



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA – UFJF
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO- CAMPUS GV
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – GV

BEATRIZ BARROS GARCIA

Impactos da pandemia do COVID-19 na gestão financeira de curto prazo das micro e pequenas empresas de Conselheiro Pena – MG.

Governador Valadares

2022

Beatriz Barros Garcia

Impactos da pandemia do COVID-19 na gestão financeira de curto prazo das micro e pequenas empresas de Conselheiro Pena – MG.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de fora -Campus Governador Valadares, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Dra. Kascilene Gonçalves Machado

Governador Valadares

2022

Beatriz Barros Garcia

Impactos da pandemia do Covid-19 na gestão financeira de curto prazo das micro e pequenas empresas de Conselheiro Pena – MG.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal de Juiz de fora -Campus Governador Valadares, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em (dia) de (mês) de (ano)

BANCA EXAMINADORA

Dra. Kascilene Gonçalves Machado - Orientadora
Universidade Federal de Juiz de Fora

Titulação Nome e Sobrenome
Instituição

Titulação Nome e Sobrenome
Instituição

Dedico este trabalho ao meu filho Miguel que é onde minha força ganha forma e ao Daniel que me inspirou e me auxiliou na realização deste.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus que me guia e ilumina a minha caminhada diariamente. Agradeço também à minha orientadora e amigos e colaboradores, por me ajudarem a desenvolver este trabalho.

“Mas para que o produto de uma pesquisa científica possa ser publicado, não basta que ele apresente um conteúdo de qualidade, também é exigida qualidade de forma.” (MARÇAL JÚNIOR, 2013, p. 19-20).

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar como a pandemia do COVID-19 afetou a gestão financeira de curto prazo das micro e pequenas empresas da cidade de Conselheiro Pena (MG). Foram realizadas pesquisas exploratórias, com abordagem qualitativa, através de um estudo de casos múltiplos de micro e pequenas empresas. O resultado foi tanto negativo quanto positivo, porém as empresas analisadas podem ser consideradas casos de sucesso por conta de darem continuidade nas atividades e apresentaram boa recuperação no ano de 2022. As informações foram coletadas através de entrevistas com os gestores, a partir da aplicação de um questionário semi estruturado, onde as empresas escolhidas, de segmentos distintos e anos de funcionamento diferentes, foram adotadas para avaliar os efeitos da pandemia em diversas situações. Foi constatado que, a gestão financeira é realizada pelos próprios empreendedores, sendo que apenas uma das empresas estudadas possuía um gestor com conhecimento e capacitação na área financeira, com formação em ciências contábeis. Porém, com todos os atuais acontecimentos, a pandemia ocasionou uma mudança no cenário comercial, às empresas tiveram que se adaptar aos decretos sancionados, voltados ao combate e prevenção do Coronavírus, em razão deste fato o faturamento diminuiu, houve um acúmulo de déficits e dificuldade das empresas gerar capital suficiente para quitação dos mesmos. Evidenciou também que a análise da necessidade de capital de giro, que antes era subestimado ou até mesmo ignorado por parte das empresas anteriormente, passou a ter a devida atenção necessária. Os resultados da pesquisa indicam que o impacto da pandemia do Corona vírus foi negativa para as empresas, ocasionando queda de receita e mudanças na forma de atuação das empresas. Mas, houve também impacto positivo, pois permitiram aos gestores identificarem oportunidades de ampliar seus canais de venda e atendimento, ganhar maior visibilidade com o público, explorar o alcance das redes sociais e, posteriormente, aumentar o faturamento.

Palavras-chave: Pandemia; Micro e Pequenas Empresas; Gestão financeira.

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze how the COVID-19 pandemic affected the short-term financial management of micro and small companies in the city of Conselheiro Pena (MG). Exploratory research was carried out, with a qualitative approach, through a multiple case study of micro and small companies. The result was both negative and positive, but the companies analyzed can be considered successful cases because they continued their activities and showed a good recovery in the year 2022. The information was collected through interviews with managers, from the application of a semi-structured questionnaire, where the chosen companies, from different segments and different years of operation, were adopted to assess the effects of the pandemic in different situations. It was found that financial management is carried out by the entrepreneurs themselves, and only one of the companies studied had a manager with knowledge and training in the financial area, with training in accounting sciences. However, with all the current events, the pandemic caused a change in the commercial scenario, companies had to adapt to the sanctioned decrees, aimed at combating and preventing the coronavirus, due to this fact the billing decreased, there was an accumulation of deficits and difficulty companies generating sufficient capital to pay them off. It also showed that the analysis of the need for working capital, which was previously underestimated or even ignored by companies, started to receive the necessary attention. As a result, the impact of the Coronavirus pandemic was mostly negative for companies, including the drop in revenue and changes in the way companies operate. But there was also a positive impact, as they allowed managers to identify opportunities to expand their sales and service channels, gain greater visibility with the public, explore the reach of social networks and increase revenue.

