



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E
TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS.**

CAMPUS FORMIGA

TECNOLOGIA EM GESTÃO FINANCEIRA

LETÍCIA RODRIGUES DE CARVALHO ROCHA

**A GESTÃO FINANCEIRA DAS EMPRESAS ATUANTES NO
SETOR DE VESTUÁRIO DA CIDADE DE FORMIGA- MG:**

**Uma análise do uso dos mecanismos e ferramentas financeiras para
monitoramento e controle de desempenhos.**

FORMIGA - MG

2017

LETÍCIA RODRIGUES DE CARVALHO ROCHA

**A GESTÃO FINANCEIRA DAS EMPRESAS ATUANTES NO
SETOR DE VESTUÁRIO DA CIDADE DE FORMIGA- MG:**

**Uma análise do uso dos mecanismos e ferramentas financeiras para
monitoramento e controle de desempenhos.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia de Minas
Gerais, como requisito parcial para
obtenção do título de Tecnólogo em
Gestão Financeira.

Orientador: Me. Marcos Franke Costa

FORMIGA . MG

2017

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo verificar o uso dos mecanismos e ferramentas da gestão financeira nas empresas atuantes no setor de vestuário, procurando encontrar as principais deficiências que têm potencial para causar uma eventual mortalidade precoce dessas. Neste sentido, as rotinas utilizadas pelas empresas pesquisadas para a promoção de uma administração financeira eficaz devem atender a diversos requisitos que permitam ao gestor ter uma visão ampla acerca da saúde financeira da organização da qual faz parte. Para tanto, foi realizada uma pesquisa com 49 empresas, pertencentes ao setor de vestuário, da cidade de Formiga . MG, onde foi possível identificar os procedimentos utilizados para a verificação de rotinas contábeis que permitam avaliar a situação econômica das empresas e detectar possíveis falhas para que possam ser sanadas e evitar a mortalidade dessas empresas. Com base nos resultados encontrados foi possível afirmar que as empresas participantes do estudo não utilizam pertinentemente as ferramentas e os mecanismos da gestão financeira para otimizar seus resultados e respectivos desempenhos, e revelam fatos que, podem indicar as possíveis deficiências causadoras de uma mortalidade organizacional precoce, como: a falta de um responsável com noções de gestão e administração financeira na maioria das empresas, o descaso com a confecção e análise de balancetes contábeis, não utilizando-os como informação para tomadas de decisão, bem como com a apuração do lucro bruto e líquido através da DRE, realizada por menos da metade das empresas da amostra.

Palavras chave: Gestão financeira. Planejamento financeiro. Desempenho financeiro.

ABSTRACT

The objective of this study was to verify the use of mechanisms and tools of financial management in companies operating in the clothing sector, seeking to elucidate the main causes of their early mortality and how they survive in this highly competitive segment. In this sense, the routines used by the companies researched to promote an effective financial administration must meet several requirements that allow the manager to have a broad vision about the financial health of the organization of which he is a part. A survey was carried out with 49 clothing companies from the city of Formiga-MG, where it was possible to identify the procedures used to verify accounting routines that allow the evaluation of the economic situation of companies and to detect possible failures that can be cured and avoid the mortality of these companies. Based on the results found, it was possible to affirm that the companies participating in the study do not use pertinently the tools and mechanisms of financial management to optimize their results and their performance and reveal facts that may indicate the possible deficiencies that cause an early organizational mortality, Such as: the lack of a responsible person with notions of financial management and administration in most companies, the disregard for the preparation and analysis of accounting balances, not using them as information for decision-making, as well as the calculation of gross profit and Through DRE, performed for less than half of the sample.

Keywords: Financial management. Financial planning. Financial performance.

LISTA DE SIGLAS

CGL - Capital de Giro Líquido
CCL - Capital Circulante Líquido
CC - Ciclo de Caixa
CO - Ciclo Operacional
CPV - Custo do Produto Vendido
DRE - Demonstração do Resultado do Exercício
EPP . Empresa de pequeno porte
FCL - Fluxo de Caixa Livre
FCO - Fluxo de Caixa Operacional
IRCS - Imposto de Renda e Contribuição Social
LC . Liquidez corrente
LG . Liquidez geral
LI . Liquidez imediata
LS . Liquidez seca
MEI . Microempreendedor individual
MPE . Micro e pequenas empresas
PIB . Produto interno bruto
PME - Prazo Médio de Estocagem
PMR - Prazo Médio de Recebimento
PMP - Prazo Médio de Pagamento
PMCR - Prazo Médio de Contas a Receber
PMPF - Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores
PTC . Participação de capital de terceiros
RAIS - Relação Anual de Informações Sociais
RH . Recursos Humanos
ROI - Retorno sobre o Investimento
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
Softex - Sociedade Brasileira para Exportação de Software
T&D . Treinamento e Desenvolvimento

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Principais atividades econômicas de Formiga . MG.....	17
Gráfico 2- Fatores considerados pelo público-alvo no ato da compra.....	44
Gráfico 3- Variáveis analisadas no estudo dos concorrentes.....	45
Gráfico 4- Cargo ocupacional do respondente da pesquisa.....	45
Gráfico 5- Percepção do retorno do investimento.....	50
Gráfico 6- Mecanismos de controle utilizados.....	51
Gráfico 7- Periodicidade de análises dos balancetes contábeis.....	52
Gráfico 8- Composição de capital.....	55
Gráfico 9- Tomada de decisão de acordo com estudo do mercado.....	57
Gráfico 10- Frequência de negociação de preços e prazos com fornecedores.....	58
Gráfico 11- Variáveis consideradas na estipulação da margem de lucro..	59
Gráfico 12- Prazos de recebimentos comparados à prazos de pagamentos.....	60
Gráfico 13- Considerações no estabelecimento de prazos concedidos nas vendas.....	61
Gráfico 14- Determinação do prazo de pagamento dos fornecedores.....	62
Gráfico 15- Periodicidade das compras.....	63
Gráfico 16- Relatórios utilizados nas análises	64

financeiras.....	
Gráfico 17- Decisões tomadas na busca de melhor desempenho.....	65
Gráfico 18- Percepção da situação financeira atual da empresa.....	66
Gráfico 19- Percepção da qualidade da administração financeira da empresa.....	67

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.3 OBJETIVO	12
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.5 JUSTIFICATIVA.....	13
1.6 IMPORTÂNCIA: A CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, PARA A SOCIEDADE, PARA O GOVERNO E PARA O FUTURO DO PAÍS.....	13
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 O varejo	15
2.2 O varejo de vestuário brasileiro.....	16
2.2.1 O varejo de vestuário da cidade de Formiga- MG	18
2.3 O PIB.....	19
2.3.1. A contribuição de um PIB satisfatório para o desenvolvimento econômico de um país.....	20

2.4. Os principais motivos atuais da mortalidade precoce das micro e pequenas empresas.....	22
2.5. A gestão financeira e sua contribuição para os níveis de competitividade das organizações e para suas chances de sobrevivência e crescimento	23
2.5.1 As Principais ferramentas e variáveis da administração financeira. 25	
2.5.1.1 Indicadores de liquidez.....	25
2.5.1.2 Indicadores de Endividamento.....	26
2.5.1.3. Indicadores de Rentabilidade.....	27
2.5.1.4. Balanço Patrimonial	27
2.5.1.5. Fluxo de caixa.....	29
2.5.1.6. Retorno sobre o Investimento (ROI)	30
2.5.1.7. Necessidade de capital de giro	31
2.5.1.8 Ciclos econômicos e financeiros.....	32
2.5.1.9 Demonstração de resultados (DRE)	--
2.6. Algumas variáveis relevantes da administração estratégica	34
2.6.1 Empreendedorismo por necessidade x por oportunidade	34
2.6.2 Avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa (Matriz SWOT)	36
2.6.3 Definição de estratégias, posicionamento e público-alvo para a empresa.....	38
3. REFERENCIAL METODOLÓGICO	41
3.1. Classificação	41
3.2. Amostragem	42
3.3. Coleta de dados.....	43
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
6. REFERÊNCIAS.....	72
7. ANEXOS	77

1. INTRODUÇÃO

O atual cenário econômico brasileiro vem se mostrando bastante conturbado, uma vez que já estava apresentando recessão, que foi agravada pela crise política assistida recentemente em 2017, e sendo assim tem sido um desafio para as organizações em geral realizar investimentos em novos projetos ou manter atuantes suas unidades já consideradas sólidas em seu ramo de atuação, o que tem causado a interrupção das atividades e o fechamento de diversas empresas.

Dentre os diversos setores que enfrentam esse desafio, o setor varejista de vestuário destaca-se por possuir grande importância para a economia nacional por sua contribuição significativa no PIB. Segundo dados do SEBRAE (2016) este setor representou no ano de 2015, 2,54% do PIB de serviços brasileiros e crescimento entre os anos de 2010 a 2015 de 53%, e dessa forma gera incremento econômico e financeiro aos municípios, impulsionando um ciclo desejado por qualquer país capitalista: crescimento constante da movimentação de bens e serviços de consumo, da população economicamente ativa, do poder de compra da população e demanda, da saúde social e

financeira interna, da qualidade das variáveis econômicas e assim da atratividade de investimentos para esse, fato que alavanca esse ciclo o tornando virtuoso.

De acordo com dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2011, o setor varejista de vestuário totaliza mais de 365 mil empresas e é detentor de mais de 679 mil postos de trabalho. Segundo o Sebrae (2013), a maioria dessas empresas são classificadas como micro e pequenas devido aos seus moderados faturamentos.

De acordo com o site Empresômetro (2016), existem aproximadamente 17,9 milhões de MPEs ativas no Brasil, correspondendo a 91% das empresas em atividade no país, e segundo a mesma fonte, entre os meses de janeiro e junho de 2016, 141.599 MPEs encerraram suas atividades e 581.383 no ano de 2015, o que demonstra que mais de 4% das MPEs alcançaram a mortalidade nos últimos 18 meses. Segundo o SEBRAE (2007), 70% das MPEs que iniciaram suas atividades em 2007, não alcançaram o segundo ano de vida.

Dessa maneira, Gitman (2004)¹ apud Queiroz, Queiroz e Hékis (2011) aponta o processo de gestão financeira para o controle econômico das organizações e defende que por meio do uso de suas ferramentas é possível ter o controle das operações financeiras realizadas, evitando-se gastos desnecessários, assim como identificar as estratégias para manter a competitividade destas no mercado no qual se inserem e evitar o encerramento indesejado de suas atividades.

Assim, no mercado atual que se mostra cada vez mais competitivo, o uso dos mecanismos de controles financeiros mostra-se essencial para viabilizar aos administradores e gestores a percepção de sua realidade econômica a fim de que as decisões possam ser tomadas dentro de uma melhor margem de segurança, ou seja, considerando as variáveis relevantes que propõem o sucesso ou fracasso empresarial, o que mostra como a presença de uma gestão financeira pertinente nas empresas varejistas de vestuário pode contribuir para a sobrevivência e perspectivas de crescimento desses empreendimentos, que compõe um setor do mercado tão significativo para a economia do país.

Melo (2010) ressalta que, para que pequenas e médias empresas possam se manter no mercado, é necessário que seja utilizada uma política de gestão financeira adaptada à realidade de cada organização, atentando para as possibilidades e riscos de mercado, pois somente desta forma é possível manter uma sustentabilidade econômica e financeira, que são a garantia de sucesso empresarial.

Para isso, é necessário o uso de metodologia de análise, monitoramento e controle financeiro capaz de definir estratégias, objetivos e metas, a partir da avaliação das condições financeiras que a empresa apresenta, criando assim solidez nas tomadas de decisão sincronizando-as com a realidade empresarial, o que aumenta as chances dos esforços administrativos surtirem efeitos condizentes com a visão da organização, ou seja, de contribuir para o alcance dos objetivos almejados por essa.

Diante disso, o uso dos mecanismos da gestão financeira pode colaborar para a melhoria do monitoramento e controle das variáveis relevantes para o sucesso de uma empresa na medida em que dão aos gestores atuantes no setor varejista de vestuário, uma noção do real contexto da empresa no que se refere aos seus resultados financeiros e o necessário a ser feito para que realidades difíceis e/ou sem controle possam ser otimizadas, detendo, assim, de informações capazes de subsidiar decisões que evitem a mortalidade de seus negócios, empreendimentos que contribuem significativamente para a economia brasileira.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O comércio varejista de vestuário da cidade de Formiga- MG, está entre as principais atividades econômicas dessa região e vem apresentando crescimento e fortalecimento constante uma vez que diversas novas unidades de negócios são agregadas nesse setor anualmente.

A maioria dessas unidades concorrentes que atuam nessa localidade, são classificadas como micro e pequenas empresas de acordo com seus moderados faturamentos, que se dão de acordo com o pequeno espaço geográfico e número populacional da cidade.

Desse modo, surge a preocupação com a qualidade do gerenciamento financeiro nessas empresas visto a dificuldade e raridade de se encontrar o uso pertinente de ferramentas e mecanismos da gestão financeira para planejamento, monitoramento e controle em pequenos empreendimentos, seja pela falta de conhecimento ou de capital para investimento em um sistema gerencial efetivo.

Nesse sentido, o problema da pesquisa se dá quando, propõe-se verificar se há um gerenciamento financeiro nas pequenas empresas atuantes do setor varejista de vestuário na cidade de Formiga- MG, e qual a pertinência e eficácia desse, de acordo com a quantidade, qualidade e especificidade das ferramentas e mecanismos da gestão financeira utilizadas pelos gestores dessas, uma vez que a eficiente administração das finanças e o controle de desempenhos periódicos se mostram como geradores de informações que subsidiam as tomadas de decisões cruciais para a sobrevivência e perspectiva de crescimento das organizações em geral.

1.2 OBJETIVO GERAL

O estudo tem como objetivo, verificar a presença da gestão financeira nas empresas atuantes no setor de vestuário da cidade de Formiga- MG, através da análise do uso e pertinência dos seus mecanismos e ferramentas no monitoramento, controle e otimização dos respectivos desempenhos financeiros periódicos, buscando nos resultados produzidos, as principais deficiências encontradas que possivelmente possam causar a interrupção das atividades de uma empresa precocemente, visto a frequente ocorrência atual desse evento em micro e pequenas empresas.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar as principais ferramentas e mecanismos utilizados na administração financeira;
- Levantar informações sobre a usabilidade dessas ferramentas no gerenciamento financeiro das empresas varejistas de vestuário da cidade de Formiga- MG, como os tipos de relatórios, escriturações

contábeis e indicadores financeiros (liquidez, eficiência, endividamento, viabilidade, etc.) utilizados;

- Levantar informações acerca as ações estratégicas utilizadas pelas empresas da amostra, como estudo e análise do mercado, dos potenciais concorrentes e de outras variáveis do ambiente;
- Identificar as principais deficiências na gestão financeira das empresas da amostra que possuem potencial para causar uma eventual mortalidade precoce dessas;
- Buscar informações acerca à percepção e satisfação dos gestores sobre a situação financeira dos seus negócios;

1.4 JUSTIFICATIVA

A justificativa de verificar a presença e pertinência do uso dos mecanismos da gestão financeira e buscar informações sobre as principais deficiências no gerenciamento das empresas atuantes no setor de vestuário da cidade de Formiga- MG, que possivelmente possam causar uma mortalidade precoce dessas, se dá, uma vez que esse setor representa parcela significativa no PIB local, e impacta direta e indiretamente para o desenvolvimento econômico local, regional e nacional. Diretamente através da promoção de grande movimentação de bens de consumo e, indiretamente através da geração de empregos e rendas e conseqüentemente do aumento do poder de compra da população e da demanda geral na economia.

1.5 IMPORTÂNCIA: A CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, PARA A SOCIEDADE, PARA O GOVERNO E PARA O FUTURO DO PAÍS.

A importância do trabalho se mostra quando alerta os gestores e donos das micro e pequenas empresas atuantes no setor de vestuário da cidade de Formiga- MG, acerca às variáveis da gestão financeiras que devem ser planejadas e controladas com maior pertinência nas suas gestões, uma vez que são apontadas no referencial teórico e nos resultados da pesquisa as que possuem maior relevância no gerenciamento financeiro, por produzirem

informações indispensáveis para o acerto nas tomadas de decisões que determinam o futuro da empresa.

Desse modo, diante do cenário de alta competitividade em que essas empresas atuam, o que torna suas sobrevivências e perspectivas de crescimentos desafiadoras, o conteúdo do trabalho poderá subsidiar e incentivar uma melhor e mais pertinente gestão financeira nessas quando, indicam quais variáveis financeiras se mostraram deficientes nos gerenciamentos das empresas da amostra, que são cruciais para gerar informações que podem promover longevidade e crescimento para a organização.

Tal alerta pode incentivá-los a melhorar suas administrações e controles periódicos podendo otimizar os resultados dos seus empreendimentos e criar condições de atuação mais propícias para enfrentar tamanho desafio frente a um mercado tão saturado, o que proporcionaria qualidade na relação concorrencial no setor varejista de vestuário de Formiga- MG.

Dessa maneira, a eventual geração de melhores condições de atuação nas micro e pequenas empresas do setor em questão, que se apresenta com tanta significância no PIB local, contribui diretamente para uma relação de concorrência mercadológica mais leal, impactando na qualidade dos bens e serviços e no aumento dos postos de trabalho oferecidos à população e assim na qualidade de vida dessa. Além disso, o impacto pode se estender no volume da movimentação de bens de consumo e assim no aumento do PIB e demanda local, etc., relações essas que oferecem saúde aos ciclos econômicos e sociais, deixando-os mais próximos dos considerados ideais para uma economia desenvolvida e sustentável, ascendendo a atratividade de investimentos para o país.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O varejo

Varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final+(PARENTE 2000, p. 22).

Está inserido dentro do canal de distribuição como o principal responsável por fazer com que produtos e serviços alcancem o consumidor. Os canais de distribuição consistem em uma espécie de associação entre instituições que simultaneamente perseguem objetivos próprios e comuns e, dentro desses grupos, destaca-se o varejo. (CHURCHILL; PETER, 2007).

O varejo proporciona benefícios tanto para os fornecedores (atacadistas e produtores), quanto aos compradores (consumidores finais) (CHURCHILL; PETER, 2007).

Para que uma empresa de bens de consumo leve seus produtos até seus clientes, um processo complexo é iniciado, envolvendo várias atividades e pessoas. O canal de distribuição pode ser definido como o conjunto de organizações independentes envolvidas no processo de fazer um produto ou serviço disponível para uso ou consumo (KOTLER; ARMSTRONG, 1999). É composto pelo produtor, responsável pela fabricação; pelo atacadista, que compra o bem para revendê-lo para varejistas ou para outros atacadistas e pelo varejista, que adquire também diretamente do produtor e repassa ao consumidor final.

De acordo com Sandhusen (2003), mais de 90% de todos os bens vendidos passam por canais atacadistas e/ou varejistas; por isso, convém aos profissionais de marketing formular uma estratégia de canal para lidar com as características, custos, benefícios de cada bem e a forma como esses podem ser reunidos para atingir vários objetivos. A evolução mundial ocorrida nas últimas décadas, permitindo o fenômeno da globalização, trouxe profundas mudanças no ambiente econômico. Com o avanço tecnológico, as indústrias puderam oferecer variedade maior de produtos ao consumidor que, por sua vez, cada vez informado, tem exigido produtos que satisfaçam as suas necessidades mais profundas. Em todo esse processo, é natural que o varejo cresça em importância, uma vez que o contato consumidor-produto é feito dentro da loja.

Assim, dentro do contexto apresentado acima, o comércio varejista brasileiro deve aproveitar as oportunidades existentes no país o qual, apesar de nos últimos anos ter perdido posições para outros países, ainda ocupa lugar de destaque entre os maiores mercados mundiais.

2.2 O varejo de vestuário brasileiro

O varejista de vestuário, juntamente com o setor de alimentação são tradicionalmente os setores com maior número de empresas e de

movimentação, por se tratar de necessidades básicas da população (SEBRAE; 2013).