Keywords: Pandemic; Micro and Small Enterprises; Financial management

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Classificação das MPE's por Receita Bruta Anual.....	19
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ciclo operacional, financeiro e econômico.....	28
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Informações gerais das empresas estudadas.....	42
Quadro 2. Impactos e Soluções das empresas estudadas durante a pandemia.....	48
Quadro 3. Clientes e suas formas de pagamentos.....	51
Quadro 4. Estoques e pagamentos.....	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
FGV	Fundação Getúlio Vargas
PIB	Produto Interno Bruto
MPE	Micro e Pequenas Empresas
COVID-19	Sars-Cov Corona Virus Disease (Doença do Coronavírus)
OMS	Organização Mundial da Saúde
OPAS	Organização Pan-Americana da Saúde
SEPEC	Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade
CCL	Capital Circulante Líquido
CGL	Capital de Giro Líquido
PC	Passivo Circulante
AC	Ativo Circulante
CO	Ciclo Operacional
CF	Ciclo Financeiro
CE	Ciclo Econômico
PME	Prazo Médio de Estocagem de Matéria Prima
PMPF	Prazo Médio de Pagamento dos Fornecedores
PMF	Prazo Médio de Fabricação
PMV	Prazo Médio de Venda (Prazo Médio de Estocagem dos Produtos Acabados)
PMC	Prazo Médio de Cobrança (Prazo Médio de Recebimento)
PMDD	Prazo Médio de Desconto de Títulos
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito
LEC	Lote Econômico de Compra
GE	Giro de Estoque
MPME	Micro, Pequenas e Médias Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVO	17
1.2	JUSTIFICATIVA	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	19
2.2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO	21
2.3	ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO	23
2.3.1	CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO	26
2.3.2	CICLO OPERACIONAL, FINANCEIRO E ECONÔMICO	27
2.3.3	ADMINISTRAÇÃO DO CAIXA	29
2.3.4	ADMINISTRAÇÃO DAS CONTAS A RECEBER	31
2.3.5	ADMINISTRAÇÃO DOS ESTOQUES	34
2.3.6	ADMINISTRAÇÃO DAS CONTAS A PAGAR	36
3	METODOLOGIA	39
3.1	COLETA DE DADOS	39
3.2	ROTEIRO PARA A ENTREVISTA	41
3.3	ESTUDO DE CASO	41
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	42
4.1	INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE AS EMPRESAS.	42
4.2	IMPACTOS DA PANDEMIA E SOLUÇÕES ADOTADAS PARA MINIMIZAR SEUS EFEITOS NA EMPRESA.	44
4.3	GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO – ANTES, DURANTE A PANDEMIA E NO MOMENTO ATUAL.	48
5	CONCLUSÃO.	57
	REFERÊNCIAS	59
	APÊNDICE A	68

1 INTRODUÇÃO

Segundo estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), juntamente com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) em 2020 as Micro e Pequenas Empresas (MPE's) representavam cerca de 30% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, o que demonstra a importância dos pequenos negócios para a economia e também para a geração de empregos, já que elas são responsáveis por gerar mais da metade dos empregos formais no país (SEBRAE, 2020). Ainda, de acordo com o Sebrae (2020), as MPE's representam cerca de 99% dos 6,4 milhões de empreendimentos existentes no Brasil, sendo de grande contribuição na geração de renda e riqueza para o desenvolvimento da economia brasileira.

Porém, no início do ano de 2020, ocorreu uma contingência mundial, a pandemia causada pelo Coronavírus (COVID-19), e em onze de março do mesmo ano, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou uma emergência de saúde pública de relevância internacional por motivo do surto ocasionado pela doença (OPAS, 2020). Desde então o país está vivendo um momento ímpar, algo que ainda não havia sido vivenciado em tal escala. A pandemia do Coronavírus impactou a sociedade como um todo, não somente na saúde, mas também, na economia, no comércio e nos serviços.

Com isto, surgiu um cenário novo para as MPE's, os estabelecimentos tiveram que se adaptar de acordo as orientações estabelecidas pelos órgãos públicos, para reduzir a propagação do vírus, e ainda o retorno de suas atividades interrompidas por certo período. Muitas empresas não conseguiram se manter, com a imposição de portas fechadas por muito tempo, e vieram a encerrar suas atividades definitivamente.

A crise impactou todos os setores da economia (SEBRAE, 2020). O coronavírus expôs o mercado brasileiro a desafios nunca antes imaginados. O Banco Mundial lançou um relatório sobre a Pandemia do COVID-19, apontando os impactos e respostas de políticas públicas e também relatou que o Brasil estava se recuperando da recessão econômica de 2015/16 quando se instaurou a pandemia trazendo novas crises ao país (Banco Mundial, 2020).

Nessas circunstâncias, as receitas de venda das empresas reduziram drasticamente, sendo necessário buscar meios alternativos para a sua sobrevivência.

De acordo com Melo (2020) o Coronavírus veio para acelerar o futuro e mostrar novas maneiras de encarar o “novo normal”. Como é o caso do ensino a distância, o trabalho remoto, Home Office, o aumento do uso de *delivery* (serviços de entrega) e vendas pela internet. Apesar destas atividades não serem novas, eram opções pouco exploradas por vários gestores, que passaram a usar essas opções apenas para poder se adaptar às novas mudanças e ao novo modelo de consumo dos clientes por conta do isolamento social.

Empresas que não conseguiram se adaptar às novas condições impostas pela crise sanitária, ou não tinham reservas financeiras suficientes para enfrentar o momento, acabaram fechando as portas em definitivo. Uma pesquisa realizada pelo IBGE (2020), demonstra que 716,4 mil (17,6%) empresas encerram por definitivo seu negócio, e dentre as empresas que fecharam as portas 715,1 mil foram de empresas de pequeno porte, um equivalente de 99,8%. Quanto ao funcionamento 70% dos negócios sentiram impactos negativos em detrimento da crise, e novamente as empresas de pequeno porte foram as que mais sentiram esses impactos. (AGÊNCIA BRASIL, 2020.)

Com a crise financeira que ocorreu durante a Pandemia do COVID-19, o governo brasileiro foi compelido a tomar medidas para auxiliar as empresas a lidarem com o período adverso. Com intuito de ajudar as empresas, o governo criou novas legislações com a finalidade de ajudar seu financeiro, principalmente para as micro e pequenas empresas, as quais frequentemente não possuem uma boa gestão do seu capital de giro, sendo assim, geralmente não possuem reservas para eventuais emergências (SOBRAL; CARDOSO; SANCHES, 2017).

Uma das primeiras medidas financeiras idealizadas pelo governo federal para auxiliar o combate à crise econômica instaurada pela Pandemia do COVID-19 nas micro e pequenas empresas foi, a redação da Medida Provisória nº 944 de 3 de abril de 2020, a qual criou o Programa Emergencial de Suporte a Empregos. Este programa tem por finalidade a realização de empréstimos para as empresas custearem sua folha de pagamento.

Outra medida financeira criada pelo governo federal foi o Programa Nacional

de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – Pronampe. É um programa governamental destinado ao desenvolvimento das pequenas empresas, instituído pela Lei nº 13.999 de 18 de maio de 2020. Os recursos do Pronampe podem ser destinados para investimentos (aquisição de máquinas e equipamentos), capital de giro (reposição de estoques) e para pagamento de custos (aluguel, luz, água, salário) (GOVERNO DO BRASIL, 2020).

Mas, nem todas MPE's conseguiram acesso às ações de apoio do Governo, pois vários empresários tiveram dificuldade de obter esses créditos, principalmente por questões burocráticas, por falta de documentações e também por práticas abusivas de juros, dificultando a concessão do benefício (BRASIL PRICE, 2020; CNN BRASIL, 2021).

Em situações de crise, como a vivenciada na pandemia do Coronavírus, é necessário ter um bom controle da gestão do negócio, para minimizar seus efeitos negativos, como o caso da redução dos clientes, diminuição do faturamento, redução de funcionários e também uma redução na produção. O gerenciamento das finanças, que já era importante antes da pandemia, agora se tornou algo ainda mais importante (SEBRAE, 2020).

Por meio do contexto apresentado é importante que se estude os impactos da pandemia em contextos macroeconômicos das micro e pequenas empresas. Portanto, neste trabalho, pretende-se verificar: Como as MPE 's do município de Conselheiro Pena (MG) foram impactadas na gestão financeira de curto prazo pela Covid-19 no período correspondente da pandemia? A pesquisa permitirá aos gestores compreender com maior clareza os negócios que foram afetados pela crise sanitária e fornecerá informações para análises técnicas que direcionarão ações estratégicas com o intuito de minimizar os efeitos da pandemia na economia local, além de contribuir com a retomada dos negócios.

A cidade de Conselheiro Pena está localizada no leste mineiro, com uma população de mais de 22 mil habitantes, composta por 5 distritos (IBGE, 2021). Sua economia é baseada principalmente em agropecuária, a prestação de serviço com relevante participação de extração de mineração e também indústria de transformação de produtos (queijo, doce de leite, etc.). Já o comércio local é predominante por micro e pequenas empresas, principalmente o setor varejista, mas também com uma grande oferta de serviços (SAAE - CP, S/D; CÂMARA

MUNICIPAL DE CONSELHEIRO PENA, 2017). Com isso as MPE's são de grande importância para o município já que seu comércio é composto principalmente por elas.

Este trabalho está dividido em cinco partes, incluindo esta introdução. A segunda parte, referencial teórico, está subdividido nos seguintes temas: micro e pequenas empresas, administração financeira de curto prazo, administração do capital de giro, administração do caixa, administração de contas a receber, administração de estoque e administração de contas a pagar. A metodologia de pesquisa é descrita na terceira parte e na quarta parte tem-se os resultados da pesquisa, por fim, a conclusão, na última parte.

1.1 OBJETIVO

Este trabalho tem por objetivo analisar como a pandemia do Covid 19 afetou a gestão financeira de curto prazo das micro e pequenas da cidade de Conselheiro Pena (MG).

Os objetivos específicos do trabalho são:

- a. Identificar os impactos causados pela pandemia;
- b. Verificar as soluções adotadas para minimizar os efeitos da crise na gestão do capital de giro;
- c. Fazer uma análise comparativa da administração do capital de giro da empresa antes, durante a pandemia e no momento atual.

1.2 JUSTIFICATIVA

A escolha do tema se deu pelo interesse na área financeira, que é uma área de grande importância na gestão das empresas e o foco em analisar a gestão financeira das micro e pequenas empresas deve-se ao fato de a grande maioria das empresas existentes no Brasil serem de MPE 's.

Segundo dados Agência Brasil, (2019) as micro e pequenas empresas representam um percentual de 99% do total de empresas registradas no Brasil,

sendo mais de 12 milhões de negócios, além de serem responsáveis por mais de 50% dos empregos gerados no país.