Segundo dados da Euromonitor (2016), o setor varejista de vestuário no Brasil é um dos mais relevantes da economia brasileira. Em 2015 este setor atingiu o volume de vendas de R\$ 93 bilhões, correspondendo a 2,54% do PIB de serviços do Brasil no mesmo ano. Entre 2010 e 2015, o mercado de vestuário no Brasil apresentou crescimento de 6,3% ao ano.

De acordo com o Índice de Varejo de Vestuário da A.T. Kearney (2013), o Brasil é o quinto país mais atrativo para varejo de roupas. Conforme consultoria norte-americana AT Kearney realizada em 2013, o Brasil passou do 7º para o 5º lugar. Em um ano tornou-se o maior mercado de vestuário da América do Sul com US\$ 48 bilhões em vendas. Este estudo prevê que o mercado de luxo deverá crescer ainda mais, chegando a atingir US\$ 48 bilhões até 2025.

De acordo com a revista Info Money (2013), a melhoria da posição do Brasil no índice é consequência do crescimento da população da classe média, a melhora na distribuição de renda, maior acesso ao crédito, maior percepção de valor à moda que a classe média passou a ter nos últimos anos e conhecimento de marcas e um mercado de shopping centers em expansão.

Além desta expansão, o mercado de moda tem se desenvolvido por meio de comércio eletrônico de maneira rápida.

De acordo com dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2011, o segmento totaliza mais de 365 mil empresas, tem se firmado como primeiro colocado em número de negócios no território brasileiro e é detentor de mais de 679 mil postos de trabalho, movimentando R\$ 9,3 bilhões em salários. O resultado não poderia ser outro: o segmento de vestuário tornou-se um dos mais importantes para a economia nacional.

Segundo o Sebrae (2013), a maioria delas são micro e pequenas, e entre 2006 e 2011, o setor cresceu a uma taxa média de 4% ao ano.

O setor de varejo é peça fundamental no Brasil porque dá emprego à grande número de pessoas e faz com que o produto da indústria chegue até o consumidor final.

2.2.1 O varejo de vestuário da cidade de Formiga- MG

Formiga é uma cidade localizada no centro-oeste mineiro, com uma população de aproximadamente de 68.236 habitantes, também conhecida como Cidade das Areias Brancas (IBGE, 2016).

Atualmente existem no total mais de 2400 empresas, atuando a maioria destas, na área comercial de veículos automotores, objetos pessoais e domésticos, e em destaque, na de confecção e facção (Secretaria Municipal de Desenvolvimento Econômico de Formiga, 2014). De acordo com dados do IBGE, em 2015 a cidade de Formiga apresentou um crescimento do PIB anual superior a média das cidades brasileiras.

A população conta com algumas instituições de ensino como a universidade particular denominada Centro Universitário de Formiga- MG (UNIFOR- MG), o Instituto Federal de Minas Gerais (IFMG), a unidade do Cento Vocacional Tecnológico (CVT), a sede da Universidade Aberta do Brasil, entre outros. Os empresários e empreendedores locais contam com o apoio da Associação Comercial, Industrial de Serviços e Agronegócios de Formiga / Câmara dos Dirigentes Logísticos (ACIF/CDL), do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI-MG) e do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE-MG), órgãos que além de prestarem serviços rotineiros, oferecem diversos cursos para especialização dos proprietários e funcionários das empresas locais.

Atualmente, o comércio varejista é considerado o principal gerador de renda e empregos e, entre as diversas modalidades de varejo, o setor de vestuário possui destaque, pois além de atender à população local, atrai compradores das cidades vizinhas.

Dados disponibilizados pela Secretaria de Desenvolvimento apontam a existência de 346 empresas que atuam no setor de vestuário devidamente cadastradas na Junta Comercial do Estado de Minas Gerais (JUCEMG) em Formiga- MG, sendo estas classificadas como Micro Empreendedor Individual (MEI), Empresa de Pequeno Porte (EPP) e pequenas empresas.

O consumo no ano de 2015 com vestuário pela população formiguense alcançou a cifra de R\$ 44.485.062,00, sendo que este setor lidera o *ranking* de atividades representando um percentual de 6,64% no que concerne à

participação total das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), conforme demonstrado no gráfico 1:

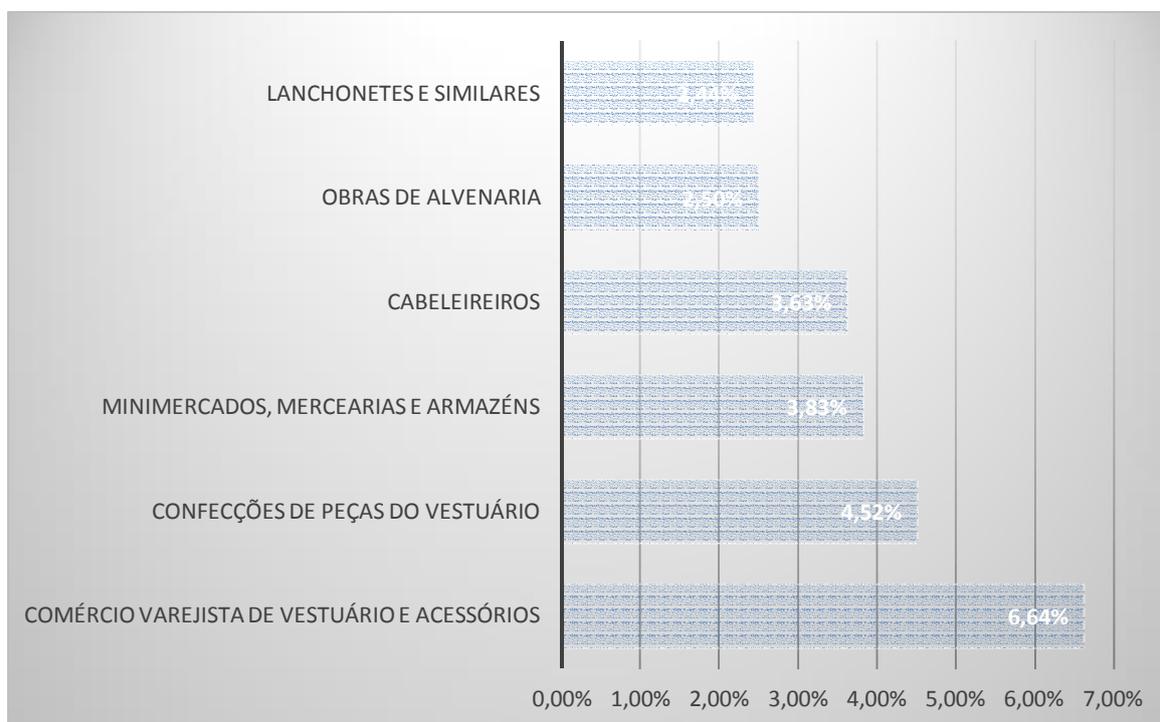


Gráfico 1 - Principais atividades econômicas de Formiga EMG

Fonte: Site Empresômetro MPEs

Mesmo com a representatividade do setor para a economia formiguense, não há informações concisas que possibilitem a projeção do setor de varejo a longo prazo. Isso porque, há inúmeras empresas do varejo de vestuário que possuem uma sobrevivência curta e em muitos casos não registram a causa do seu fechamento.

2.3 O PIB

O Produto Interno Bruto (PIB) é uma ferramenta utilizada para mensurar o crescimento da economia de um segmento ou região de uma cidade, estado ou país de acordo com as necessidades mercadológicas, o Fundo Monetário Internacional (FMI) realiza ajustes no programa a fim de propiciar melhorias à aplicação do PIB.

O PIB pode se apresentar sob duas vertentes: o PIB nominal que está relacionado aos preços atuais praticados e, o PIB real que consiste no cálculo

feito sobre o valor dos produtos e serviços comparando ao ano-base escolhido para a realização da análise.

A divulgação do PIB não é uma obrigatoriedade das empresas, pois algumas não deseja expor seus resultados publicamente e, desta forma, os envia ao IBGE que os utiliza para apresentação de dados gerais.

Popularmente falando, o PIB é considerado como um indicador econômico que é utilizado para medir a riqueza de um país em um período de tempo, sendo aplicado por meio do somatório de todos os bens e serviços finais produzidos durante um ano, mês, trimestre etc.

2.3.1. A contribuição de um PIB satisfatório para o desenvolvimento econômico de um país

A economia brasileira apresentou variação no seu desenvolvimento entre os anos de 2015 e 2016, onde é possível observar períodos distintos de grande desenvolvimento, passando por períodos de estagnação e redução drástica nas suas contas.

Somam-se a estes problemas, a queda do PIB em 2016 em 3,1%, no entanto, os estudiosos da economia preveem uma recuperação do PIB nos próximos trimestres, dando início ao fim da recessão, podendo, a partir do primeiro trimestre de 2017, ser possível verificar um retorno ao crescimento da economia.

As evoluções e retrocessos da economia nacional são pautadas em ações de políticas públicas governamentais e desse modo, em alguns períodos o incentivo por parte da iniciativa pública elevou o nível de desenvolvimento do país, entretanto, a pressão exercida pelo mesmo governo no setor industrial que emergia, fez com que este fosse sucumbido.

Em contrapartida, o setor externo apresentou uma resposta positiva ao apresentar um superávit significativo, no qual o volume de exportações foi superior ao das importações, que tiveram uma queda brusca em função da diminuição do poder de compra dos brasileiros. Neste contexto, verificou-se uma redução do custo unitário do trabalho e conseqüente melhoria na produtividade. Este fato fez com que, as empresas realizassem ajustes possibilitando que seus estoques se tornassem mais próximos ao nível

desejado.

Dentro deste contexto, o PIB tem relação direta com a economia, influenciando o desenvolvimento dos períodos seguintes em função da suas altas ou baixas. Assim, o PIB afeta todo o sistema econômico sob o efeito de cascata, atingindo todos os níveis da economia e desta forma, quanto maior for o consumo e o giro de mercadorias, maior será o PIB e o desenvolvimento econômico.

Sob a ótica negativa, a queda do PIB reduz investimentos e enxuga o mercado de empregos, reflexo da diminuição de custos e gastos na tentativa de escapar da crise. Desta forma, com uma parcela maior de trabalhadores desempregados, há também redução no consumo e poder de compra, da qualidade de vida, do crescimento das dívidas, impactando assim em toda a economia. Dessa forma, pode-se dizer que o PIB é formado pelas variáveis que compõem a economia.

No Brasil, o setor varejista de vestuário possui grande relevância para o PIB e assim para a economia. Este setor representou no ano de 2015, 2,54% do PIB de serviços brasileiros e crescimento entre os anos de 2010 a 2015 de 53%, apresentando queda no ano de 2015 e de 2016, conforme indica a figura 1:

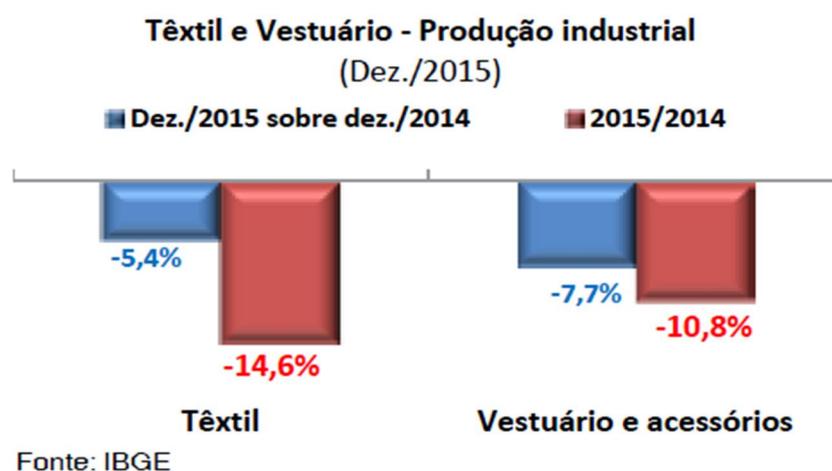


Figura 1 . Desenvolvimento do setor têxtil e de vestuário em 2015 e 2016.

Fonte:

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/boletim%20estudos%20e%20pesquisas%20fev%202016.pdf>

É importante ressaltar que, o varejo de vestuário é bastante fragmentado e é formado em sua maior parte por pequenas empresas e lojas que atendem ao varejo local e, por este motivo tem uma eficiência operacional baixa. Entretanto, diversos são os esforços feitos no sentido de elevar o desenvolvimento do setor varejista de vestuário, pois este é um setor de grande relevância para a economia nacional e, particularmente para a economia formiguense, pois esta desenvolve-se basicamente em torno do varejo de vestuário e alimentos.

2.4. Os principais motivos atuais da mortalidade precoce das micro e pequenas empresas

De acordo com a relevância das atuações das MPEs, o SEBRAE realizou vários estudos para apontar os principais motivos do fechamento dessas empresas visto o alto índice da ocorrência desse evento, por exemplo, em 2007, 70% das empresas que iniciaram suas atividades, não completaram o segundo ano de vida (SEBRAE, 2007).

Segundo Dornellas (2014), no Brasil o principal fator que faz com que as empresas fechem é a falta de planejamento. O plano de negócio tem por sua vez, tentar eliminar algumas falhas que são apontadas como armadilhas pelo autor, como inviabilidade financeira dada pela demanda insuficiente, causada pela saturação do setor pretendido para atuação.

Segundo Neves e Pessoa (2006) existe grande discussão sobre as dificuldades das micro e pequenas empresas em se manterem atuantes no mercado, em geral elas apresentam falta de orçamento prévio, ausência de planejamento estratégico e problemas particulares entre os sócios.

Para Neto e Júnior, (2006) a maior causa da mortalidade das micro e pequenas empresas está na falta de preparo e inexperiência dos administradores na gestão financeira de curto e médio prazo, seguida por problemas conjunturais seguido de causas ligadas a tributação e também pela falta de capital de giro na administração contribuindo para essa mortalidade.

Essas empresas enfrentam grandes dificuldades também na concessão de crédito já que são exigidas pelas agências e bancos de fomentos, garantias reais para se ter acesso à esse. (NETO; JÚNIOR, 2006)

Baumgartner (2004) complementa que no sistema bancário, exceto os bancos de apoio ao desenvolvimento, o pequeno empresário é obrigado a competir na mesma faixa de crédito das grandes empresas, sujeitando-se aos mesmos critérios de seletividade e burocracia que essas na obtenção de financiamentos.

Conforme pesquisas desenvolvidas pelo SEBRAE o crédito é uma ferramenta determinante para o desenvolvimento econômico-financeiro das MPEs. No ano 2000 foi realizada uma pesquisa que demonstrou inadequação do crédito para esse segmento, sinalizando que as principais dificuldades para obtenção de financiamento são a burocracia elevada (59%) que muitas das vezes exige documentos que essas empresas não conseguem apresentar, e juros elevados (40,7%).

Segundo Soares e Sobrinho (2008), existem recursos financeiros disponíveis em várias instituições, mas o custo é alto para as empresas desse segmento, pois há percepção de risco elevado por parte das instituições financeiras, ocasionando o aumento dos encargos devido ao histórico da alta taxa de mortalidade em anos iniciais.

Conforme Bueno (2003), a qualidade da tomada de decisão em um ambiente de risco de crédito está diretamente relacionada à qualidade das informações disponíveis para o analista, sendo assim é necessário que estas empresas forneçam todo o material para a análise decisória, que demonstrem sua capacidade de pagamento de dívidas e capacidade de gerar recursos suficientes para o desenvolvimento de seu negócio para assim obter uma resposta positiva.

2.5. A gestão financeira e sua contribuição para os níveis de competitividade das organizações e para suas chances de sobrevivência e crescimento

De acordo com Gitman (2010) a gestão financeira possui como objetivo central promover de modo eficiente os valores envolvidos em todo o trabalho contábil e econômico das empresas e, em especial assegurar o controle dos sistemas de crédito, seja a clientes ou para investimentos. Neste sentido, prima-se pelo cuidado na obtenção de recursos que financiarão as operações

realizadas pelas empresas, de modo que se preserve sua sustentabilidade através da manutenção de seus gastos e receitas.

Segundo Gitman (2004)¹ apud Queiroz, Queiroz e Hékis (2011) o processo de gestão financeira é amplamente utilizada para o controle econômico das organizações, por meio do uso de suas ferramentas é possível ter o controle das operações financeiras realizadas, evitando-se gastos desnecessários, assim como identificar as estratégias para manter a competitividade destas no mercado no qual se inserem.

Júnior; Rigo e Cherobim (2005) ressaltam em sua obra, que planejamento financeiro é uma das primeiras e principais ferramentas utilizadas na gestão empresarial. Consiste num instrumento de administração, numa análise realizada através de reconhecimento da situação financeira da organização, bem como orientações confiáveis que devem ser seguidas para a empresa alcançar resultados positivos.

Rodrigues (2013) destaca que uma administração financeira eficiente é sinônimo de sucesso para uma organização, uma vez que a forma como as finanças são conduzidas e controladas reflete nas informações disponíveis para as tomadas de decisões cruciais para a sobrevivência desta.

Assim, a administração financeira deve ser um processo dinâmico onde o profissional deve ter um compromisso com o desenvolvimento da organização, primando pelo gerenciamento dos setores financeiros e desenvolvendo estratégias e gerando informações precisas que otimizem a tomada de decisões, os tipos de investimentos, as análises dos resultados e seu controle financeiro.

O planejamento financeiro deve ser confiável, pois sem precisão uma companhia pode acabar não tendo fundos suficientes para honrar seus compromissos. A falta de um planejamento sólido pode causar falta de liquidez e conseqüentemente, a falência, mesmo quando os ativos totais, incluindo ativos não líquidos, como estoque, instalações e equipamentos forem maiores que os passivos (PINZETTA, 2007).

No caso das pequenas e médias empresas, Melo (2010) ressalta que, para que estas possam se manter no mercado, é necessário que seja utilizada

¹GITMAN, L. J. **Princípios de Administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

uma política de gestão financeira adaptada à realidade de cada organização, atentando para as possibilidades e riscos de mercado, pois somente desta forma é possível manter uma sustentabilidade econômica e financeira, que são a garantia de sucesso empresarial.

2.5.1 As Principais ferramentas e variáveis da administração financeira

Visto a gama extensa de ferramentas e variáveis da administração financeira, estarão presentes no referencial teórico apenas aquelas abordadas na coleta de dados junto às empresas participantes do estudo.

2.5.1.1 Indicadores de liquidez

Marion (2009, p.71) relata que os índices de liquidez são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, isto é, constituem uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos.

Os índices de liquidez buscam inferir a situação financeira da empresa, ou seja, a capacidade de pagamento da empresa. (SAPORITO, 2015, p.152).

Segundo Gitman (2008 apud BARBOSA, s.d, p. 6): a análise de índices não inclui somente o cálculo de determinado índice, mais importante do que isso é a interpretação do valor desse índice.

a) Índices de Liquidez Corrente (LC)

Para Marion (2009, p.71) o índice de liquidez corrente mostra a capacidade de pagamento da empresa em curto prazo. Ou seja, o quanto a empresa possui de recursos de curto prazo (ativo circulante) para cada real de dívida de curto prazo (passivo circulante).

Se o índice de liquidez for maior que um significa que o capital circulante líquido (CCL) da empresa será positivo, sendo assim haverá compatibilidade entre os recursos que se espera receber no curto prazo e aqueles que se espera pagar no curto prazo. (MARION, 2009).

b) Índices de Liquidez Seca (LS)

Gitman (2009, grifo do autor), diz que %o índice de liquidez seca assemelha . se com o índice de liquidez corrente, mas exclui do cálculo o estoque, que costuma ser o menos líquido dos ativos circulantes+. Em outras palavras pode-se dizer que esse índice mostra a parcela das dívidas de curto prazo que poderiam ser pagas pela utilização de itens de maior liquidez no ativo circulante.

c) Índices de Liquidez Imediata (LI)

De acordo com Marion (2009, p.78) o índice de liquidez imediata %mostra o quanto dispomos imediatamente para saldar nossas dívidas de curto prazo+. Isto é, de outro modo, representa o quanto a empresa possui de disponível para cada real de dívida vencíveis no curto prazo.

Outro índice de liquidez existente, mas pouco utilizado na prática, **é o índice de liquidez imediata**. Ele resulta da divisão das disponibilidades (Caixa e equivalentes de caixa) pelo Passivo circulante e expressa a capacidade da empresa conseguir liquidar sua dívida de curto prazo instantaneamente, uma vez que representa quantos reais existem em meios de pagamento para cada real de dívida a vencer até o fim do exercício social seguinte. (SAPORITO,2015, p.153, grifo do autor)

d) Índices Liquidez Geral (LG)

Para Saporito (2015, p.153) %a liquidez geral expressa a quantidade de reais a receber para cada real a pagar independentemente de prazos+. Ou seja, mostra o quanto a empresa possui de recursos de curto e longo prazo para cada real de dívidas de curto e longo prazo, mostrando a capacidade de pagamento da empresa com relação às dívidas a longo prazo.

A liquidez geral é uma medida da capacidade de pagamento de todo o passivo exigível da empresa. O índice indica o quanto a empresa poderá dispor de recursos para honrar todos os seus compromissos. Reúne todos os valores conversíveis, Ativo Circulante e Realizável a longo prazo, em cotejo com o total das responsabilidades, do Passivo Circulante e Exigível a Longo Prazo. (SILVA, 2003, p.14).

2.5.1.2 Indicadores de Endividamento

%D índice de exigível total em relação a ativos totais, geralmente chamado de índice de endividamento, mede a porcentagem de recursos aportada pelos credores+ (BRIGHAM; GAPENSKI; EHRHARDT 2001, p. 103)

Segundo Brigham, Gapenski e Ehrhardt (2001), para a empresa é mais vantajoso possuir os índices mais baixos, pelo fato dos credores preferirem, pois quanto mais baixo for o índice maior é a proteção dos credores contra prejuízos em caso de falência.

Para Teles (2003), o índice de endividamento revela o grau de dívidas da empresa, ou seja, se a empresa financia seu ativo com recursos próprios ou de terceiros e qual a proporção deste.

Classificados como indicadores de endividamento têm-se: endividamento geral, composição de endividamento, participação de capital de terceiros e imobilização do patrimônio líquido.

2.5.1.3. Indicadores de Rentabilidade

Nas palavras de Assaf Neto (2008) esse índice calcula a eficiência em produzir lucro através das vendas de uma organização, e pode ser obtidos em termos operacionais e líquidos sendo divididos em Margem Operacional e Margem Líquida.

$$\text{Margem Operacional} = \text{Lucro Operacional} / \text{Vendas Líquidas}$$

$$\text{Margem Líquida} = \text{Lucro Líquido} / \text{Vendas Líquidas}$$

Segundo Hoji (2010), o indicador da margem operacional representa o quanto à empresa obtém de lucro operacional para cada unidade monetária de vendas líquidas e a margem líquida indica quanto foi o lucro líquido em relação às vendas líquidas, isto é, mostra quanto sobraram das vendas depois de descontados todos os custos e despesas.

2.5.1.4. Balanço Patrimonial

Segundo Matarazzo (2010, p.14), um dos elementos mais importantes na tomada de decisões de uma empresa é a análises das suas demonstrações financeiras. Através da análise dos balanços podem-se avaliar os efeitos de

certos eventos sobre a situação financeira de uma empresa. Neste contexto, a política financeira de uma empresa reflete nas demonstrações financeiras e através da sua análise podem-se conhecer os seus objetivos, este conhecimento é muito relevante quando se trata de demonstrações financeiras de concorrentes.

A análise de Balanços é fundamental para quem pretende relacionar-se com a empresa+ (MATARAZZO, 2010, p.14). Para Silva (2012, apud Marion 2005, p.42) %o Balanço Patrimonial é uma das principais demonstrações contábeis+.

Ainda segundo Silva (2012)

o Balanço Patrimonial é a principal demonstração contábil. Reflete a posição financeira em determinado momento, normalmente no fim do ano de um período prefixado. É como se tirássemos uma foto da empresa e víssemos de uma só vez todos os bens, valores a receber e valores a pagar em determinada data.

%Balanço Patrimonial é a demonstração contábil que tem por finalidade apresentar a situação patrimonial da empresa em dado momento, por esse motivo é tecnicamente chamado de Balanço Patrimonial+ (SILVA, 2012 apud IUDÍCIBUS, 1985, p.153).

Segundo a Lei das S.A as demonstrações de cada exercício deverão ser publicadas com a indicação dos valores correspondentes do exercício anterior. Sendo assim o Balanço Patrimonial, bem como todas as Demonstrações Financeiras, serão apresentadas em duas colunas: Exercício Atual e Exercício Anterior. Com essa apresentação os usuários das demonstrações contábeis poderão observar os valores de um para o outro propiciando uma comparação entre os dois exercícios ajudando muito no processo de tomada de decisão. Portanto, o Balanço Patrimonial é uma ferramenta muito importante e indispensável para todas as empresas independente do seu ramo de atividade e forma de tributação. O Balanço Patrimonial evidencia qualitativamente e quantitativamente a posição patrimonial e financeira da entidade em um determinado período contribuindo para o processo de tomada de decisão. (SILVA, 2012).

Matarazzo (2010) lembra que o balanço mostra somente os fatos registráveis, ou seja, mensuráveis em dinheiro, não constando assim fatos como marcas, participação de mercado, imagem, tecnologia e outros.

2.5.1.5. Fluxo de caixa

Perez e Famá (2012) definem o fluxo de caixa como a principal ferramenta do gestor financeiro. Ele se destaca por ser um instrumento que possibilita o planejamento e o controle dos recursos financeiros de uma empresa. O fluxo de caixa projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado. Gerencialmente, é indispensável em todo o processo de tomada de decisões financeiras. Por possuir tamanha importância, Gitman (2010) define o fluxo de caixa como o *“sangue que corre pelas veias da empresa”*.

Sestari (2015), afirma que através de sua elaboração é possível prever eventuais excedentes ou insuficiência de caixa, determinando medidas corretas a serem tomadas, tendo em vista que a insuficiência de caixa pode trazer muitos problemas para a empresa. A autora diz ainda que o fluxo de caixa é uma ferramenta simples e de grande valia, que sendo colocada em prática só trará benefícios à empresa, e com ela conseguirá enxergar em que dias a empresa encontra-se com mais dívidas a serem pagas.

Considera-se um fluxo de caixa positivo como uma entrada de recursos que aumenta o caixa e o contrário, um fluxo de caixa negativo, uma saída de recursos. Os fluxos de caixa podem ser divididos em três categorias: Operacionais, Financeiro e de Investimento.

O Fluxo de Caixa Operacional (FCO) é composto das movimentações financeiras relacionadas diretamente à atividade principal da empresa, como por exemplo, receitas, custos, despesas administrativas, etc.

As entradas operacionais são as receitas da comercialização dos produtos, objeto principal da empresa. As despesas operacionais são subdivididas em despesas fixas e despesas variáveis. As despesas fixas são aquelas que não variam proporcionalmente em relação ao nível de atividade da empresa. O nível de atividade nesse caso é dado pela receita operacional (receita de vendas).

O fluxo de financiamento são formas de obter recursos e pagá-los, como por exemplo, empréstimos, aporte de capital, pagamento de uma dívida, etc. O fluxo de caixa financeiro está diretamente ligado à como a empresa financia

suas necessidades por recursos e paga suas obrigações com investidores e bancos.

O Fluxo de investimento que são formas de a empresa alocar recursos em ativos, que trarão benefícios futuros, como por exemplo, um novo equipamento, compra de outra empresa, pesquisas e desenvolvimento, etc. Os investimentos são formas de aumento do lucro/benefício da empresa.

Para fins de avaliação da situação da empresa, é recomendável o cálculo do Fluxo de Caixa Livre (FCL), pois segundo Damondaran (1997, apud PEREZ, FAMÁ; 2012) é gerado pelas operações da empresa após os impostos. O FCL deve ser calculado antes dos pagamentos das dívidas e após as variações nos investimentos em ativos permanentes e capital de giro. Perez e Famá (2012) utilizam do seguinte exemplo para o cálculo do FCL:

Receitas Operacionais Líquidas

(-) Custo do Produto Vendido (CPV) e outras Despesas Operacionais

(=) EBIT (ou Lucro Operacional)

(+) Despesas Operacionais que não afetam o caixa (Ex. Depreciação)

(=) EBITDA

(-) Imposto de Renda e Contribuição Social (IRCS) sobre o Lucro

(=) Fluxo de Caixa Operacional (FCO)

(+/-) Variação nos Investimentos Permanentes e no Capital Circulante

Líquido

(=) Fluxo de Caixa Livre (FCL)

Por fim entendemos que no longo prazo o fluxo de caixa livre deve ser positivo, pois situações de valores negativos persistentes indicariam que a empresa não conseguiria gerar dinheiro para pagar seus financiadores.

2.5.1.6. Retorno sobre o Investimento (ROI)

Como alternativa ao uso do ROA, Assaf Neto (2008) afirma que o ROI é uma medida que avalia o retorno produzido pelo total dos recursos aplicados por acionistas e credores nos negócios. De acordo com Marion (2009) esse índice é obtido aplicando a seguinte fórmula:

$$\text{ROI} = \text{Lucro Líquido} / \text{Ativo Total}$$

2.5.1.7. Necessidade de capital de giro

Ross, Westerfield e Jordan (2010), afirmam que a administração do capital de giro da empresa é uma atividade cotidiana que assegura que os recursos sejam suficientes para continuar a operação, visando evitar interrupções dispendiosas.

A administração do Capital de Giro possui um estudo mais complexo e especializado, e é uma questão extremamente importante, pois se refere ao montante necessário para que a empresa possa se manter em funcionamento no curto prazo (GITMAN 2010). Quando administrado de maneira errada, poderá comprometer a imagem da empresa, e ainda, levar a uma situação de insolvência.

Para Assaf Neto (2008), o Capital de giro, corresponde ao ativo circulante da empresa, ou seja, o valor total dos recursos demandados pela empresa para financiar seu ciclo operacional. Necessita de recursos para seu financiamento, como acontece com o capital permanente, assim, quanto maior for o capital de giro, maior será a necessidade de financiamento, seja com recursos próprios, seja com recursos de terceiros.

O conceito de capital de giro identifica os recursos que giram várias vezes em determinado período. Assaf Neto (2008), afirma ainda que, o nível de importância do capital de giro varia de acordo com as características de atuação de cada empresa, do seu desempenho econômico, e da relação risco e retorno desejado.

A gestão de capital de giro é vista com frequência como um indicador de liquidez, e tem participação relevante no desempenho operacional da empresa. Através desse indicador pode se verificar a situação financeira de uma empresa a curto prazo. E para isso é necessário o Capital de Giro Líquido (CGL) ou CCL (Capital Circulante Líquido), que é calculado através da diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante. Que segundo Assaf Neto (2008) é a interpretação mais usual.

$$\text{CGL (CCL)} = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$$

Conforme a interpretação de Brito (2005), quanto maior for o valor do capital de giro líquido, maior será a folga financeira da empresa, tendo em vista que os valores de exigíveis que a mesma utiliza para as operações de curto prazo não pressionam pagamentos imediatos, permitindo ao administrador trabalhar da melhor maneira possível. E quando o capital de giro for negativo, indica que a empresa pode estar passando por dificuldades financeiras, já que o valor do ativo circulante é menor que o passivo circulante.

2.5.1.8 Ciclos econômicos e financeiros

Conhecidos também como Indicadores de Atividade ou de Prazo Médio são aplicados para verificar o tempo gasto em determinadas atividades da empresa, bem como avaliar suas necessidades de investimento em giro. O uso deste método é de extrema importância, pois permite analisar o ciclo operacional e de caixa da empresa. Conforme Blatt (2001) medem quão eficientemente a empresa gerencia seus ativos.

O ciclo financeiro compara o tempo em que a empresa pagará seus fornecedores e o tempo de recebimento de vendas (MATARAZZO, 2010). Analisando este índice é possível descobrir se a empresa terá de recorrer a capital de terceiros para fechar o ciclo operacional.

Conforme Zunarelli, Silva e Fragoso (2010), os indicadores de atividade permitem analisar o desempenho da empresa e suas necessidades de investimento em giro são eles:

Prazo Médio de Estocagem (PME): mostra o tempo médio desde a aquisição do material até ser solicitado na produção, ou seja, o tempo que o material permanece em estoque.

Prazo Médio de Recebimento (PMR): quantos dias a empresa leva para receber as vendas realizadas.

Ciclo Operacional (CO): indica o tempo necessário para entrada de dinheiro em caixa e o tempo de financiamento a clientes com recursos próprios e de terceiros.

Prazo Médio de Pagamento (PMP): tempo que a empresa leva para pagamento de fornecedores.

Ciclo de Caixa (CC): tempo que a empresa leva para financiar suas vendas com recursos próprios.

Segundo Matarazzo (2010) índices de prazos e saldos médios de balanço estão diretamente ligados à uniformidade das vendas e compras. Ou seja, as vendas da empresa são regulares durante todo o ano, os índices representam a realidade. Entretanto na maioria das empresas existem períodos sazonais, onde as vendas se concentram em determinadas épocas, isso faz com que os prazos médios fiquem distorcidos. A equação básica dos ciclos de atividade, conforme Blatt (2001) é:

$PMRE + PMRV = PMPC + \text{Ciclo Financeiro} = \text{Ciclo Operacional}$.

- Ciclo Econômico = Prazo Médio de Estocagem (PME): É o tempo que a mercadoria permanece em estoque.
- Ciclo Operacional = Consiste no somatório do Ciclo Econômico + Prazo Médio de Contas a Receber (PMCR): É o período entre a data da compra até o recebimento do cliente

Ciclo Financeiro = Compreende o Ciclo Operacional - Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores (PMPF): É o período entre pagamento de fornecedores e o recebimento das vendas.

2.5.1.9 Demonstração de resultados (DRE)

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) consiste em outra forma de análise contábil muito utilizada nas empresas, independentemente de seu porte. É outro demonstrativo contábil utilizado nas organizações que, segundo Assaf Neto (2010) está relacionada a um tipo de resumo ordenado das receitas e despesas da empresa em determinado período, geralmente 12 meses. Sua análise é dedutiva, ou seja, das receitas são subtraídas as despesas, e em seguida, indica-se o resultado - lucro ou prejuízo da organização no período avaliado.

Gitman (2010) completa que a DRE pode ser simples ou completa. No entanto, aquela exigida para fins fiscais deve ser detalhada, tendo como objetivo fornecer subsídios para uma tomada de decisões mais acertada. O uso de DRE simplificada é mais utilizada por micro ou pequenas empresas que não se preocupam em detalhar seus dados ou não os utilizam para a tomada de decisão.

2.6. Algumas variáveis relevantes da administração estratégica

Visto a extensa gama de variáveis da administração estratégica, estão presentes no referencial teórico apenas aquelas discutidas nos resultados da pesquisa.

2.6.1 Empreendedorismo por necessidade x por oportunidade

O termo *entrepreneur* tem origem francesa e sua tradução literal significa aquele que empreende a ação por conta própria, em seu benefício e a seu risco, de um produto qualquer. (LEITE, 2000, p. 54).

De acordo com Leite (2000) o empreendedorismo consiste na capacidade de se criar valor tanto para os indivíduos quanto para a própria organização. Para tanto, é imprescindível que o trabalho realizado esteja sempre alinhado com as ideias e ideais de seus membros, para que seja possível concretizar os projetos propostos.

O movimento do empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 1990, quando o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e a Sociedade Brasileira para Exportação de Software (Softex) foram criadas. Antes disso, pouco se falava em empreendedorismo e em criação de pequenas empresas. Os ambientes políticos e econômicos do país não eram propícios, e o empreendedor praticamente não encontrava informações para auxiliá-lo na jornada empreendedora.

O SEBRAE é um dos órgãos mais conhecidos do pequeno empresário brasileiro, que busca junto a essa entidade todo o suporte de que precisa para iniciar sua empresa, bem como consultorias para resolver pequenos problemas pontuais de seu negócio. (DORNELAS, 2005).

Sob esta égide tem-se o empreendedor, indivíduo capaz de promover um empreendimento a partir de um pensamento criativo e inovador, onde serão realizadas mudanças num determinado contexto, por meio da participação ativa de sua equipe, resultando em atitudes que poderão levar uma empresa ao sucesso ou ao fracasso. (DEBORTOLI, 2009).

Segundo Dornelas (2005), em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos, os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

- a) Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz;
- b) Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive;
- c) Aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar.

Dentro deste contexto, há dois tipos de empreendedores: o empreendedor por necessidade e o empreendedor por oportunidade.

O empreendedor por necessidade é caracterizado por indivíduos que ao verificarem um déficit na sua renda pessoal, seja ele resultado de crises econômicas ou de outros motivos, investe em um negócio que possa satisfazer aos seus interesses pessoais e à sua necessidade de renda. Em contrapartida, o empreendedor por oportunidades é caracterizado por indivíduos que são capazes de reconhecer as oportunidades de mercado sob uma ótica idiossincrática entre sistemas econômicos, indivíduos e sociedade na qual estão inseridos e, por sua vez explorar nichos de mercado muitas vezes inexplorados ou criar estratégias novas de atuação para alavancar mercados já saturados. (LEZANA, 2004).

Apesar do empreendedor possuir como característica principal a capacidade de assumir riscos, esta deve ser pautada no bom senso e na realização de análises acerca dos ambientes econômico-financeiro atuais e a longo prazo, para que desta maneira seja possível assumir riscos moderados. (SANTESSO, 2012).

Para tanto, na abertura de um negócio, ou nas ampliações desse, a elaboração de um plano de ação que será utilizado como instrumento de orientação é de extrema importância para minimizar riscos. No ambiente de negócios, este plano de ação é representado pelo Plano de negócios que, consiste em um documento onde estão formalizadas as ideias principais do

negócio e onde serão descritas as análises referentes à viabilidade do negócio e as decisões estratégicas a serem tomadas. (DEBORTOLI, 2009). Assim, esse Plano de Negócio se constitui como uma forma de planejamento estratégico que servirá como diretriz aos gestores e colaboradores do empreendimento na busca pelos objetivos previamente estipulados para esse.

2.6.2 Avaliação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa (Matriz SWOT)

A análise SWOT procura identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa e é uma ferramenta bastante utilizada como um dos primeiros passos para se criar uma estratégia, uma vez que propõe uma análise do ambiente em que a empresa está inserida.

Essa análise se divide em análise externa, que são as oportunidades e as ameaças entorno à empresa e análise interna, que identifica as forças e fraquezas da própria. Machado (2009) afirma que é necessário sincronizar os fatores internos e externos da empresa, pois esses são interligados e se influenciam mutuamente. No entanto, do ponto de vista prático, é interessante analisar as duas dimensões separadamente para depois consolidá-las.

Para Oliveira (2008, p. 81) as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades e amenizar, absolver ou adaptarem-se às ameaças do seu ambiente da melhor maneira possível. O autor ressalta ainda que, toda empresa faz parte de um ambiente maior, e assim o seu nível estratégico deve mapear as oportunidades e ameaças que o ambiente impõe. Realizar essa análise é fundamental para o processo estratégico pois permite obter informações para buscar uma adequada compatibilidade entre a empresa e seu meio externo.

Para Barney e Hesterly (2011), o ambiente em que as empresas atuam apresenta seis elementos gerais inter-relacionados:

- Mudanças tecnológicas, que podem criar oportunidades e ameaças para empresa. Oportunidades, pois o avanço tecnológico permite às empresas criar novos produtos e serviços e ameaças, pois as mudanças tecnológicas obrigam as empresas a repensar e criar novas estratégias tecnológicas.