Embora seja relevante a presença do gestor financeiro dentro da organização, independente do porte, para o desempenho eficiente das finanças da empresa, as micro e pequenas nem sempre possuem um profissional com as competências necessárias para auxiliar na gestão financeira da instituição. A falta deste profissional impacta de forma negativa o financeiro e as atividades diárias, pois a empresa não possui um planejamento adequado, não mantém controle de suas entradas e saídas de caixa, não consegue lidar com as dificuldades e imprevistos. Uma má gestão financeira pode ocasionar a falência das empresas nos seus primeiros anos de funcionamento. Assim, uma boa gestão financeira é primordial para a sobrevivência das micro e pequenas empresas. Considerando o cenário atual da pandemia da Covid 19, ela se tornou mais importante ainda, pois, empresas que mantêm o controle das suas finanças conseguem enfrentar crises de uma maneira mais estável.

Neste sentido, estudar a gestão financeira das empresas e compreender melhor sua gestão no contexto da pandemia do Covid 19 tende a contribuir para melhorar a economia local da cidade de Conselheiro Pena – MG, visto que o trabalho propõe analisar os impactos da pandemia e quais as medidas adotadas para minimizar estes impactos. Os resultados mensurados podem auxiliar os empreendedores no planejamento durante o período de crise.

O trabalho será desenvolvido na cidade de Conselheiro Pena, município do leste de Minas Gerais e integrante do Vale do Rio Doce, com uma população estimada de 23.240 habitantes. A economia do município é baseada em atividades relacionadas com a agropecuária e indústria de transformação de seus produtos. No Produto Interno Bruto (PIB) destacam-se a agropecuária e a área de prestação de serviços, sendo que 58% do PIB, a preços correntes, em 2020, eram do valor adicionado bruto do setor de serviços.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A classificação das Micros e Pequenas Empresas no Brasil pode se dar pela Receita Bruta Anual, que é definida pela Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, instituída pela Constituição Brasileira através da Lei Complementar 123 em 2006, com o intuito de difundir o tratamento diferenciado das MPE's (PLANALTO, 2006). Neste trabalho será utilizado o critério de Receita Bruta anual, conforme Tabela 1:

Critério: Receita Bruta	
	Receita Bruta Anual
Microempresas	Igual ou inferior a R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte	Superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00

Tabela 1 – Classificação das MPE's por receita bruta anual

Fonte: Adaptada pelo autor, com dados da Lei Geral (PLANALTO, 2006).

A Lei Geral tem como principal objetivo ajudar as MPE's a se desenvolverem e estimular a concorrência com a intenção de gerar empregos e o fortalecimento da economia, na distribuição de renda e redução da informalidade (SEBRAE,2021). Foi definido um regime tributário exclusivo para os pequenos negócios, denominado Simples Nacional, que concede reduções na carga de impostos e a simplificação dos métodos de cálculo e recolhimento do imposto (SEBRAE, 2021).

As MPE 's são relevantes para o crescimento econômico brasileiro. Segundo dados da Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade do Ministério da Economia (SEPEC/ME, 2020) as MPE representam 99% dos negócios existentes no Brasil e correspondem a 30% do PIB nacional e juntas são responsáveis por gerarem 55% de empregos formais. (GOVERNO DO BRASIL, 2020)

Estudos do SEBRAE, juntamente com a FGV, (2017) relatam que a principal atividade das MPE é a de comércio e serviço, e equivale 23% dentre os 30% que correspondem ao PIB nacional. Analisando apenas as atividades de comércio, as MPE's respondem por 53% desse PIB. No âmbito da geração de empregos é ainda mais significativa para a economia, já que os pequenos negócios são responsáveis por empregar mais da metade das pessoas em empregos formais no país, sendo que a maior concentração está nos prestadores de serviço e no comércio. (FGV,2017).

No entanto, muitos gestores de MPE's iniciam seus negócios por necessidade e sem o conhecimento necessário para gerenciar uma empresa de forma sustentável, que promova o seu crescimento no longo prazo (SPC,2015). De acordo com uma pesquisa realizada em pelo Sistema de Proteção ao Crédito (SPC) 2015, que analisou o perfil das micro e pequenas empresa, cerca de 8% da população nacional, um equivalente de 10,1 milhões de brasileiros, são empreendedores por necessidade, enquanto 12,4% se tornaram empreendedores por oportunidade de investimento. O empreendedorismo por necessidade surge pelo fato do indivíduo se ver sem oportunidade diante do mercado de trabalho e para sobreviver investe em um negócio próprio.

Pesquisas realizadas pelo Sebrae (2014), indicam que as principais causas das empresas fecharem em seus primeiros cinco anos de existência, é a falta de um planejamento prévio, a gestão empresarial e o comportamento do empreendedor. Onde os responsáveis não levantaram informações sobre o mercado, os hábitos de consumo, capital de giro, não conheciam os concorrentes, os fornecedores, não elaboraram um plano de negócio. Fazem um mau uso do seu capital, se endividando, e com isso tendo uma grande perda financeira até ficar sem recursos e, conseqüentemente, encerrando suas atividades.

Em 2020, ao menos 600 mil micros e pequenas empresas decretaram falência e fecharam as portas em decorrência da Pandemia do Coronavírus, e cerca de 10,1 milhões de empreendimentos interromperam o funcionamento de suas empresas durante a crise sanitária, sendo que cerca de 8 milhões necessitam parar o seu funcionamento por decisão do Governo, enquanto 2,1 milhões decidiram por conta própria (SEBRAE, 2020).

Por outro lado, no ano de 2020 foram abertas cerca de 628.888 micros e pequenas empresas no país, sendo 535.156 (85%) microempresas e 91.157 (15%) de empresas de pequeno porte (SEBRAE, 2020).

Segundo dados do Governo do Brasil (2020) mais empresas abriram do que fecharam as portas nos quatro primeiros meses de 2020. Foram abertas 686.849 novas empresas, totalizando um valor de 18.466.444 empresas ativas. Nesses mesmos quatro meses do ano, 351.181 empresas foram fechadas, uma queda de 6,6% comparando com os últimos quadrimestres de 2019 e de 12% em relação ao mesmo período do ano anterior.

É possível que muitas destas novas empresas estejam enfrentando problemas de gestão, pois a grande maioria começou a empreender por necessidade e urgência, ou até mesmo por ter visto uma oportunidade, mas não fizeram um planejamento antes de executar a ideia.

2.2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO

Anteriormente a Pandemia do Coronavírus, a administração financeira já possuía uma grande importância para a sobrevivência das empresas. Em 2020 a gestão financeira se tornou ainda mais essencial para auxiliar os gestores no direcionamento do negócio e assim ter uma tomada de decisão mais assertiva. (SANTOS, 2021).

Ainda de acordo com Santos (2021), administração financeira é responsável por gerir as finanças de empresas e organizações, é ela quem fornece os recursos necessários para um bom funcionamento dos setores, e a partir da elaboração e execução de um planejamento financeiro, maiores são as chances de sobrevivência e crescimento das empresas.

Para obter sucesso no mercado, além de uma boa administração financeira, as empresas devem fazer um planejamento de suas atividades para se assegurar o aproveitamento das ações em relação à utilização de recurso, e assim, atingir uma maior rentabilidade do negócio, gerando valor para a empresa (MESSIAS; SILVA; ROSSINI, 2016).

O Planejamento é parte fundamental para a gestão e organização de todo o sistema financeiro de uma empresa, pois, é a partir desta ferramenta que serão

definidos orçamentos, planejamento financeiro, gestão de gastos e investimentos, verbas e todos os demais serviços que dependem de um planejamento de uso dos recursos pertencentes a empresas. É através deste que o gestor irá desenvolver o roteiro econômico/financeiro que direciona a gestão rumo às metas e objetivos da empresa.

Para se falar de gestão empresarial, é necessário dar a devida importância a administração financeira, pois é ela que desempenha grande parte do trabalho junto às outras áreas da empresa e assim gera valor à organização. O controle financeiro é sobre entender os fluxos financeiros através dos ativos e passivos da empresa (MONTEIRO; BRAZ, 2018).

A administração financeira é dividida em duas partes: administração financeira de curto prazo e administração financeira de longo prazo. A administração de curto prazo, também conhecida como a administração do capital de giro, que abrange fluxo de caixa, as contas a receber e a pagar, e aos estoques e também ao financiamento de curto prazo, mas para que possa ocorrer um financiamento é necessário que a empresa tenha recursos disponíveis para honrar com todos os seus compromissos e obrigações (HERLING et al., 2013). Já a administração de longo prazo representa decisões estratégicas como, orçamento de capital, custo de capital, risco financeiro, estrutura de capital, análise da viabilidade de investimento, fonte de financiamento e o relacionamento com investidores (HERLING et al., 2013).

Não há um conceito único sobre a gestão de curto prazo, todavia há uma diferença principal entre a administração de longo prazo e a de curto prazo que é a duração do fluxo de caixa, pois as de curto prazo compreendem as entradas e saídas de caixa por um período de até um ano (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2008).

Para Gitman (2012) a gestão financeira de curto prazo, é uma das atividades principais do gestor financeiro, pois é ela que gera os ativos e passivos circulantes da empresa, já que o investimento é alto tanto nos ativos circulantes quanto no nível de financiamentos dos passivos circulantes.

Como ponto primordial para ações rápidas em pequenas e médias empresas, as gestões de curto prazo, vem para corrigir e trazer pequenas mudanças e planejamentos às empresas. Os gestores estão sempre em busca de melhorar a qualidade de seus empreendimentos e de vantagens competitivas, com intenção de

alcançar resultados estipulados e manter o equilíbrio financeiro, garantindo a execução das atividades operacionais, seu crescimento e sobrevivência. Mas, é necessário que se invista em capital de giro, para poder suprir as necessidades da empresa com os recursos financeiros, sendo que, são estes recursos que mantêm o funcionamento a curto prazo (GITMAN,2012).

Para dar continuidade a organização é necessária uma eficiente gestão financeira que seja capaz de manter o caixa com uma liquidez adequada, que é quando se consegue cumprir com as obrigações de curto prazo. O nível de liquidez das organizações também permite identificar possíveis problemas de fluxo de caixa. A gestão do fluxo de caixa, os prazos de pagamento e recebimento impactam de maneira significativa a empresa (Monteiro; Braz, 2018).

Diante disso, a gestão financeira de curto prazo necessita de um equilíbrio entre os ativos e passivos circulantes de maneira que sustente as operações diárias da organização. É função do gestor identificar a quantia necessária do capital de giro e, a partir dessas informações, manter um fluxo de caixa apropriado para a instituição.

2.3 ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO

A gestão financeira auxilia nas tomadas de decisão das empresas e requer um acompanhamento diário. As informações obtidas nesse controle representam o primeiro estágio da gestão do capital de giro. As micro e pequenas empresas que fazem uma gestão de capital de giro eficiente conseguem resolver a maioria dos problemas financeiros (SEBRAE, 2016).