- Tendências demográficas, são as informações sobre os indivíduos e suas distribuições numa sociedade e sua idade, gênero, hábito, renda, etnia dentre outros.
- Tendências culturais, que são os valores e crenças que regem uma determinada sociedade e guiam o comportamento dessa.
- Clima econômico, que é a saúde geral do sistema econômico que a empresa opera podendo variar de momentos de grande prosperidade ou de recessão.
- Condições legais e políticas, que são o impacto que as leis e o sistema legal causam nos negócios e as relações entre governos e empresas.
- Acontecimentos internacionais específicos, que podem ser guerras civis e entre nações, terrorismo, fome, recessão econômica, acontecimentos que podem ter um impacto imediato enorme nas estratégias de uma empresa.

Um aspecto bastante importante da análise externa, mas que deve ter uma atenção especial é a análise dos concorrentes. Lobato (2005) afirma que é válido que a empresa crie um planejamento estratégico para cada um dos seus concorrentes da maneira mais detalhada possível, descobrindo assim o nível de capacidade que se possui diante de cada um desses.

Na análise interna da empresa, o responsável pelo planejamento estratégico irá analisar os fatores internos da sua empresa que representam as suas forças e as fraquezas. Para Oliveira (2008) essa análise tem por objetivo identificar as características da empresa que devem ser trabalhadas e melhoradas, tidas como deficiências e as qualidades da empresa que devem ser destacadas evidenciando seu potencial ao público-alvo e concorrentes.

Segundo Oliveira (2008) para se realizar a análise dos pontos fortes da empresa é necessário estudar inúmeros aspectos, estando em destaque os seguintes pontos:

- Funções a serem analisadas: São as áreas que serão analisadas, que para uma maior praticidade, podem ser as grandes funções da empresa, ou seja, o marketing, finanças, produção e recursos humanos.
- Aspectos organizacionais: São os aspectos presentes na organização como estrutura organizacional, principais políticas, normas e

procedimentos organizacionais, sistemas de planejamento, dentre outros.

- Abrangência de processos: corresponde a quão abrangente será o planejamento, se na empresa como um todo, áreas funcionais, unidades organizacionais, equipes profissionais ou os próprios profissionais.
- Níveis de controle e avaliação: Nesse tópico verifica-se se o controle está em um dos três níveis, eficiência, eficácia ou efetividade.
- Critérios de avaliação: São os critérios que o executivo utilizará para avaliar o assunto analisado. Podem ser a base histórica da empresa, opiniões pessoais e de consultores, análise em literatura e análise orçamentária.
- Obtenção de informações: A maneira pela qual obterá as informações para análise interna. Dentre as técnicas estão questionários, conversas pessoais, observação, documentação do sistema, entre outras.

Desse modo, com a acirrada competição no mundo dos negócios, a matriz SWOT permite que as organizações construam estratégias que permitam destacar suas forças, melhorar e amenizar suas fraquezas, aproveitar as oportunidades e se prepararem previamente para as possíveis ameaças que a concorrência e o mercado impõe que possam atingi-las, possibilitando-as se manterem atuantes dentro de seu mercado de atuação devido ao seu satisfatório nível de competitividade.

2.6.3 Definição de estratégias, posicionamento e público-alvo para a empresa

Oliveira (2008) define que o planejamento estratégico é definir um processo para o alcance de uma situação futura que se deseja alcançar, da maneira mais eficiente, eficaz e efetiva, com melhor concentração de esforços e recursos pela organização.

O planejamento estratégico poderia também ser definido como a criação de medidas a serem tomadas pelos executivos para situações em que o futuro diverge do passado. Entretanto mesmo que as situações sejam diferentes a empresa tem plena capacidade de agir sobre fatores e variáveis de modo a se exercer influência. (OLIVEIRA, 2008).

Dessa maneira, segundo o mesmo autor, as ações definidas no planejamento resultam em decisões presentes que são tomadas a partir do exame do impacto que as mesmas terão no futuro.

Existem alguns princípios do planejamento que foram estabelecidos para que esse possa realmente apoiar as empresas no alcance dos seus resultados e objetivos traçados, Oliveira (2008) lista quatro desses princípios: o primeiro afirma que o planejamento deve sempre visar os objetivos máximos da empresa; o segundo defende que o planejamento deve vir antes de qualquer outra função administrativa; o terceiro é conhecido como o das maiores influências e abrangências, uma vez que deve-se lembrar que as ações definidas no planejamento podem provocar inúmeras mudanças nas características gerais da empresa; o último princípio ressalta a importância de buscar a máxima eficiência, eficácia e efetividade durante o processo de planejamento, visando maximizar as qualidades e minimizar as deficiências.

Dessa maneira, o planejamento estratégico se constitui com diretrizes das metas necessárias para que a empresa alcance seus objetivos traçados da maneira mais rápida e eficaz, uma vez que propõe definição de ações que consideram as variáveis internas e externas à empresa de forma sincronizada, como potenciais e fraquezas próprias e dos concorrentes e oportunidades e ameaças do ambiente inserido, além de oferecer a análise de outros pontos relevantes como público-alvo a ser atingido, layout do ambiente interno mais apropriado, ações promocionais, etc., dando suporte à criação de melhores condições de atuação às empresas.

Hooley, Saunders e Piercy (2001), no mesmo sentido, afirmam que o estabelecimento de um planejamento estratégico efetivo começa com uma avaliação detalhada e criativa, tanto das capacidades da empresa, seus pontos fortes e fracos em relação à concorrência, como das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente.

Já o posicionamento, segundo Dias (2005) refere-se à criação de uma posição ou imagem para a marca pelos consumidores que seja diferenciada em relação às marcas da concorrência, a fim de obter vantagem competitiva.

De acordo com Kotler e Armstrong (2004), ao decidirem quais segmentos do mercado entrará, a empresa deve analisar quais posições quer ocupar nesses segmentos. O posicionamento do produto é a maneira como o

produto é definido pelos consumidores em relação a seus atributos importantes, ou seja, o lugar que ele ocupa na mente dos consumidores em relação aos produtos concorrentes.

Para Dias (2005) o posicionamento resulta em uma proposição de valor que contém: a definição de público-alvo; o benefício a ser comunicado; a justificativa para o benefício, que são os atributos do produto que dão credibilidade à promessa de benefício e a descrição da personalidade a ser construída para a marca.

Conforme McKenna (1999), o âmago de uma estratégia de sucesso é uma boa estratégia de posicionamento, que permita à empresa alcançar uma presença singular no mercado. Todos os outros fatores estratégicos de marketing, como produto, preço, promoção e distribuição, devem ser derivados do posicionamento e assim cada empresa deve diferenciar suas ofertas construindo um pacote único de benefícios dirigidos para um grupo substancial dentro do segmento: o seu público-alvo.

Dessa maneira, em um apanhado geral, nota-se que a análise da matriz SWOT subsidia a definição do planejamento estratégico da empresa, onde são definidos previamente as ações estratégicas necessárias, como por exemplo o posicionamento no mercado a ser adotado e o público-alvo a ser atingido, para que essa alcance seus objetivos de faturamento e participação de mercado.

Esse subsídio se dá uma vez que a análise das forças e fraquezas da empresa, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, a permite que possa identificar, através da análise dos concorrentes, público-alvo com desejos e necessidades que não estão sendo atendidos pelo mercado, e assim de acordo com a análise de sua capacidade e potencial (forças) se posicionar diante do mercado e propor de maneira única a atende-lo, oferecendo a oferta de valor que esse procura nos seus bens de consumo.

3. REFERENCIAL METODOLÓGICO

3.1. Classificação

O presente estudo é classificado como exploratório e descritivo, pois está embasado em fatos que podem ser visualizados em situações de pesquisa, sendo possível classifica-los e dividi-los em categorias, para posterior observação. De acordo com Gil (2009), a pesquisa descritiva trabalha coletando informações de populações ou fenômenos previamente estabelecidos, onde são colhidos dados que permitem estabelecer relações que possam confirmar as hipóteses inicialmente levantadas para a elaboração do problema de pesquisa.

Assim, para recusar ou aceitar a hipótese de haver impertinência e deficiência na gestão financeira das micro e pequenas empresas do setor

varejista de vestuário da cidade de Formiga- MG, fez-se necessário a definição de uma amostra probabilística, de acordo com a população referida, bem como a elaboração de um questionário para a coleta das informações necessárias para a pesquisa que, segundo Martins e Theóphilo (2009), é uma investigação original concebida pelo interesse em adquirir novos conhecimentos, e envolve considerações de conhecimento disponível e sua ampliação com vistas a solução de problemas específicos.

3.2. Amostragem

O universo de pesquisa foi determinado de acordo com o número de empresas cadastradas na JUCEMG no setor varejista de vestuário legalmente constituídas e em operação na cidade de Formiga- MG, que totalizam 346 empresas

Devido a impossibilidade de envolver todos os estabelecimentos na pesquisa, foi necessário definir uma amostra probabilística, ou seja, uma parte que represente o comportamento de uma população a um determinado nível de confiança.

Segundo Oliveira e Grácio (2005), é necessário garantir que a amostra tenha representatividade diante da população total para se obter resultados válidos, propondo a seguinte equação para se obter o tamanho da amostra aleatória simples:

$$\frac{(N \times n_0)}{(N + n_0)}$$

Onde:

n = tamanho da amostra corrigida

N = tamanho da população

n_0 = primeira aproximação do tamanho da amostra

Para o cálculo de n_0 , utiliza-se a seguinte fórmula:

$$n_0 = \frac{0}{0^2}$$

Onde:

E_0^2 = é o percentual de erro amostral aceitável (5% = 0,05; 10% = 0,10)

Na realização deste estudo, considerou um percentual de erro amostral de 1,8% = 0,018, obtendo um nível de confiança de 98,2%.

Dessa maneira, a amostra da pesquisa se compôs de quarenta e nove empresas classificadas quanto ao porte em micro e pequenas de acordo com seus devidos cadastros na JUCEMG, uma vez que os respectivos faturamentos periódicos e o número de funcionários são informações que não foram disponibilizados por essas empresas na coleta de dados. Do total das empresas participantes do estudo, apenas nove atuam no mercado há mais de cinco anos, sendo quarenta dessas empresas com tempo de atuação inferior a cinco anos.

Em relação à localização das empresas participantes do estudo, vinte e uma delas se localizam no bairro Centro, nove no Sagrado Coração de Jesus, cinco no Quinzinho, cinco no Nossa Senhora de Lourdes, três no Engenho de Serra, duas no Rosário, duas no Santa Luzia, uma no Alvorada e uma no Novo Santo Antônio, os principais bairros da cidade da pesquisa.

Cerca de onze empresas se negaram a responder ao questionário, alegando receios de exposição de informações consideradas sigilosas ligadas ao nome da empresa, mesmo sendo deixado claro no momento da coleta de dados a impossibilidade de ocorrência desse evento. É importante ressaltar que dentre aquelas que responderam, seis solicitaram algum tipo de auxílio da autora do estudo, e assim demonstraram maior empenho e fidelidade nas respostas.

3.3. Coleta de dados

O processo de coleta de dados se deu ao longo de trinta dias, entre dezoito de novembro de dois mil e dezesseis e dezoito de dezembro de dois mil e dezesseis e procurou-se envolver empresas de variados bairros e regiões da cidade de Formiga- MG.

O questionário elaborado para a coleta de dados foi composto por trinta e quatro questões, conforme anexo 1, onde buscou-se abordar as principais variáveis da administração financeira e estratégica relevantes no gerenciamento e no sucesso das empresas em geral a fim de produzir informações que possibilitem verificar a presença e usabilidade dessas variáveis nas administrações das MPEs envolvidas no estudo, concluindo, se e como essas utilizam os principais mecanismos da gestão financeira para planejamento, monitoramento e controle de desempenhos dos seus negócios. É importante citar que tal questionário não foi submetido a um pré-teste.

De acordo com o assunto abordado, para garantir a confiabilidade dos resultados, seria ideal que a coleta de dados se desse por meio de entrevistas onde seria possível extinguir as eventuais dúvidas que poderiam surgir, entretanto, essa entrevista só foi possível com onze empresas, tendo sido respondido o questionário, sem auxílio, por trinta e oito empresas.

As questões localizadas no intervalo de um a nove do questionário, abordam variáveis consideradas, pelo presente estudo, como estratégicas em relação à administração de uma empresa, enquanto questões localizadas no intervalo de dez a trinta e quatro abordam variáveis consideradas financeiras para tanto.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A grande maioria da amostra, 59% (29) possui tempo de atuação de dois a cinco anos no setor abordado, se encontrando assim no início dos seus ciclos de vidas, o restante se divide em empresas atuantes de um a dois anos (23%) e com mais de cinco anos (18%).

O parágrafo abaixo contém informações que buscam conhecer o motivo da inserção das empresas no setor de vestuário, se essas conceberam seus negócios estrategicamente, ou seja, por notarem uma oportunidade no mercado, ou se realizaram o que se conhece por empreendedorismo por

necessidade, fazendo assim possível levantar indícios da realização de estudo prévio de mercado feitos por essas, envolvendo análise de concorrentes e potenciais clientes, bem como de algum tipo de planejamento estratégico.

Das 49 empresas envolvidas no estudo, 63% (31) afirmam que conceberam suas unidades de negócios no setor de vestuário por notar alguma oportunidade no mercado local e 37% (18) afirmam que outros motivos causaram a abertura dessas. Tal resultado indica que a maioria da amostra identificou espaço no mercado para ocuparem, ou seja, desejos e necessidades de um público-alvo que não haviam sendo atendidos pelas empresas concorrentes, informação que teoricamente facilitou a estratégia de posicionamento dessas empresas.

Com o intuito de saber acerca à definição prévia de um posicionamento para a empresa, tendo assim indícios da realização de um planejamento prévio, buscou-se saber se houve, em algum momento, a definição do público-alvo a ser atendido pela empresa, ato indispensável para se definir tal posicionamento.

No geral, a maioria da amostra (78%; 38) estipulou, em algum momento, público-alvo para a empresa, indicando possuir noções da importância de conhecer seu potencial cliente para utilizar suas preferências, vontades e necessidades como subsídios na definição das diversas variáveis estratégicas.

É interessante ressaltar que nove das onze (81%) empresas que estão no mercado de um a dois anos, declararam estipular um público-alvo como objetivo, indicando terem conhecimento da alta concorrência encontrada no setor local atualmente e da importância de se manter um posicionamento, gozando assim de características bem definidas, como preço e qualidade oferecidos, que identifiquem sua loja. O restante da amostra (22%; 11) declararam não ter estipulado público-alvo para a empresa em nenhum momento desde o início das suas atuações.

Em busca de informações acerca a estratégia definição de uma missão, ainda que subjetiva, realizada em algum momento pelas empresas, procurou-se saber se essas procuraram saber quais os fatores são considerados mais relevantes para o público-alvo, no momento das decisões e escolhas quando consomem nas lojas do setor de vestuário. Logo, tal missão, se constituiria em oferecer as variáveis que não estão sendo oferecidas, ou que estão sendo de

maneira carente pelos concorrentes, criando assim espaço de atuação nesse mercado local saturado.

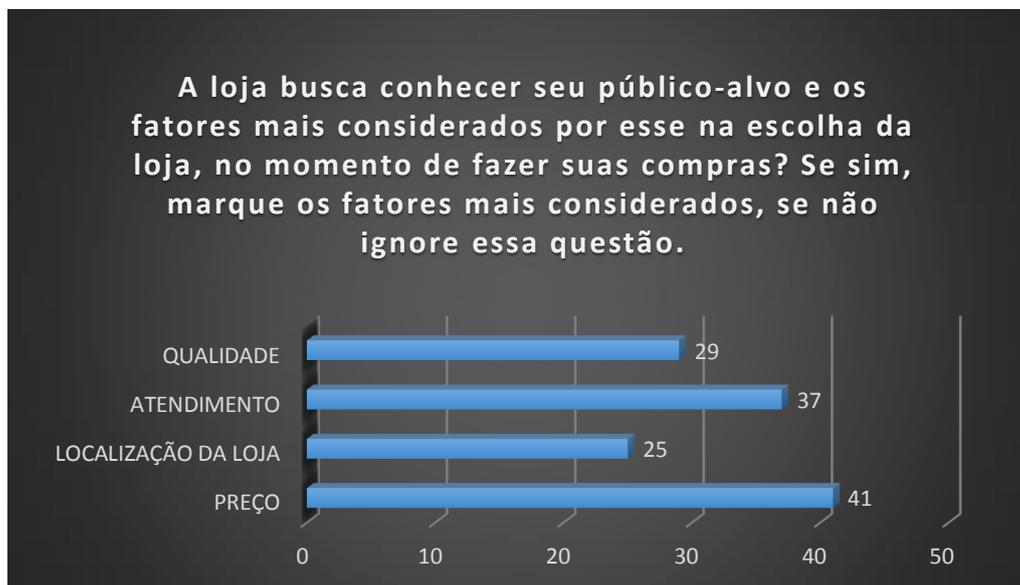


Gráfico 2- Fatores considerados pelo público-alvo no ato da compra
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Os resultados mostram que as variáveis mais relevantes para os consumidores decidirem a unidade do setor de vestuário para efetuarem suas compras, segundo os varejistas, são preço e atendimento, sendo o preço marcado por todos que responderam essa questão.

Dos que afirmaram na questão anterior ter estipulado em algum momento um público-alvo para sua empresa (38), dois não marcaram a questão deixando-a em branco, o que pode indicar que meramente definiram esse público mas não buscaram ou buscaram saber e se atualizar sobre as necessidades, desejos e preferências desses, constantes que se encontram com frequentes alterações, uma vez que a alta oferta exercida pelas múltiplas unidades do setor local ocasiona uma crescente exigência e expectativa aos consumidores.

Em contrapartida, cinco empresas das onze que afirmaram não haver definido público-alvo para a sua empresa, responderam a questão, indicando que mesmo não havendo essa definição, procuraram ou procuram conhecer as preferências dos frequentadores e/ou clientes fidelizados das suas lojas.

O resultado a seguir demonstra, a relevância que os gestores das empresas que compõem a amostra atribuem à estratégia de realização de uma análise das forças e fraquezas dos seus concorrentes e das variáveis que podem representar essas.

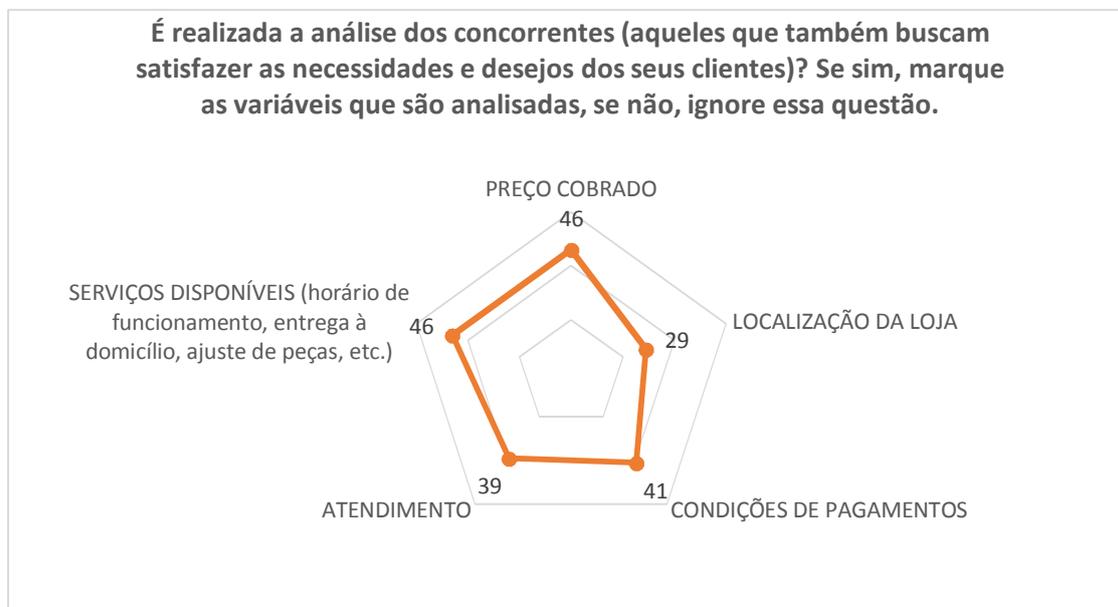


Gráfico 3- Variáveis analisadas no estudo dos concorrentes
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Todas as empresas da amostra responderam a questão, indicando que realizaram nas suas concepções ou frequentemente algum tipo de estudo das atuações dos seus concorrentes, seja para questões de definição de posicionamento ou para se manterem atualizadas de acordo com as práticas do mercado de vestuário, como, por exemplo, margem de lucro praticada e serviços oferecidos, como ajustes de costuras nas peças e horários de atendimento especiais.

As variáveis praticadas mais observadas nos concorrentes são: preço, condições de pagamentos/prazos e serviços disponíveis. A pouca atenção à variável localização da loja talvez se dê pela pequena área geográfica da cidade onde realizou-se o estudo.

Nota-se que a variável serviços disponíveis é mais observada do que, por exemplo, a variável condições de pagamentos/prazos entre as unidades concorrentes do setor de vestuário, o que pode significar o conhecimento dessas da importância do oferecimento de serviços impulsionadores de

consumo, os quais devem, nesse específico caso, ter o objetivo de facilitar o processo de compra dos potenciais clientes, uma vez que esses são em sua grande maioria de gênero feminino, o qual se encontra cada vez mais inserido no mercado de trabalho gozando de pouco ou nenhum tempo ocioso, apresentando assim a necessidade, por exemplo, de horários especiais, de serviços de costureira disponível no mesmo local das suas compras, de entregas à domicílio, etc.

Em relação à utilização de ações promocionais, o resultado a seguir demonstra se e como as empresas participantes do estudo, tentam apresentar, informar, lembrar e convencer os consumidores dos seus produtos e serviços.

AÇÕES PROMOCIONAIS/ VEÍCULOS	Nº DE EMPRESAS
Propagandas em rádio, jornais, televisão, carros de som e revistas.	12
Internet	40
Brindes e sorteios	32
Catálogos	15
Participações em feiras e eventos	2

Quadro 1- Ações promocionais utilizadas
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Somente três empresas não responderam a questão, revelando não utilizarem de nenhum tipo de ação promocional como estratégia de fidelização de clientes ou atração de novos consumidores, sendo a maioria, 94%, exploradora de algum dos abordados acima, fato que pode significar o conhecimento da relevância de um dos cinco pilares do marketing, a propaganda, como ferramenta no objetivo de aumentar a visibilidade da loja, aumentando a gama de clientes, e de aumentar a satisfação dos já fidelizados, promovendo ações como, por exemplo, brindes e sorteios.

O uso do veículo de comunicação virtual, visto na grande maioria da amostra, se deve ao acompanhamento da tendência da era digital vivida, bem como ao baixo custo envolvido em ações promocionais realizadas via internet.

O resultado a seguir, se deu a partir da busca de informações acerca a realização de ações de treinamento único ou contínuo dos colaboradores da empresa, a fim de conhecer a importância que as empresas envolvidas no estudo designam à variável estratégica *atendimento ao consumidor*:

Quando perguntados se os funcionários recebem em algum momento, ou periodicamente, treinamento que forneça conhecimento profundo do portfólio de produtos trabalhados e da maneira apropriada a se atender os consumidores, 39%, (19), da amostra afirmou que esses recebem essa preparação somente ao entrar na equipe, enquanto 61%, (30), declararam que os colaboradores a recebem frequentemente. A opção *em nenhum momento* não foi marcada.

Tal resultado pode indicar que, a maioria da amostra conhece a importância do atendimento de qualidade no bom desempenho da sua empresa, variável que se mostra relevante principalmente no setor de vestuário abordado, onde, nas unidades concorrentes atuantes há extensa gama nos portfólios trabalhados, tanto de itens como de numerações, fato que combinado com um restrito espaço físico da maioria das empresas estudadas, acaba por dificultar o chamado *auto serviço*, aquele onde é necessário atendentes apenas para concluir-se a transação de compra.

A abordagem da composição do espaço físico interno das lojas, se deu com o objetivo de conhecer sobre a utilização de estratégias de disposições de produtos e uso de *layouts*, de maneira que fomentem as vendas e promovam impulsão dos lucros, buscando indicar, por exemplo, uso de táticas utilizadas para manter os clientes por maior tempo no interior da loja e maior visibilidade de produtos com maior lucratividade.

O <i>layout</i> , a exposição dos produtos e o ambiente da loja, foram planejados de acordo com alguma(s) estratégia(s)? Se sim, marque quais, se não ignore essa questão.	
ESTRATÉGIA	Nº DE EMPRESAS
Visibilidade e acesso facilitados de produtos com maior lucratividade	32
Visibilidade e acesso facilitados de	44

produtos mais procurados pelo público-alvo	
Busca de conforto aos clientes (temperatura, locais de descanso/espera, aroma, etc.)	39
Maior possibilidade de monitoramento da loja para evitar possíveis roubos	47
Maior espaço para fluente fluxo dos clientes	33
Facilitação de reposição de peças	42

Quadro 2- Estratégias de layout e ambiente interno
 Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Todas as quarenta e nove empresas estudadas marcaram a questão. Visibilidade e acesso facilitados de produtos mais procurados pelo público-alvo, maior possibilidade de monitoramento da loja para evitar possíveis roubos, e facilitação de reposição de peças foram as estratégias de composição de espaço interno encontradas mais utilizadas, podendo esses resultados serem explicado respectivamente, pela atenção especial dada aos seus públicos-alvo, pelo pequeno porte da maioria das empresas da amostra indicando o raro uso de câmeras de monitoramento interno informatizado e, pelo setor estudado, onde há grande movimentação diária de volumes de itens gerando assim necessidade constante de reposição de peças e numerações.

A opção %visibilidade e acesso facilitados de produtos com maior lucratividade+ foi a opção menos marcada, talvez por acreditarem que não é eficiente expor melhor produtos que oferecem uma maior margem de lucro, se esses não são os mais procurados pelos potenciais clientes, o que acabaria por dificultar a operacionalização da empresa. O resultado da opção onde se declara %busca de conforto aos clientes+ nas questões como temperatura da loja, locais de descanso/espera, etc., se mostrou relevante, indicando conhecimento da importância de estratégias que mantenham os clientes por mais tempo na loja, sabendo que essas aumentam as chances das compras por impulso.

É importante citar que houve busca de informações acerca ao uso de logotipo ou logomarca como estratégia das empresas da amostra, entretanto, nenhuma empresa declarou possuir e utilizar, não sendo assim abordado o resultado nesse tópico por impossibilidade de análises.

O resultado a seguir se deu a partir da busca de conhecer a presença de um responsável com noções de administração e/ou gestão financeira nas unidades participantes do estudo, supondo que o questionário seria respondido pelo responsável que possui mais preparação e conhecimento, dado as questões abordadas nesse.



Gráfico 4- Cargo ocupacional do respondente da pesquisa
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Quando indagados sobre o cargo funcional ocupante ao respondente da pesquisa, seis empresas da amostra marcaram as duas opções %Dono+ (proprietário) e %gestor/administrador+, indicando ser o próprio dono quem controla e monitora as variáveis financeiras e administrativas dessa, indicando possuir esses, noções de administração. Somente três empresas possuem responsável designado exclusivamente à gestão e administração, o que fez a pesquisa ser respondida pelo restante da amostra ou pelo acionista ou por funcionários.

Tal conclusão indica a falta de planejamento inicial das empresas envolvidas, onde é realizada as designações prévias das funções necessárias para o bom desempenho de qualquer organização, como a de gestor financeiro ou administrador, que ficaria responsável por instalar, monitorar e controlar o sistema financeiro e suas variáveis.

Em busca de conhecer a percepção sobre o retorno do investimento total oferecido pela atividade da empresa, indagou-se sobre como esse é considerado.



Gráfico 5- Percepção do retorno do investimento
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Pequena parte da amostra considera o retorno sobre o investimento ruim (20%), sendo a maioria considerando razoável (47%), ou bom (33%). As opções muito bom, péssimo e desconheço não foram marcadas.

Em relação à presença e constante atualização de documentação com informações contábeis, ou escriturações, para tomadas de decisão, gerou-se os seguintes resultados:

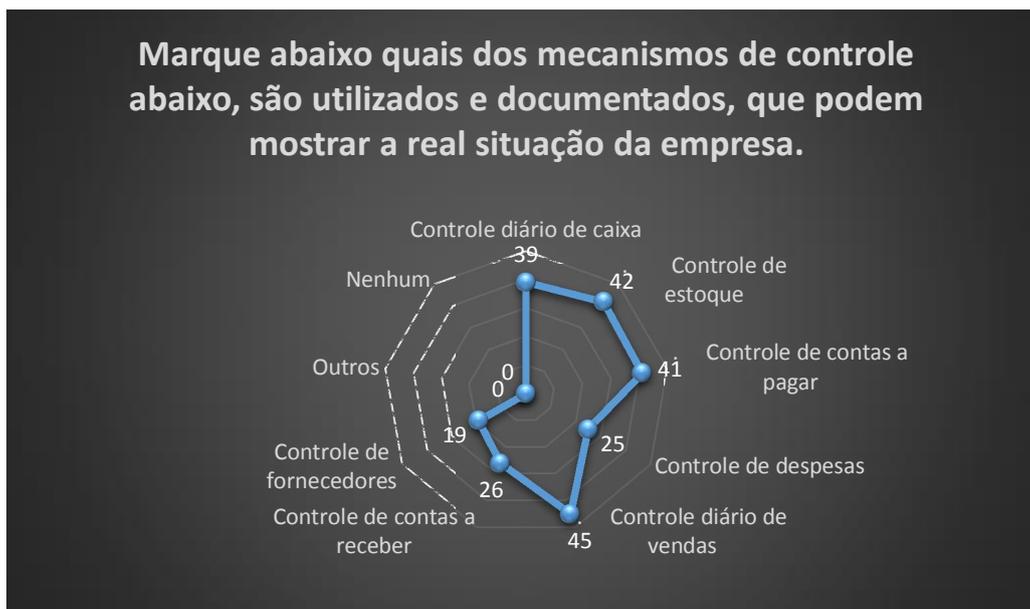


Gráfico 6- Mecanismos de controle utilizados
 Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Apenas duas empresas do total da amostra afirmam utilizar de todos os controles citados na questão. Destacaram-se entre os controles mais utilizados o controle diário de caixa e de vendas ainda que não informatizados, o controle de estoque, explicado mais uma vez pelo grande número de itens dos portfólios das empresas desse setor e talvez pela intenção de se evitar fraudes protagonizadas por funcionários e, controle de contas a pagar, evidenciando a preocupação com a inadimplência da empresa visto a necessidade de realização frequente de compras encontrada especificamente nas lojas do setor de vestuário, dada pela busca de atualização constante do estoque de acordo com as tendências da moda.

É importante citar o certo descaso encontrado no resultado com o controle de fornecedores, onde conteria informações como: últimos preços e prazos praticados, qualidade oferecida por cada um, problemas já ocorridos com seus produtos, etc., que constituiria subsídio para decisões futuras nas compras realizadas.

Com o objetivo de levantar informações sobre a confecção e análise de escriturações contábeis para o objetivo de monitoramento e controle de atos e fatos e para tomadas de decisão, perguntou-se às empresas participantes se são produzidos balancetes contábeis e se sim, com qual periodicidade esses são analisados.

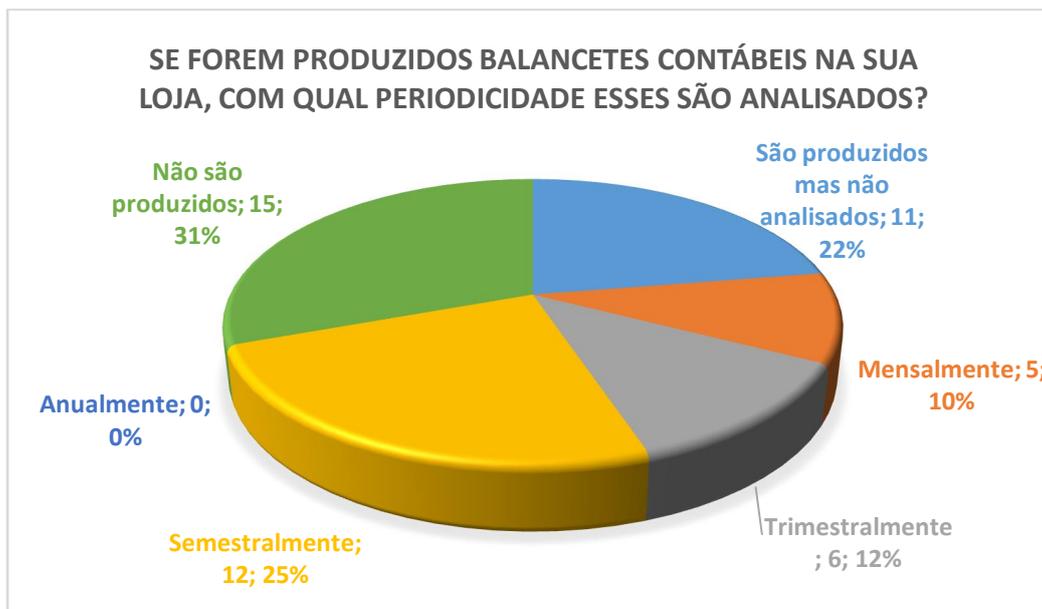


Gráfico 7- Periodicidade de análises dos balancetes contábeis
 Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Quinze empresas, ou 31% da amostra, não produzem balancetes contábeis para monitoramento e controle de dados e tomadas de decisão e das trinta e quatro empresas que afirmam produzi-lo, onze não o analisam (ou 32% do total que produzem), dispensando-os nas tomadas de decisão, confeccionando-os por mera geração de documentação caso eventualmente precisem ser consultados.

Do total de empresas que afirmam produzir e analisar essa escrituração contábil em algum momento (23), apenas cinco ou 22% das que analisam, fazem-na mensalmente, tempo considerado ideal para tomadas de decisão efetivas quando visa-se converter eventuais faltas de sincronização ocorridas entre o percurso atual tomado pela empresa e aquele planejado e esperado pelos donos e acionistas, sendo todas essas cinco empresas atuantes no mercado há mais de cinco anos. O restante da amostra realiza análise da documentação em questão trimestralmente ou semestralmente, não afirmando nenhuma fazê-la anualmente.

Em relação à utilização de índices financeiros com o objetivo de tornar a administração mais efetiva e condizente com a realidade financeira e operacional da empresa, gerando informações antecipadas capazes de evitar perdas e prejuízos, gerou-se os seguintes resultados:

Se a empresa utiliza de algum índice financeiro para a sua administração, marque-os abaixo, se não ignore essa questão.	
ÍNDICE FINANCEIRO	Nº DE EMPRESAS
Indicadores de liquidez (Liquidez corrente, liquidez seca, etc.)	24
Indicadores de Endividamento (Grau de endividamento, composição do endividamento, etc.)	6
Indicadores de Eficiência (Giro dos estoques, prazo médio de recebimento de vendas, etc.)	19
Indicadores de Rentabilidade (Margem de lucro sobre as vendas, ROI, ROA, etc.)	22
Indicadores de Viabilidade (Lucratividade, Rentabilidade, Prazo de retorno do investimento)	11
Outros relatórios	6

Quadro 3- Indicadores financeiros utilizados
 Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Seis empresas marcaram somente opção "outros relatórios", não especificando-os, podendo indicar receio de não responder à questão e admitir não utilizar de nenhum dos abordados.

Os indicadores de liquidez foram os apontados como os mais utilizados (49%), o que pode ser justificado pelas suas facilidades de cálculos, embora o resultado anterior ter apontado baixa utilização de informações contábeis necessárias para esses. Em seguida, mostram-se os indicadores de eficiência e de rentabilidade como os mais utilizados, 39% e 45% respectivamente. O resultado da utilização de indicadores de eficiência por 39% da amostra indica que essa parcela produz informações capazes de subsidiar o cálculo do ciclo financeiro da empresa, concluindo o prazo de pagamento de vendas tolerável a se oferecer aos seus clientes, informação muito relevante para evitar-se comprometer o capital de giro dessa.

Vale salientar o pouco uso dos indicadores de endividamento, o que pode ser explicado pelo resultado acerca ao conhecimento das empresas participantes da amostra do valor preciso ou aproximado do investimento total aplicado no negócio, demonstrado adiante nesse estudo, onde vinte e uma empresas ou 43% afirmam desconhecê-lo, bem como pelo resultado anterior, onde 31% (15) afirma não produzir balancetes contábeis e dos 69% (34) que produzem, onze não os utiliza para o gerenciamento da empresa.

Cinco empresas declararam utilizar de todos os indicadores, sendo dessas, duas atuantes há mais de cinco anos no mercado.

Em relação ao uso, pelas empresas da amostra, da informação oferecida pelo cálculo do ponto de equilíbrio, que permite concluir o volume ou valor monetário mínimo a se vender periodicamente para não auferir prejuízo e começar a obter lucro, perguntou-se se esse é ou já foi calculado e utilizado em algum momento da atuação dessas no mercado.

Do total de quarenta e nove empresas da amostra, vinte e uma ou 43% afirmam já ter calculado o ponto de equilíbrio monetário para sua empresa, enquanto vinte e oito ou 57% declaram não o ter utilizado em nenhum momento. Tal resultado se mostra preocupante, uma vez que mais da metade da amostra desconhece a receita mínima necessária para liquidar as despesas e custos fixos periódicos da empresa e evitar auferir prejuízos.

Esse desconhecimento pode ser devido à falta de planejamento inicial onde deveriam ser dispostos essas despesas e custos fixos esperados na operacionalização, bem como a margem de lucro esperada e definida pelo(s) acionista(s), tornando assim possível o cálculo do ponto de equilíbrio contábil, aquele onde a receita se iguala aos custos e despesas fixas sendo o lucro igual a zero, e do ponto de equilíbrio econômico, aquele onde a receita é suficiente para pagar os gastos fixos e ainda o custo de oportunidade estabelecido para o negócio.

Em relação ao conhecimento e documentação do valor exato ou aproximado do investimento total inicial (incluindo equipamentos, móveis, utensílios, veículos, capital de giro, etc.), aplicado na concepção do negócio, vinte e oito ou 57% do total da amostra afirmam conhecer esse, enquanto vinte e uma empresas, ou 43%, declaram desconhecê-lo, impossibilitando-as de realizar por exemplo, o cálculo da taxa interna de retorno do negócio, podendo-

o considerar mais oportuno do que um negócio de risco livre ou não, e do Payback, aquele que demonstra o período de retorno do investimento aplicado nesse.