De acordo com Neto e Silva (2014) o capital de giro ou capital circulante é representado nos balanços pelo ativo circulante, ou seja, pelas aplicações correntes, identificadas geralmente pelas disponibilidades, valores a receber e estoques.

Para Zedebski (2020, pag. 21) “o capital de giro [...] é o dinheiro de curto prazo da empresa. É o dinheiro que circula rapidamente no caixa da empresa, nos produtos da empresa e nas mãos do cliente que ainda não pagou”.

Em um patamar geral, o capital de giro representa os recursos a serem demandados pela empresa para o financiamento das necessidades operacionais, desde a aquisição de matérias primas e/ou mercadorias até o recebimento pelos

clientes das vendas dos produtos acabados, tendo como função primordial, garantir o funcionamento e todas as atividades operacionais, sustentando as mesmas até que sejam gerados recursos próprios o suficiente para que se cubram esses gastos, evitando que o gestor use recursos externos como empréstimos ou tendo que adquirir novas dívidas de compras ou serviços, visando manter a lucratividade e a rentabilidade da empresa (ZEDEBSKI, 2020).

Ross, Westerfield e Jordan (2008) endossam que a gestão do capital de giro de uma empresa é uma atividade diária que visa assegurar que a empresa tenha recursos suficientes para continuar suas operações e evitar interrupções dispendiosas.

Um dos desafios da gestão do capital de giro é o despreparo de seus gestores que não dominam as técnicas financeiras e com isso acabam cometendo falhas. Segundo Gitman (2012) o ativo circulante ocupa 40% do ativo total de uma empresa, e com isso são os responsáveis por ocupar a maior parte do tempo dos gestores financeiros.

Uma grande parte dos esforços do gestor financeiro é direcionada para a resolução de problemas de capital de giro, constituídos por formação e financiamento de estoques, gerenciamento das contas a receber e a pagar e administração de déficits de caixa (GITMAN,2012).

De acordo com Abreu (2015) às dificuldades do capital de giro em uma empresa acontecem, em suma, pelos seguintes fatores: redução de vendas, aumento das inadimplências, crescimentos das despesas financeiras e o aumento dos custos; e podendo ser uma combinação desses fatores citados.

Essas dificuldades afetam a receita das empresas, fazendo com que ela diminua e assim passa haver uma necessidade de reanalisar o caixa para avaliar a necessidade de haver uma realocação de recursos e criações de medidas preventivas que ajudaram nessas organizações (ABREU, 2015).

Para Zedebski (2020, pag. 25) (...) “as dificuldades financeiras são resultantes de queda no nível de receitas das empresas”. Nesse cenário, é necessário organizar o fluxo de caixa para não haver sobressaltos quando da necessidade de desencadeamento de numerários”. Para minimizar os problemas referentes ao capital de giro é necessário criar ações preventivas, ou seja, procurar organizar o fluxo de caixa de maneira que não haja sobressaltos quando houver uma

necessidade de mudanças no financeiro.

As micro e pequenas empresas que operam com o capital de giro abaixo do necessário estão mais propensas aos riscos financeiros. Uma boa gestão possibilita ao negócio alcançar um fluxo de caixa positivo e, assim, manter um funcionamento saudável. A gestão eficiente do capital de giro possibilita cobrir despesas diárias, manter o equilíbrio entre as contas do ativo e do passivo circulante, custear todo o capital das atividades operacionais, evita o endividamento e, conseqüentemente, pagamento de juros. Possibilita também à empresa vender a prazo para seus clientes ou conceder descontos nas compras à vista. Por fim, uma boa gestão do capital de giro contribui para o desenvolvimento, sobrevivência e crescimento das MPE's (SEBRAE, 2017).

Ainda de acordo com o Sebrae (2017), as empresas que operam com o capital de giro insuficiente tendem ao fracasso. Uma má gestão contribui para o aumento do endividamento, pois se a empresa não tem capital suficiente ele terá que se endividar, e ao contrair dívidas, aumenta o risco financeiro, podendo acarretar em encargos e juros maiores, que dificultam ainda mais a situação financeira da empresa.

Cabe mencionar ainda, que quando o capital de giro não é suficiente à empresa não consegue investir no seu próprio crescimento e se recorrer ao capital de terceiros (empréstimos e financiamentos), o lucro obtido, que poderia ser revertido em melhorias, será utilizado para o pagamento da dívida.

Para evitar esses problemas é necessário manter um capital de giro adequado, nem acima e nem abaixo do necessário, pois o excesso ou a falta impactam negativamente o negócio. A administração do capital de giro de forma correta gera uma alta rotação do circulante, e isso faz com que o fluxo de operações se torne mais dinâmico. E os acréscimos das atividades no capital de giro diminuem a necessidade de imobilização do capital no ativo circulante e, conseqüentemente, incentiva aumento da rentabilidade (ASSAF NETO; SILVA, 2014).

Por fim, cabe mencionar que o capital de giro pode ser classificado como permanente e sazonal. Segundo Neto e Silva (2002), o capital de giro permanente representa a quantidade de recursos que a empresa mantém permanentemente para conseguir manter as atividades em dia, enquanto que o capital de giro sazonal

representa um aumento das atividades, que demandam um maior investimento temporário dos recursos no ativo circulante.