Em relação à composição de capital da empresa, gerou-se o seguinte resultado:

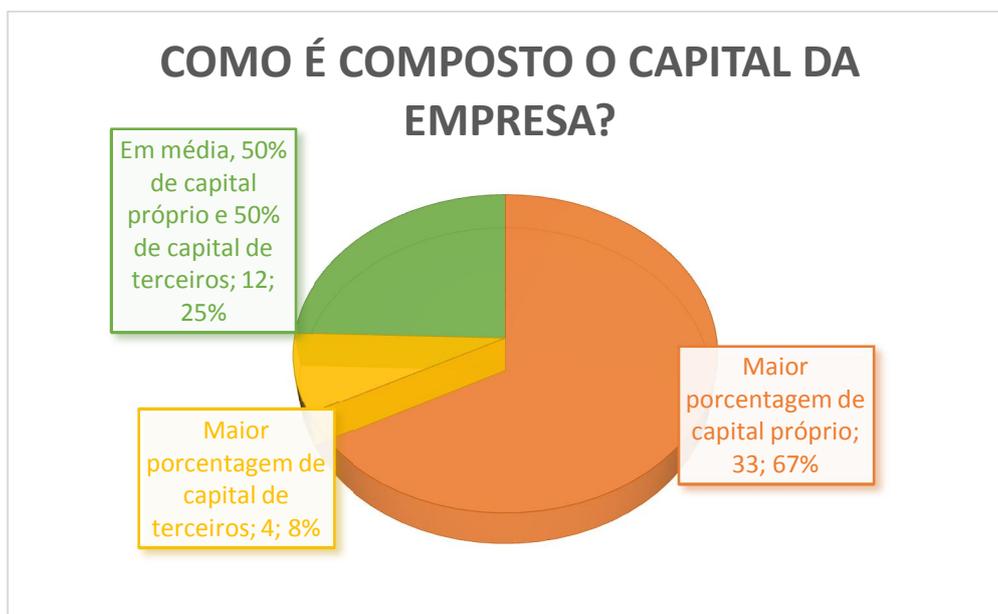


Gráfico 8- Composição de capital
Fonte: Dados da pesquisa

O resultado indica que 67% do total da amostra utilizou somente, ou em grande parte, de recursos próprios. Em seguida, a composição de capital mais encontrada foi a de 50% de capital próprio e 50% de capital de terceiros, em 25% do total da amostra, seguida da composição com maior parte de capital de terceiros, em 8% do total da amostra. Vale salientar que a maioria da amostra não possui conhecimento de estratégias de otimização de composição de capital, onde é utilizada parte de recursos próprios e parte de terceiros para diminuir o risco do negócio.

A pesquisa não buscou levantar informações acerca a considerações de possíveis parcelas financeiras no ponto de equilíbrio, ou nas demonstrações de resultados periódicos.

Em relação à existência de uma margem de retorno financeiro periódico, estipulado como meta para se considerar o negócio viável, 67% do total da

amostra afirmam tê-la atualmente estipulada de acordo com o solicitado pelo(s) acionista(s), enquanto 33% declaram não a ter estabelecido.

Somente 49% do total da amostra declaram utilizar a DRE (Demonstração de Resultado do Exercício) nas suas gestões (resultado discutido em resultados posteriores), o qual revela o lucro bruto e líquido periódico auferido considerando todas as entradas e saídas e utilizando os princípios da contabilidade, o que pode indicar que exista parcela da amostra que calcula retornos financeiros periódicos que não condizem com a realidade, podendo gerar uma informação de viabilidade da empresa equivocada transmitida ao(s) acionista(s).

Em relação ao conhecimento da necessidade de capital de giro da empresa, 43% do total da amostra afirma tê-lo, enquanto 57% confessa não possuir ciência desse, indicando assim que, a maioria da amostra desconhece o capital que a empresa precisa obter para financiar suas aplicações e operacionalização fluente, quando subtraído o que já é financiado por capital de terceiros de curto prazo.

Quando indagados sobre o uso de algum *software* para controle e gerenciamento financeiro, 71% afirmam não utilizar de nenhum, enquanto 29% (14), declaram possuir e usá-lo para planejamento, monitoramento e controle de diversas variáveis administrativas, sendo desses, seis (ou 43% dos que utilizam), atuantes no mercado há mais de cinco anos.

Tal resultado pode ser explicado pelo fato de que, ao longo da presença e atuação de uma unidade de negócio de qualquer setor, há crescimento gradual da gama de clientes, fornecedores, volume de estoques, dentre outras variáveis da operacionalização, surgindo assim a necessidade de um controle mais eficaz e sólido para tornar o monitoramento mais viável e condizente com a realidade empresarial, aumentando assim as chances de alcance dos objetivos nas tomadas de decisão.

Com o objetivo de levantar informações acerca à realização constante de estudo do mercado e suas práticas, perguntou-se qual a atitude tomada em ocasiões que há observação de preços e condições de pagamentos praticadas no mercado mais atrativas que as oferecidas pela empresa, gerando o seguinte resultado:

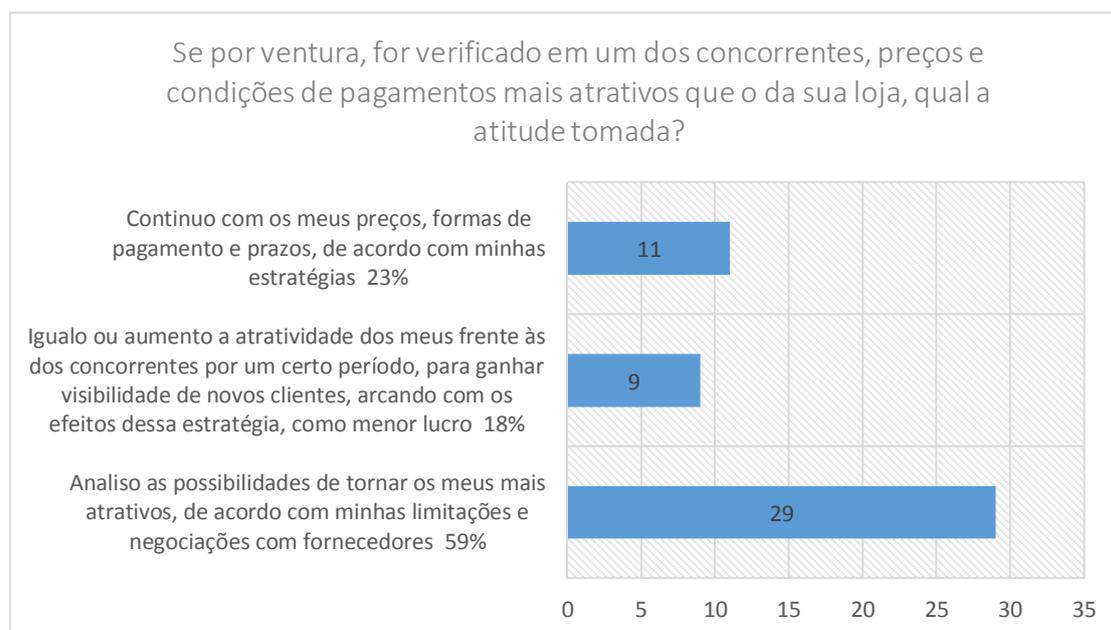


Gráfico 9- Tomada de decisão de acordo com estudo do mercado

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

A maioria da amostra (59%; 29) relata, nessas situações, analisar as possibilidades de tornar o custo-benefício dos seus produtos e serviços mais atrativos mas, de acordo com suas limitações e negociações com fornecedores, se mostrando flexível em relação às práticas estratégicas utilizadas pelos seus concorrentes mas de maneira realista, planejada e que não impacte relevantemente nos seus resultados financeiros planejados.

Onze empresas, ou 23% do total da amostra, afirmam continuar com seus preços, formas de pagamentos e prazos, de acordo com suas estratégias, demonstrando serem avessos ao risco nessas situações, como se mostram agir, geralmente, lojas com forte posicionamento como as denominadas boutiques, onde há prática de preços que não acompanham o mercado geral, uma vez que traçam um público-alvo de classe social alta, oferecendo assim produtos e serviços de elevada qualidade e preço, sabendo que esses fazem parte dos desejos e necessidades do seu principal cliente.

As outras nove empresas da amostra, declaram igualar ou aumentar a atratividade do custo-benefício dos bens oferecidos frente aos dos concorrentes por um certo período, para ganhar visibilidade de novos clientes, arcando com os efeitos dessa estratégia, se mostrando simpáticas ao risco envolvido nessas situações. É importante citar que dentre essas nove, sete ou 78% possuem menos de dois anos de atuação no mercado, podendo explicar a

atitude tomada pela busca inicial de clientela fidelizada. Lojas populares geralmente também são adeptas à essa estratégia, uma vez que se posicionam com a essência do preço baixo e possuem como público-alvo aquele que tem como necessidade consumir os bens mais baratos do mercado.

Com o objetivo de levantar informações acerca à realização pelas empresas envolvidas, de negociação frequente de preços e prazos com seus fornecedores, perguntou-se com qual frequência são realizadas cotações de preços e prazos das mercadorias vendidas com esses, gerando o seguinte resultado:

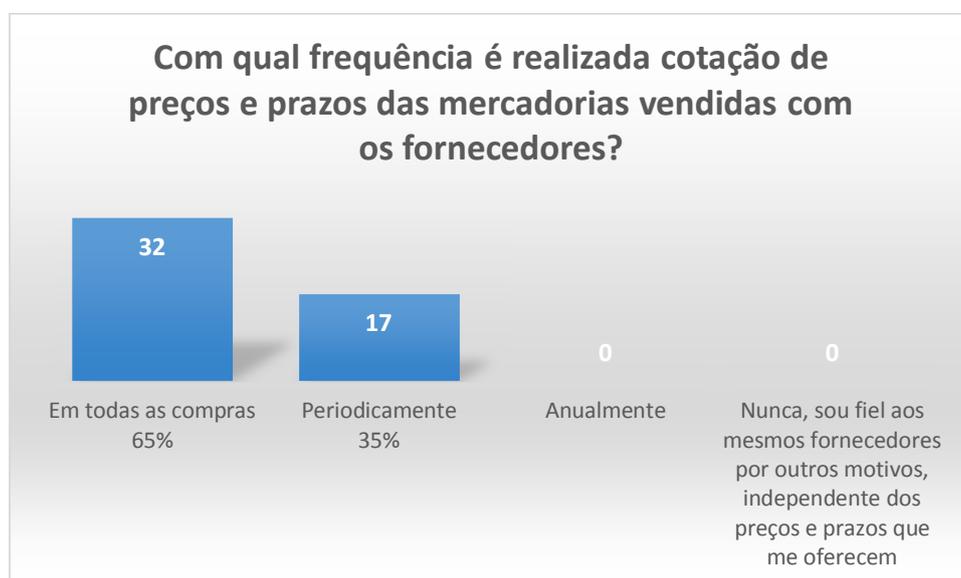


Gráfico 10- Frequência de negociação de preços e prazos com fornecedores
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Trinta e duas empresas, ou 65% do total da amostra declaram realizar cotações de preços e prazos com seus fornecedores em todas as compras, demonstrando que a maioria procura constantemente adquirir mercadorias para a venda por menores preços, podendo assim otimizar seus resultados financeiros periódicos, elevando sua margem de lucro ou o volume periódico vendido (através do repasse do menor preço ao consumidor final, o que teoricamente alavancaria as vendas), e ainda ganhar visibilidade e novos clientes pelo reconhecimento da prática do bom preço.

Em relação às variáveis consideradas, na estipulação da margem de lucro das mercadorias vendidas, gerou-se o seguinte resultado:

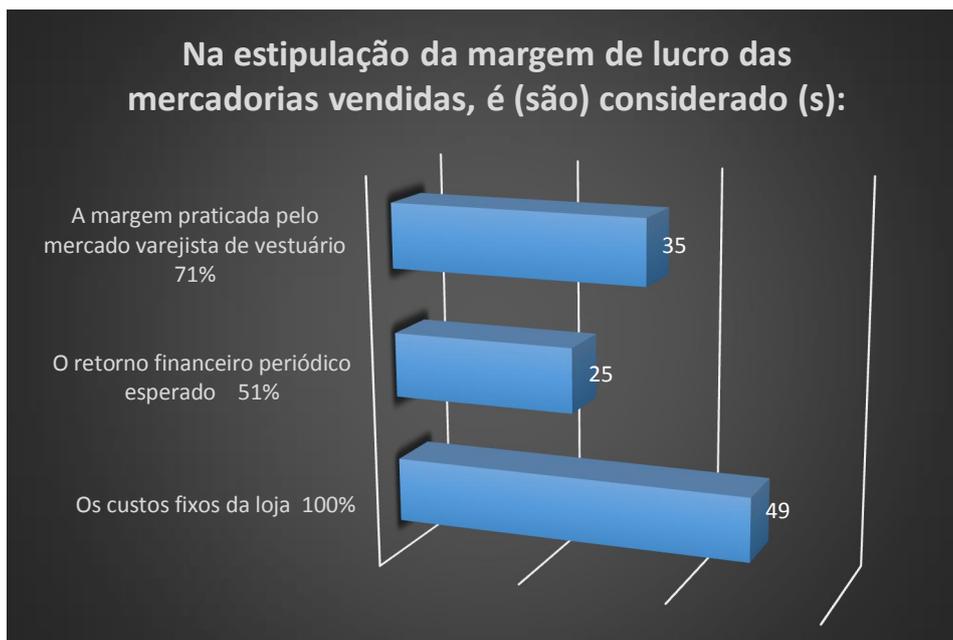


Gráfico 11- Variáveis consideradas na estipulação da margem de lucro
 Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Todas as empresas da amostra afirmam levar em consideração os custos fixos da loja, enquanto vinte e cinco, ou 51% do total, declaram considerar o retorno financeiro periódico esperado e trinta e cinco, ou 71%, consideram a margem praticada pelo mercado varejista de vestuário na estipulação da margem de lucro sobre o custo das mercadorias vendidas.

É interessante abordar que resultados anteriores demonstram que trinta e três, ou 67% do total da amostra, afirmam possuir margem de retorno financeiro periódico estipulada como meta, e somente vinte e cinco, ou 51%, consideram esse retorno na estipulação da margem de lucro.

Em relação à existência de metas individuais (por colaborador) ou gerais de vendas ou outras contribuintes para o faturamento periódico da empresa, trinta e cinco, ou 73% do total da amostra, afirmam possuir, enquanto o restante não as têm estabelecidas atualmente. Novamente é válido, cruzar tais percentuais com o resultado acerca à realização periódica da DRE (Demonstração do Resultado do Exercício), disposto a seguir nesse tópico, onde somente vinte e quatro empresas, ou 49%, afirmam fazê-la e apurar seus lucros, indicando um fato muito comum, observado principalmente em empresas de pequeno porte: a grande preocupação com o faturamento, confundindo-o com o lucro.

Com o objetivo de levantar informações sobre os ciclos financeiros das empresas envolvidas no estudo, perguntou-se como é, em média, o prazo de recebimento dos clientes em relação ao prazo de pagamento aos fornecedores, gerando os seguintes percentuais:

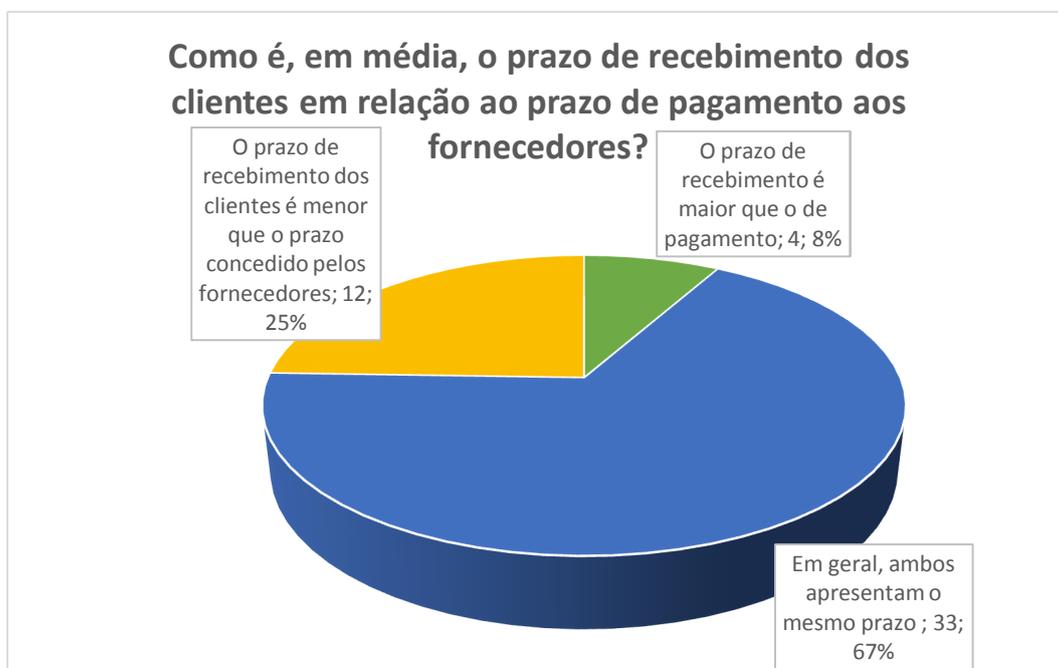


Gráfico 12- Prazos de recebimentos comparados à prazos de pagamentos
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

O resultado se mostra satisfatório quando mostra que 92% do total da amostra possui prazo de recebimento de vendas igual ou inferior ao prazo de pagamento aos fornecedores, não possuindo, a grande maioria da amostra, ciclo financeiro estendido, o que poderia comprometer o capital de giro e a operacionalização normal da empresa.

Seguindo o mesmo objetivo anterior, perguntou-se como são estabelecidos os prazos nas vendas no crediário, cheques e cartões de crédito/débito, gerando o seguinte resultado:

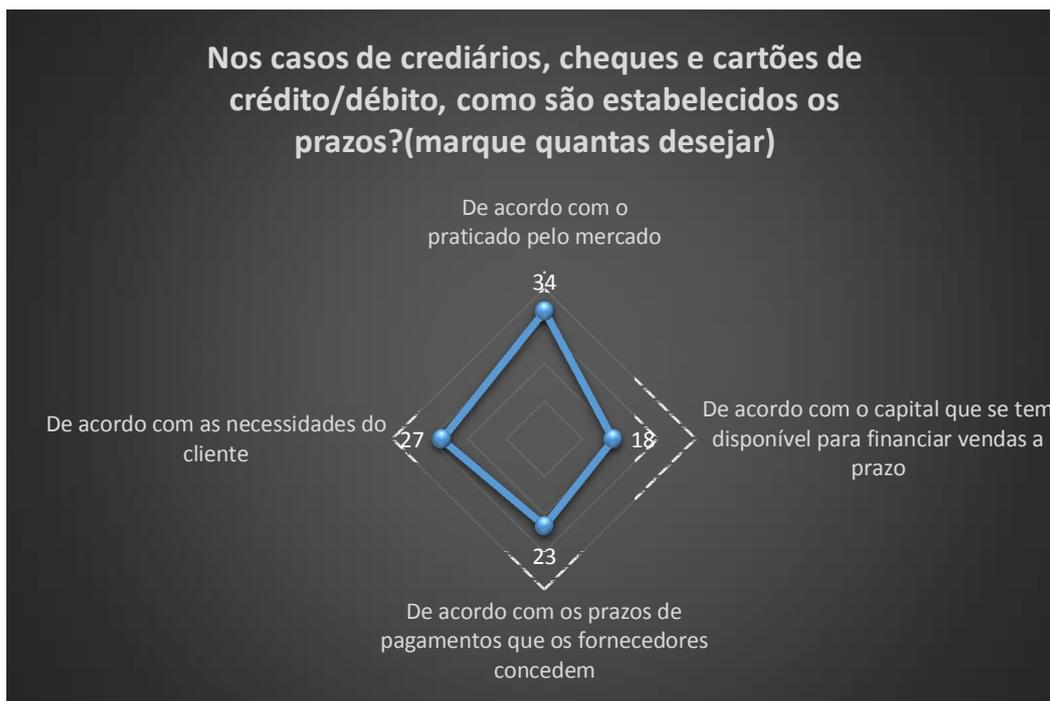


Gráfico 13- Considerações no estabelecimento de prazos concedidos nas vendas
 Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Mais da metade da amostra, na ordem de 69% (34) do total, afirmam levar em consideração, no estabelecimento dos prazos concedidos nas vendas, o praticado pelo mercado, 55% (27) as necessidades do cliente, 47% (23) os prazos de pagamentos que os fornecedores concedem e 37% (18) o capital que se tem disponível para financiar vendas à prazo. Lembrando que a resposta não era única para cada empresa da amostra.