2.3.1 CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO

O Capital Circulante Líquido (CCL) ou Capital de Giro Líquido (CGL) é usado para medir a liquidez e determina a capacidade de se pagar as dívidas de curto prazo. De acordo com Souza e Neto (2018) o CCL é formado pela diferença entre o ativo circulante (AC) e o passivo circulante (PC) de uma empresa, conforme expressão (1):

$$\text{CCL} = \text{AC} - \text{PC} \quad (1)$$

O resultado encontrado após a aplicação desta fórmula indica em que medida o passivo circulante financia o ativo circulante, informando o valor necessário para que a empresa consiga honrar todos os seus compromissos financeiros de curto prazo (SEBRAE/BA, S.D).

Segundo Neto (2003), o CCL pode ser positivo, negativo e nulo. Para CCL maior que zero, tem-se que o ativo circulante é maior que o passivo circulante, isto é, os bens e direitos são maiores que as obrigações de curto prazo de terceiros, que é quando parte dos ativos circulantes é financiada pelo passivo não-circulante. Já um CCL negativo indica que o ativo circulante é menor que o passivo circulante, ou seja, os bens e direitos são menores do que as obrigações de curto prazo. Para CCL igual a zero, tem-se que o ativo circulante é igual ao passivo circulante, os bens e direitos são iguais às obrigações com terceiros de curto prazo.

É importante salientar que um alto investimento em ativos circulantes diminui a lucratividade do negócio. Em contrapartida, um investimento baixo aumenta o risco de as MPE's não conseguirem honrar com suas obrigações e se tornarem inadimplentes. O capital circulante líquido sofre influência através de prazos médios de estocagem, volume e custos das vendas, compras e pagamentos. Sendo um fator de variação diária se recomenda que seu monitoramento seja feito de forma frequente para uma boa gestão do capital de giro (SEBRAE/BA, S.D)

2.3.2 CICLO OPERACIONAL, FINANCEIRO E ECONÔMICO

O ciclo operacional compreende as atividades empresariais, tendo seu início na aquisição de matéria prima para produção, inclui estocagem, processo produtivo, vendas e seu fim se dá pelo recebimento da venda do produto final, em outras palavras incorpora a sequência das fases operacionais do processo de produção-venda-recebimento (SOUZA; NETO, 2018).

Já o ciclo financeiro corresponde ao período de pagamento dos fornecedores e o recebimento dos clientes pela venda dos produtos (BRIGHAM; GAPENSKI; EHRHARDT, 2008).

Segundo o Assaf Neto e Silva (2014), o ciclo financeiro reflete o intervalo de tempo que a empresa irá precisar efetivamente de financiamento para suas atividades. De forma que quanto maior é o prazo de pagamento aos fornecedores e menor o tempo de recebimento por parte dos clientes, mais dinheiro a empresa terá em caixa, assim reduzindo bastante a necessidade de utilização de recursos financeiros de terceiro. Em contrapartida quanto menor for o período ofertado pelos fornecedores e maior o período de pagamento pelos clientes, haverá uma necessidade maior da empresa em utilizar seu capital de giro ou fazer uso de capitais onerosos.

Quando a empresa não consegue auto financiar seu giro pode-se recorrer a financiamentos operacionais, como fornecedores, ou os não operacionais, como empréstimos bancários, essas opções representam um modo de complementar o volume de recursos para financiar suas atividades. Entretanto, eleva o endividamento da empresa e o risco de não conseguir pagar os compromissos aos credores.

O ciclo econômico representa apenas as ocorrências de caráter econômico, que compreende desde a compra de matéria-prima até a venda e não considera o prazo de recebimento das vendas e dos pagamentos e nem o pagamento de gastos incorridos, ou seja, não considera os impactos no caixa no decorrer das fases da operação (BRIGHAM; GAPENSKI; EHRHARDT, 2008).

Ele é usado para o controle de estoque da empresa, sendo que o aumento ou redução no volume de compras, pode gerar um desequilíbrio financeiro com a perda de vendas ou imobilização do capital de giro, influenciando no resultado da empresa.

Contribui também para identificar as mercadorias com maior ou menor saída de estoque, aponta a preferência do consumidor e demonstra qual deve ser a composição do estoque.

O ciclo operacional (CO), financeiro (CF) e econômico (CE) podem ser calculados pelos modelos matemáticos (2), (3) e (4), respectivamente.

$$CO = PME + PMF + PMV + PMC \quad (2)$$

$$CF = CO - PMPF - PMDD \quad (3)$$

$$CE = CO - PMC \quad (4)$$

Onde:

PME = prazo médio de estocagem de matéria prima;

PMPF = prazo médio de pagamento dos fornecedores;

PMF = prazo médio de fabricação;

PMV = prazo médio de venda (prazo médio de estocagem dos produtos acabados);

PMC = prazo médio de cobrança (prazo médio de recebimento);

PMDD = prazo médio de desconto de títulos.

A figura 1 apresenta o diagrama temporal dos ciclos operacional, financeiro e econômico.