Tais percentuais podem indicar que o bom resultado revelado acima não é devido à presença de noções, da relevância da administração, do prazo concedido nas vendas de acordo com o prazo recebido dos fornecedores e com o capital de giro disponível, uma vez que a maioria da amostra não calcula seu ciclo financeiro, estabelecendo prazos de vendas de acordo com os praticados pelo mercado, e/ou de acordo com as necessidades dos clientes.

Dessa maneira, não sabendo se há capital de giro disponível para bancar possíveis períodos de faltas de sincronias entre os prazos médios de recebimento de vendas e de pagamento aos fornecedores, gera-se chances de emprego de capital indisponível nas vendas a prazo, seja oferecendo-o maior que o viável, ou vendendo maior volume que o porte da empresa suportaria nessas operações, podendo comprometer a operacionalização normal dessa.

Em relação à presença de mecanismos de cobrança de contas a receber que se encontram em atrasos, trinta e oito empresas, ou 78% do total da amostra, afirma possuí-los realizando um controle de forma efetiva, embora somente vinte e seis, ou 53% ter declarado em resultados anteriores, realizar controle de contas a receber. O restante da amostra, declaram possuir esses mecanismos mas realizar o controle de forma esporádica, o que pode indicar extensão do ciclo financeiro dessas. Não há nenhuma empresa da amostra declarante de não possuir nenhum mecanismo de cobrança de contas a receber em atraso.

Com o objetivo de levantar informações acerca à ciência dos gestores, sobre os benefícios financeiros tragos pelo uso de estratégias de extensão de prazos de pagamentos aos fornecedores, perguntou-se como é determinado o prazo de pagamento de fornecedores, gerando o seguinte resultado:

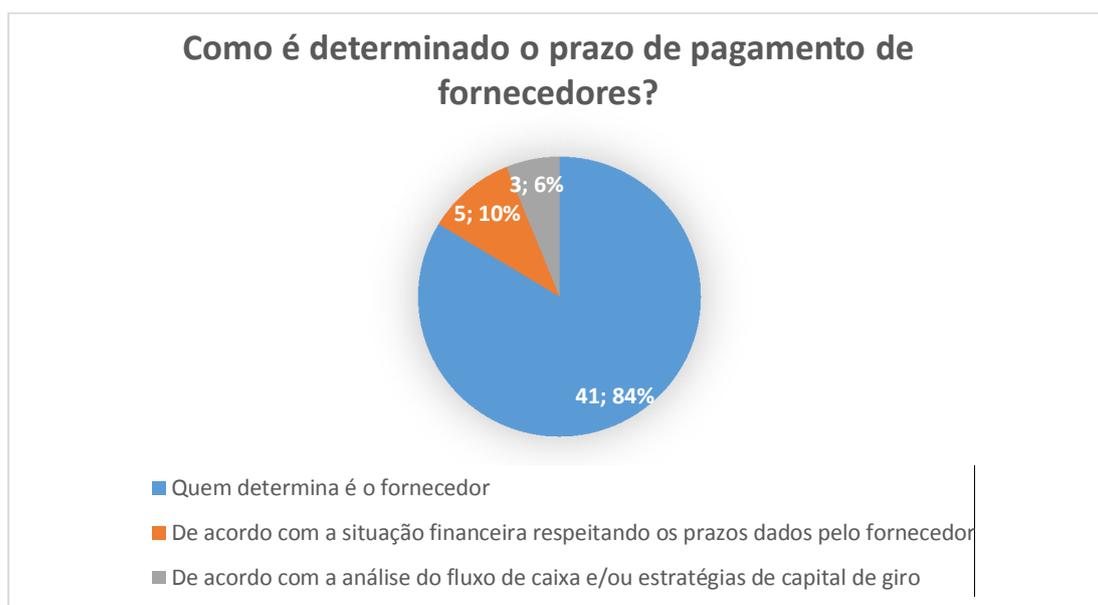


Gráfico 14- Determinação do prazo de pagamento dos fornecedores
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

A maior parte da amostra, 84%, declara que o prazo é determinado pelo fornecedor, sendo 10% afirmando esse ser estabelecido de acordo com a situação financeira para os prazos dados do fornecedor, indicando que há prática de estratégias nas contas a pagar como a de negociação de descontos. Apenas 6% da amostra determina o prazo de pagamento aos fornecedores de

acordo com a análise do fluxo de caixa e/ou estratégias de capital de giro, buscando assim otimizá-lo.

É importante salientar que, em resultados anteriores, 76% da amostra (37) declaram utilizar de relatórios de fluxo de caixa em sua administração mas, somente três empresas os utilizam para subsidiar estratégias como as citadas no parágrafo anterior.

Com o objetivo de levantar informações acerca ao controle de estoques das empresas envolvidas no estudo, perguntou-se sobre a periodicidade das compras de mercadorias a serem vendidas, gerando o seguinte resultado:

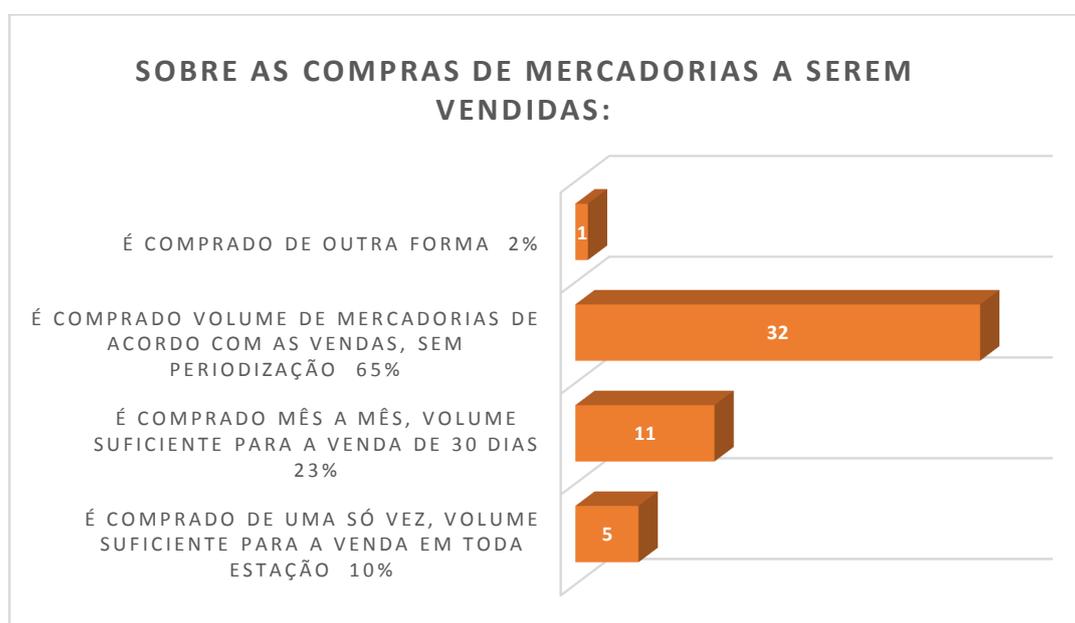


Gráfico 15- Periodicidade das compras
Fonte: Dados da pesquisa

A maioria da amostra, 65%, declara comprar volume de mercadorias de acordo com as vendas, sem periodização fixa e 23% afirma comprar mensalmente um volume suficiente para vendas de trinta dias, enquanto 10% compra de uma só vez o suficiente para toda estação e uma empresa declara realizar renovação de estoque em todo recebimento de catálogos que contêm novidades de produtos dentro de uma estação.

Em geral, nota-se uma boa gestão de estoques, uma vez que a maioria realiza compras fracionadas e de acordo com a baixa de estoque, resultado que pode ser devido à presença de noções da onerosidade de mantimento de alto estoque, ou pelas tendências encontradas no setor atuante, as quais

praticam a oferta de várias novidades ao longo de uma mesma estação, o que pode causar receio nas empresas de comprar grande volume de mercadorias e impossibilitar novas compras dos lançamentos que vão surgindo ao longo desse período, tornando-as assim, desatualizadas.

Em busca de levantar informações acerca ao uso, de alguns relatórios relevantes para a boa administração de qualquer empresa, perguntou-se quais dos abaixo citados são utilizados nas análises financeiras, gerando o seguinte resultado:

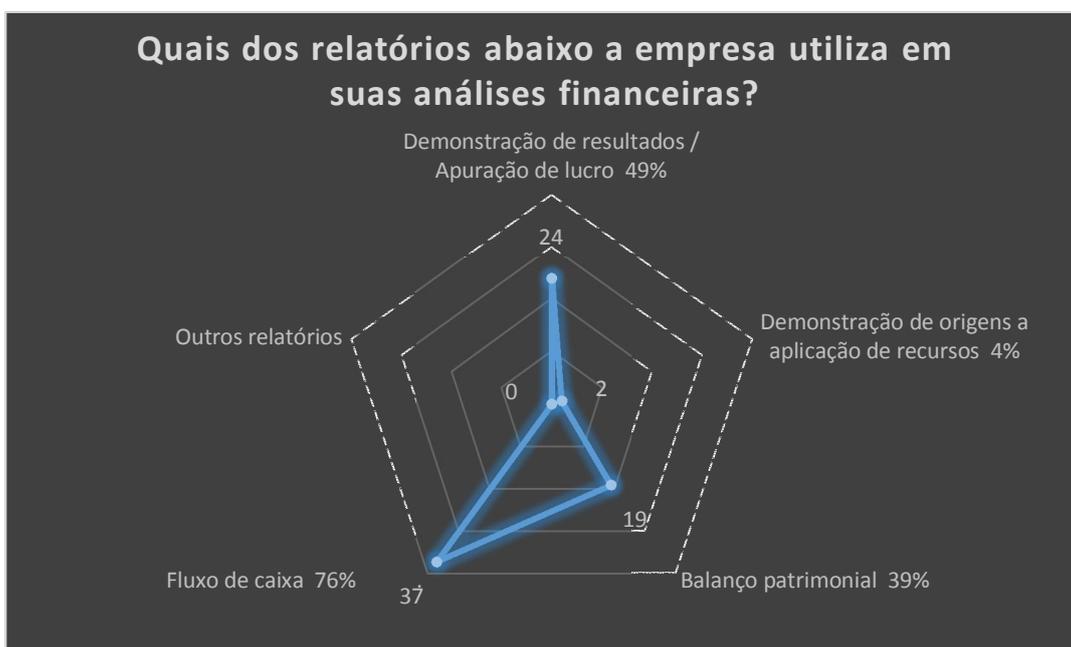


Gráfico 16- Relatórios utilizados nas análises financeiras
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Nota-se que, menos da metade da amostra, 49%, realiza DRE (Demonstração de Resultado do Exercício) e conhece o lucro bruto e líquido periódico e o índice de lucratividade da empresa mas, de acordo com resultados dispostos afrente nesse tópico, a maioria da amostra se mostra satisfeita com a situação financeira atual da sua empresa, indicando que esses gestores, ao conseguirem pagar custos e despesas fixas em determinado período e ainda contabilizarem capital disponível, consideram esse como lucro, não sabendo qual parcela dessa sobra é, por exemplo, capital de giro ou valor de mercadorias vendidas já recebidas e ainda não pagas, considerando assim o negócio viável.

Trinta e sete empresas, ou 76% do total da amostra, afirma utilizar relatórios de fluxo de caixa em suas análises financeiras, deixando em dúvidas se confundem-se com vendas diárias, 39% declara estudar o balanço patrimonial da empresa e 4% utilizar de relatórios de demonstrações de origens e aplicações de recursos nessas análises.

Em relação às tomadas de decisão em ocasiões onde os resultados periódicos demonstrados não são satisfatórios, gerou-se o seguinte resultado:

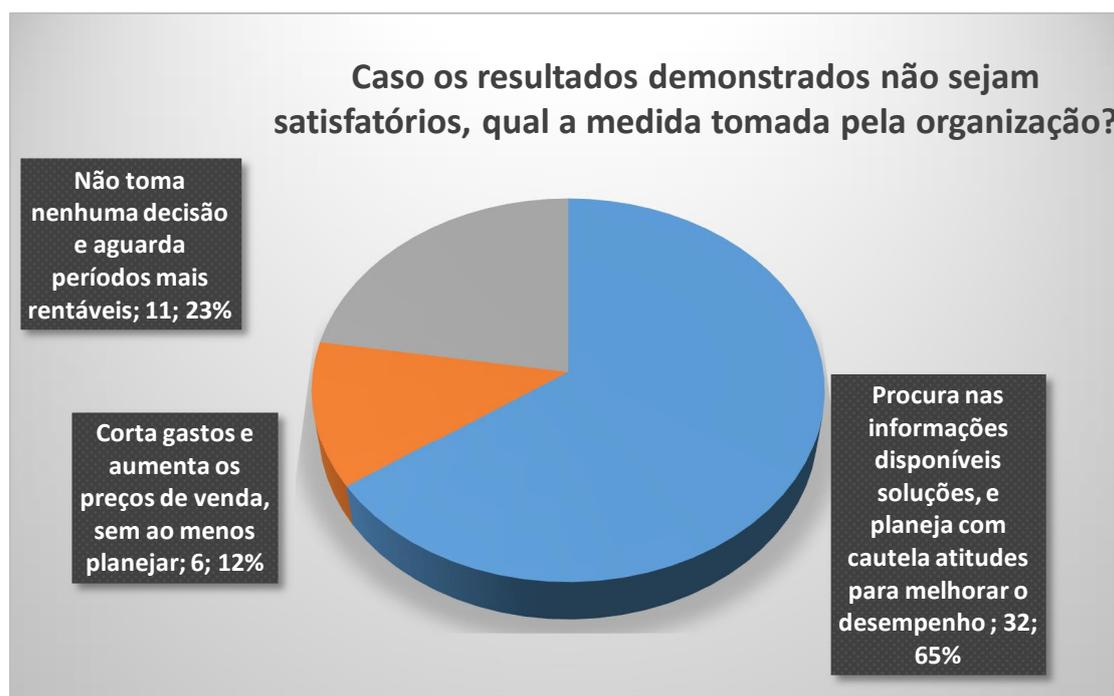


Gráfico 17- Decisões tomadas na busca de melhor desempenho
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Trinta e duas empresas da amostra, ou 65% do total, declara procurar soluções nas informações disponíveis e planejar com cautela atitudes para melhorar o desempenho, enquanto 23% afirma não tomar nenhuma decisão e aguardar períodos mais rentáveis e 12% corta gastos e aumenta os preços de venda, sem ao menos planejar.

É válido ressaltar que, como os resultados anteriores indicaram, não há presença pertinente de mecanismos e ferramentas de planejamento, monitoramento e controle financeiros na maioria das empresas da amostra, podendo indicar que os 65% do total da amostra que declaram se orientar pelas informações disponíveis quando buscam um melhor desempenho,

tomam decisões com pouca capacidade de produzir esse, uma vez que são baseadas em relatórios incompletos e que não ilustram com fidelidade a realidade empresarial, ou na pura intuição do gestor.

Com o objetivo de levantar informações acerca à realização de análise da viabilidade econômica de um investimento pretendido pela empresa, perguntou-se se para realizar qualquer tipo desse, é feito algum estudo prévio, declarando assim, 71% do total da amostra, fazê-lo utilizando metodologias tradicionais como TIR (Taxa Interna de Retorno), *Payback*, VPL (Valor Presente Líquido), etc., mostrando, o restante da amostra, não utilizar de nenhuma análise de viabilidade de investimentos antes de realizá-los.

É interessante ressaltar que, conforme demonstrado em resultados anteriores, somente 22% da amostra, ou onze empresas, afirmam utilizar de indicadores de viabilidade, indicando declarações contraditórias por parte da amostra nesse aspecto.

O resultado a seguir gerou-se a partir da classificação atribuída à situação financeira atual das suas empresas pelos respectivos gestores.

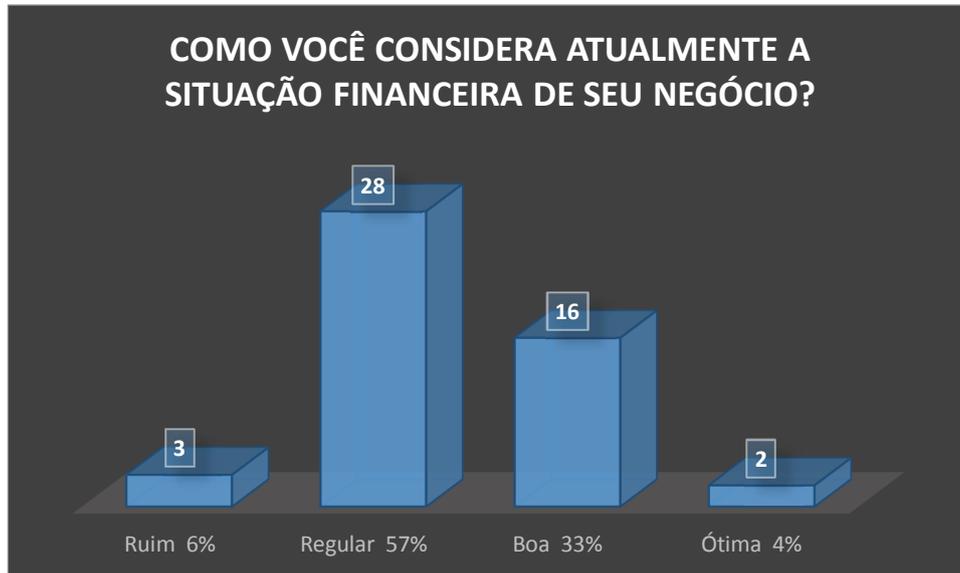


Gráfico 18- Percepção da situação financeira atual da empresa
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

É notável que a grande maioria não mostra-se insatisfeita com a situação financeira dos seus negócios, uma vez que 94% do total da amostra declara considerar essa regular, boa ou ótima. Dessa maneira, mesmo grande parte da amostra, demonstrando durante o estudo, desconhecer com exatidão

variáveis como lucro líquido periódico, liquidez geral, passivos de curto e longo prazo, lucros acumulados, e outras relevantes para a classificação da situação financeira de uma empresa, há indícios que a maioria da amostra consegue ao menos, pagar seus custos e despesas fixas e variáveis, mantendo um estado de solvência.

Enfim, sobre a percepção dos gestores acerca à administração financeira das suas empresas, gerou-se o seguinte resultado:



Gráfico 19- Percepção da qualidade da administração financeira da empresa
Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Nota-se que a maioria, ou 59% (29) do total da amostra declara utilizar ferramentas e mecanismos da gestão e administração financeira de forma superficial no gerenciamento das suas empresas, admitindo esse uso como incompleto e insuficiente de acordo com o que considerariam ideal. Doze empresas, ou 25% acreditam existir uma boa gestão financeira nas suas empresas e 6% (3), a consideram excelente, talvez por existir gestor ou administrador financeiro nessas três, segundo essas em levantamento de informações anteriores. Apenas cinco empresas da amostra, ou 10%, admitem não possuir uma administração financeira pertinente atualmente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados mostram que as empresas participantes do estudo não utilizam pertinentemente as ferramentas e os mecanismos da gestão financeira para otimizar seus resultados e respectivos desempenhos, e revelam fatos que, podem indicar as possíveis deficiências causadoras de uma mortalidade organizacional precoce, como: a falta de um responsável com noções de gestão e administração financeira na maioria das empresas, o descaso com a confecção e análise de balancetes contábeis, não utilizando-os como informação para tomadas de decisão, bem como com a apuração do lucro bruto e líquido através da DRE, realizada por menos da metade da amostra.

Neste sentido, há desconhecimento, pela maior parcela, do ponto de equilíbrio da empresa e assim da necessidade da receita mínima a obter-se para não auferir prejuízos, assim como da necessidade de capital de giro para manter as operações fluentes da empresa. Além disso, há alienação na grande parte das empresas envolvidas no estudo, do ciclo financeiro, podendo haver assim comprometimento de capital de giro não disponível na concessão de maior prazo e volume, nas operações de vendas com recebimentos em períodos posteriores.

Outro fator a se considerar é que, apesar de grande parcela da amostra afirmar utilizar alguns mecanismos da gestão financeira, como controle de caixa, estoques e fornecedores e indicadores de desempenhos, há dúvidas sobre a pertinência dos dados utilizados, uma vez que setenta e um por cento do total, não possui *software* integrado instalado em suas unidades de negócio e não há indícios de solidez nas escriturações contábeis abordadas.

É relevante citar que, quarenta e três por cento do total da amostra desconhece o valor do investimento inicial do seu negócio, impossibilitando aos gestores dessas empresas, conhecer o retorno interno desse, compará-lo com outros e concluir sua viabilidade financeira.

Em contrapartida, o grande uso pelas empresas participantes, de variáveis abordadas no presente estudo como estratégicas da administração financeira, se mostra como indicador de como essas sobrevivem em um setor tão concorrido na região geográfica estudada. O treinamento frequente dos funcionários em busca de melhoria contínua no atendimento oferecido aos

clientes, a utilização de ações promocionais atualizadas e de estratégias de disposição de ambiente interno e de layout que buscam aumentar o faturamento, o monitoramento e estudo dos concorrentes e das tendências/práticas do mercado bem como das necessidades e preferências do público-alvo são as ações que se destacaram nesse sentido.

Dessa maneira, noventa por cento do total da amostra, considera a situação financeira do seu negócio regular ou boa, indicando que essas empresas conseguem produzir resultados financeiros mínimos para suas sobrevivências através de intuição ou experiências dos donos e funcionários no ramo, não conseguindo otimizar esse desempenho pela falta ou superficialidade da gestão financeira em suas empresas, comprometendo a prosperidade e crescimento a longo prazo dessas.

Vale salientar que os resultados dessa pesquisa poderiam ser discutidos com mais profundidade e confiabilidade se, no momento da coleta de dados, houvesse obtido informações das empresas participantes para possível divisão da amostra de acordo com alguns critérios, como faturamento, número de funcionários, etc., o que proporcionaria qualidade nas comparações e discussões pela maior proporcionalidade entre a população amostral, e além disso, a realização de um pré-teste do questionário utilizado como ferramenta de coleta de dados, poderia ter sanado as dúvidas dos respondentes da pesquisa e garantido uma maior veracidade nas suas respostas.

Desse modo, pesquisas futuras que envolvam o estudo da gestão financeira das empresas atuantes no setor varejista de vestuário da cidade de Formiga- MG, devem considerar tais pontos para que seus resultados tenham uma maior pertinência, sendo possível assim comparar a amostragem por agrupamento segundo os critérios utilizados e estabelecer relações para melhores conclusões.

6. REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BARNEY, Jay B, HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3 ed. Person Pratices Hall, São Paulo, 2011.

BARRETO, I. X. M. F. M. Empreendedorismo: análise da contribuição do curso de graduação em Administração da Universidade de Brasília para a formação do profissional com perfil empreendedor. Monografia. 2011. Universidade de Brasília.

BAUMGARTNER, R. **Propostas para implantação de um sistema de garantia de crédito mutualista como alternativa de acessos ao crédito para as micros, pequenas e médias empresas no Brasil**. Dissertação de mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil. 2004.

BETHLEM, A., **Estratégia Empresarial, Conceitos, processo e administração estratégica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.

BICHO, Leandro; BAPTISTA, Susana. **Modelo de Porter e Análise Swot - Estratégias de negócio**. Instituto Politécnico de Coimbra. Coimbra, 2006.

BLATT, Adriano. **Análises de balanços É Estrutura e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis**. São Paulo: Makron, 2001.

BRIGHAM, Eugene E.; GAPENSKI, Louis C.; EHRHARDT, Michael C. **Administração Financeira: Teoria e Prática**. São Paulo:Atlas 2001.

BRITO, Paulo Eduardo Pereira de. **Administração do capital de giro**. 2005. 83 f. Monografia (Especialização) - Curso de Administração de Empresas, Uniceub . Centro Universitário de Brasília, Brasília/DF, 2005.

BUENO, Valmor de Fátima. **Avaliação de risco na concessão de crédito bancário para micros e pequenas empresas**. 187 f. Dissertação. (Mestrado em Engenharia)-Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, 2003. Disponível em:<<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/85695>>. Acesso em: 19 out. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas**. 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva 2007.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CHIAVIENATO, Idalberto. SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: Fundamentos e aplicações**. Elsevier, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <http://books.google.com.br>. Acesso em: 22 de Dez. de 2016.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

COSTA, E. A. **Gestão Estratégica**. 6ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2006.

DEBORTOLI, B. Estudo de viabilidade econômico-financeira para implantação de um café executivo na região em processo de revitalização do bairro Estreito em Florianópolis-SC. Monografia. 2009. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2009.

DIAS, S. R (ORG). **Gestão de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2005.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo na Prática**: mitos e verdades do empreendedor de sucesso. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

FERREIRA, Manuel Portugal. REIS, Nuno. SERRA, Fernando Ribeiro. **Marketing para empreendedores e Pequenas Empresas**. São Paulo, Atlas 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GITMAN, Lawrence J.. **Princípios de Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de marketing e posicionamento competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2001.

KOTLER, Philip. **Marketing de Crescimento**: estratégias para conquistar mercados. Rio de Janeiro, Elsevier, 2013.

KOTLER, P. **Marketing 3.0**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip. **Marketing essencial**: conceitos, estratégias e casos. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 9.ed. São Paulo: Person, 2004.

KROLL, M. J.; PARNELL, J.; WRIGHT, P. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Plano de Marketing para Micro e Pequena empresa**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

LEITE, E. **O fenômeno do empreendedorismo**. Recife: Bagaço, 2000.

LEZANA, A.G. R. **O Comportamento do Empreendedor**. In. DE MORI, F. (Org) **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 2004.

LOBATO, D. M. **Estratégia de empresas**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

LONGENENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Pearson, 2004.

MACHADO, Mirian Magnus; KUENEL, Tiago. **Elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Ide Mel**. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.38-60, Sem II 2009. Temática TCC.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**. Do operacional ao estratégico. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia Científica**. São Paulo, SP: Pearson Education do Brasil, 2012

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MCKENNA, R. **Competindo em tempo real, estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MOURA, I. K. A. **Vitrina**: Ferramenta de comunicação, na influência de decisão de compra da consumidora. Monografia. 2011. Centro Universitário de Brasília - UniCEUB. Brasília . DF. 2011. Disponível em:<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/123456789/2203/2/20806291.pdf>. Acesso em: 5 out. 2016

NETO, A. I.; JUNIOR; I. C. - **Classificação das principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas e empresas (PMEs)**. XIII SIMPEP - Bauru, SP, Anais... Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006.

NEVES, J. A. D; PESSOA, R. W. A. Causas da mortalidade de micros e pequenas empresas: o caso das lojas de um shopping Center. **Organizações em contexto**, Ano 2, n. 4,p. 165-195, dezembro. 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias e práticas**. Editora Atlas. 25ª ed. São Paulo, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias, praticas**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Ely Francina Tannuri de; GRÁCIO. Maria Cláudia Cabrini. Análise a respeito do tamanho de amostras aleatórias simples: uma aplicação na área de Ciência da Informação. **Datagramazero**: Revista de Ciência da Informação, v. 6 n. 3 jun. 2005. Disponível em: <http://www.brapci.ufpr.br/brapci/_repositorio/2010/08/pdf_e12cd1e212_0011612.pdf>. Acesso em 05 nov. 2016

OSEKI, P. **Ações de marketing envolvidas na promoção de eventos em IFES de Curitiba**: o caso daUFPR e UTFPR. Monografia de Especialização em *Management on Business Advancement Marketing*, 2011.Universidade Federal do Paraná. Curitiba. 2011. Disponível em: <http://dspace.c3sl.ufpr.br:8080/dspace/bitstream/handle/1884/33863/PATRICIA%20OSEKI.pdf?sequence=1>. Acesso em: 22 set. 2016.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil**: gestão e estratégia. São Paulo: Atlas, 2000.

PASSOS, E. A. L. **Marketing como ferramenta na gestão estratégica garantindo o sucesso da empresa**: uma visão empreendedora. Monografia. 2012. Universidade Federal do Piauí . UFPI. Picos . PI. 2012. Disponível em: <http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/MONOGRAFIA.pdf>. Acesso em: 22 set. 2016.

PEREZ, Marcelo Monteiro; FAMÁ, Rubens. **Fluxo de caixa livre operacional avaliação de empresas e apuração de haveres em processos judiciais**. Disponível em: <<http://realbrasilconsultoria.com.br/ver-artigos/45/fluxo-de-caixa-livre-operacional>>. Acesso em: 17 out. 2016.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D.. **Princípios da Administração Financeira**. São Paulo: Ed. Atlas, 2010.

SANTESSO, B. H. de C. Sustentabilidade e empreendedorismo: um estudo da correlação dos fatores. Monografia. 2012. Universidade de São Paulo. São Carlos. 2012.

SAPORITO, Antonio. **Análise e estruturas das demonstrações contábeis**. Curitiba: Intersaberes, 2015. Disponível em: <<http://ifmg.bv3.digitalpages.com.br/users/publications/9788544302248/pages/5>>. Acesso em: 18 out. 2016.

SCHERMERHORM JR. John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 1999.

SCHIFFMAN, L. G.; KANUK, L. L. **O comportamento do consumidor**. 9. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2012.

SEBRAE. **Controles financeiros são essenciais para a gestão do capital de giro**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Controles-financeiros-são-essenciais-para-a-gestão-do-capital-de-giro>>. Acesso em: 17 out. 2016.

SERRA, F. A. R.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático, casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

SESTARI, Mayara. **FLUXO DE CAIXA**. Disponível em: <[file:///C:/Users/user/Downloads/DFC+MATERIAL+COMPLEMENTAR \(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/DFC+MATERIAL+COMPLEMENTAR%20(1).pdf)>. Acesso em: 17 out. 2016.

SILVA, Alessandro. **Balanco Patrimonial Conceito e Importância**. 2012. Disponível em: <<http://www.contabeis.com.br/artigos/716/balanco-patrimonial-conceito-e-importancia/>>. Acesso em: 17 out. 2016.

SOARES, Marden Marques; SOBRINHO, Aberlardo de M. **Microfinanças: o papel do Banco Central do Brasil e a importância do cooperativismo de crédito**. Brasília: BCB, 2008.

TÉLES, Cristhiane Carvalho. **Análise dos Demonstrativos Contábeis: Índices de Endividamento**. 2003. Disponível em: <http://www.peritocontador.com.br/artigos/colaboradores/Artigo_-_ndices_de_Endividamento.pdf> acesso em: 15 nov. 2016.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. A. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva. 1999.

ZUNARELLI, Alberto; SILVA, Renan de Lima Maciel da; FRAGOSO, Sãrgio Alessandro Soares. **Análise financeira e patrimonial da empresa Camargo Correa Cimentos S/A**. 2010. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/0B6E43CQbJea-QVN0NIF4ZTdRdW1IbnBBVFpYRXMydw/vi>>

7. ANEXOS

Anexo1 - Questionário utilizado para coleta de dados

1- Há quanto tempo a loja está atuando no mercado?

2- A abertura da loja se deu por notar que havia um tipo de público consumidor no mercado da cidade, com preferências e exigências que não estavam sendo atendidas, ou por outro motivo?

Por notar essa oportunidade

Por outro motivo

3- Foi estipulado um público-alvo para a empresa?

Sim Não

4- A loja busca conhecer seu público-alvo e os fatores mais considerados por esse na escolha da loja no momento de fazer suas compras? Se sim, marque os fatores mais considerados por esses (quantos desejar), se não, ignore essa questão.

Preço

Localização da loja

Atendimento

Qualidade

5- A loja possui logotipo ou logomarca (representação da marca em desenho único ou em junção com o nome)?

Sim Não

6- É realizada a análise dos concorrentes (aqueles que também buscam satisfazer as necessidades e desejos dos seus clientes)? Se sim, marque as variáveis que são analisadas (quantas desejar), se não, ignore essa questão.

Preço cobrado

Atendimento

Localização da loja
prazos

Condições de pagamento e

Serviços disponíveis (horário de funcionamento, entrega à domicílio, ajuste de peças, etc.)

7- É utilizada alguma ação promocional para apresentar, informar, convencer ou lembrar os consumidores sobre seus produtos e serviços? Se sim, marque quais (quantas desejar), se não ignore essa questão.

Propagandas em rádio, jornais, televisão, carros de som ou revistas.

Internet.

Brindes e sorteios.

Catálogos.

Participações em feiras e eventos.

8- Os funcionários recebem em algum momento, ou periodicamente, treinamento para conhecer com intimidade o portfólio de produtos disponível e atendimento apropriado?

Somente ao entrar na equipe.

Frequentemente.

9- O layout, a exposição dos produtos e o ambiente da loja, foram planejados de acordo com alguma(s) estratégia(s)? Se sim, marque quais (quantas desejar), se não ignore essa questão.

- Visibilidade e acesso facilitados de produtos com maior lucratividade.
- Visibilidade e acesso facilitados de produtos mais procurados pelo público-alvo.
- Busca de conforto aos clientes (temperatura, locais de descanso/espera, aroma, etc.).
- Maior possibilidade de monitoramento da loja para evitar possíveis roubos.
- Maior espaço para fluente fluxo dos clientes.
- Facilitação de reposição de peças.

10- Você é dono, gestor/administrador ou funcionário da empresa?

- Acionista Gestor/administrador Funcionário

11- Como você considera o retorno sobre o investimento total em sua empresa?

- Muito bom Bom Razoável Ruim
- Péssimo Desconheço

12-Marque abaixo quais dos mecanismos de controle abaixo, são utilizados e documentados, que podem mostrar a real situação da empresa.

- Controle diário de caixa Controle diário de vendas
- Controle de estoque Controle de contas a receber
- Controle de contas a pagar
- Controle de despesas Controle de fornecedores

()Outros:
Especifique:_____

()Nenhum

13- Se forem produzidos balancetes contábeis na sua loja, com qual periodicidade esses são analisados?

()São produzidos mas não analisados ()Mensalmente

()Trimestralmente ()Semestralmente ()Anualmente

()Não são produzidos

14- Se a empresa utiliza de algum índice financeiro para a sua administração, marque-os abaixo (quantos desejar), se não ignore essa questão.

()Indicadores de liquidez (Liquidez corrente, liquidez seca, etc.)

()Indicadores de Endividamento (Grau de endividamento, composição do endividamento, etc.).

()Indicadores de Eficiência (Giro dos estoques, prazo médio de recebimento de vendas, etc.).

()Indicadores de Rentabilidade (Margem de lucro sobre as vendas, ROI, ROA, etc.).

()Indicadores de Viabilidade (Lucratividade, Rentabilidade, Prazo de retorno do investimento).

()Outros relatórios: Especifique:_____

15- Já foi calculado, na abertura do negócio, ou em outro momento, o ponto de equilíbrio monetário da loja?

()Sim ()Não

16- É conhecido ou documentado o investimento total aproximado (equipamentos, móveis, utensílios, veículos, capital de giro, etc.) que foi necessário para abrir a loja?

Sim Não

17- Como é composto o capital da empresa?

Maior porcentagem de capital próprio.

Maior porcentagem de capital de terceiros.

Em média, 50% de capital próprio e 50% de capital de terceiros.

18- Existe uma margem de retorno financeiro periódico, estipulado como meta, para considerar ou não o negócio viável?

Sim Não

19- Você conhece a necessidade de capital de giro da empresa?

Sim Não

20- A empresa possui algum software para o controle e gerenciamento financeiro?

Não Sim

21- Se por ventura, for verificado em um dos concorrentes, preços e condições de pagamentos mais atrativos que o da sua loja, qual a atitude tomada?

Analiso as possibilidades de tornar os meus mais atrativos, de acordo com minhas limitações e negociações com fornecedores.

() Igualou ou aumento a atratividade dos meus frente às dos concorrentes por um certo período, para ganhar visibilidade de novos clientes, arcando com os efeitos dessa estratégia, como menor lucro.

() Continuo com os meus preços, formas de pagamento e prazos, de acordo com minhas estratégias.

22- Com qual frequência é realizada cotação de preços e prazos das mercadorias vendidas com os fornecedores? Desconsidere as marcas exclusivas que gosta de oferecer que tenha só um fornecedor.

() Em todas as compras.

() Periodicamente.

() Anualmente.

() Nunca, sou fiel aos mesmos fornecedores por outros motivos, independente dos preços e prazos que me oferecem.

23- Na estipulação da margem de lucro das mercadorias vendidas, é (são) considerado (s): (marque quantas desejar)

() Os custos fixos da loja.

() O retorno financeiro periódico esperado.

() A margem praticada pelo mercado varejista de vestuário.

24- Existem metas individuais ou gerais de vendas (receita) ou outras, a serem cumpridas periodicamente?

() Sim

() Não

() Sim, outra(s)

25- Como é, em média, o prazo de recebimento dos clientes em relação ao prazo de pagamento aos fornecedores?

- O prazo de recebimento é maior que o de pagamento.
- Em geral, ambos apresentam o mesmo prazo.
- O prazo de recebimento dos clientes é menor que o prazo concedido pelos fornecedores.

26- Nos casos de crediários, cheques e cartões de crédito/débito, como são estabelecidos os prazos? (Marque quantas desejar)

- De acordo com o praticado pelo mercado.
- De acordo com o capital que se tem disponível para financiar vendas a prazo.
- De acordo com os prazos de pagamentos que os fornecedores concedem.
- De acordo com as necessidades do cliente.

27- Há mecanismos de cobrança de contas a receber em atraso?

- Sim, o controle é feito de forma efetiva.
- Sim, o controle é feito de forma de forma esporádica.
- Não, a empresa não possui mecanismo de cobranças.

28- Como é determinado o prazo de pagamento de fornecedores?

- Não é feito nenhum controle.
- Quem determina é o fornecedor.
- De acordo com a situação financeira respeitando os prazos dados pelo fornecedor.

() De acordo com a análise do fluxo de caixa e/ou estratégias de capital de giro.

29- Sobre as compras de mercadorias a serem vendidas:

() É comprado de uma só vez, volume suficiente para a venda em toda estação.

() É comprado mês a mês, volume suficiente para a venda de 30 dias.

() É comprado volume de mercadorias de acordo com as vendas, sem periodização.

() É comprado de outra forma. Especifique _____

30- Quais dos relatórios abaixo a empresa utiliza em suas análises financeiras?
(marque quantos desejar)

() Demonstração de resultados / Apuração de lucro

() Demonstração de origens a aplicação de recursos

() Balanço patrimonial

() Fluxo de caixa

() Outros relatórios:

Especifique: _____

31- Caso os resultados demonstrados não sejam satisfatórios, qual a medida tomada pela organização?

() Procura nas informações disponíveis soluções, e planeja com cautela atitudes para melhorar o desempenho.

() Corta gastos e aumenta os preços de venda, sem ao menos planejar.

() Não toma nenhuma decisão e aguarda períodos mais rentáveis.

32- Para realizar algum tipo de investimento a empresa faz alguma análise de viabilidade econômica?

Não

Sim. Realiza estudos de viabilidade através de metodologias tradicionais (TIR, PayBack, VPL, etc.)

33- Como você considera atualmente a situação financeira de seu negócio?

Ruim Regular Boa Ótima

34- Qual a sua percepção a respeito da administração financeira da sua empresa?

Não há uma administração financeira na minha empresa.

Ela existe, mas de forma superficial.

Existe um bom acompanhamento financeiro na minha empresa.

A administração financeira da minha empresa é excelente.