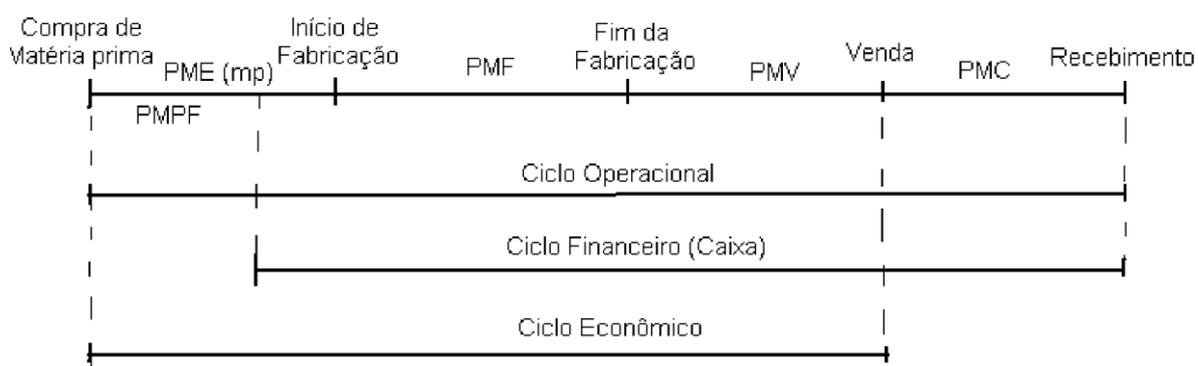


Figura 1 – Ciclo operacional, financeiro e econômico.

Fonte: Soares (2011)

Em relação à gestão do capital de giro, a busca pela redução do ciclo financeiro é um dos objetivos permanentes da empresa, o que pode ser obtido através do aumento do giro de estoque, vendas rápidas, diminuição dos prazos oferecidos aos clientes, incentivos de venda à vista, agilizar a cobrança de créditos em atraso e a negociação de prazos maiores junto aos fornecedores para pagamento das mercadorias (MATIAS, 2007).

Levando em consideração o que foi dito pelo autor, os ciclos operacional, financeiro e econômico que corresponde o tempo em que as atividades são desenvolvidas dentro da empresa são importantes indicadores para avaliar e controlar se a gestão do capital de giro está sendo feita de forma eficaz. Além de demonstrar as entradas e saídas de recursos financeiros, que auxiliam na projeção do fluxo de caixa como também para dimensionar a necessidade de capital de giro.

2.3.3 ADMINISTRAÇÃO DO CAIXA

O fluxo de caixa de uma empresa é o movimento de entradas e saídas de dinheiro do caixa, é aquilo que se recebe e se paga. Para um controle eficaz do fluxo de caixa é necessário que se mantenha um registro detalhado e com disciplina dos gastos e dos ganhos e que haja uma análise para o negócio (CONTA AZUL, 2021).

Para Silva (2018), o fluxo de caixa é uma ferramenta importante da gestão financeira, direcionado o planejamento, controle e análises das entradas e saídas, como também para os investimentos. Para se ter um conhecimento exato da situação financeira da empresa é essencial usar o recurso fluxo de caixa, pois seus resultados possibilitam a tomada de decisão mais assertiva.

O papel do administrador financeiro é fazer com que o capital desejado esteja disponível no momento certo, no valor estimado e com um custo menor, auxiliando no investimento e redução de riscos. O sucesso da empresa depende do grau de acerto dos gestores financeiros.

A gestão do caixa é de extrema importância para a sobrevivência das MPE 's, pois proporciona condições para uma gestão financeira eficiente no quesito liquidez como também no aumento da riqueza para a empresa quando a receita financeira sobra. Em caso de falta consegue ter uma captação de recursos junto a terceiros com antecedência e a custos financeiros mais atrativos (PASSADORI, 2018).

O objetivo da administração do fluxo de caixa é a apuração e projeção do saldo disponível, para que possa sempre ter capital de giro disponível para realizar o custeio de operação da empresa, destinando os recursos para a pagamento dos colaboradores (funcionários), fornecedores, impostos, entre outros, bem como, investimentos em melhorias (SEBRAE, 2013).

O cenário atual de pandemia causa um desafio não usual ao caixa de curto prazo das empresas, já que ocorre uma rápida deterioração do fluxo de receitas, uma baixa elasticidade na administração de custos e despesas fixas, e maior dificuldade na obtenção de créditos (IBEF, 2021).

Para que uma empresa consiga sobreviver no mercado é importante manter uma liquidez adequada, para cumprir com suas obrigações financeiras e dar continuidade a suas operações e gerar lucro. A gestão dos fluxos de caixa é tão importante quanto à capacidade de produção e de vendas da empresa.

No entanto, não basta à empresa apenas ter lucro para obter um crescimento constante, é necessário saber gerenciar de modo eficaz os recursos financeiros gerados (SILVA et al., 2016).

Independente do porte de uma empresa, é necessário manter um fluxo de caixa controlado. Pois a um equívoco de se achar que apenas uma grande empresa necessita de gestão, as micro e pequenas empresas também precisam manter a gestão de seus caixas para que assim possam atingir os objetivos de maneira correta. Sendo que é através de um bom gerenciamento do fluxo de caixa que se pode dimensionar com segurança os custos e despesas, impostos, folha de pagamento, como também o capital de giro do negócio, os investimentos e a captação eficiente dos recursos e assim haver uma harmonia entre produção, vendas e recebimento (GEN. NEGÓCIOS; GESTÃO, 2020).

Portanto a empresa que adota um planejamento financeiro e faz uma correta administração do fluxo de caixa, obtém grandes chances de uma boa gestão financeira porque saberá quando evitar situações onde falta liquidez, o que acaba sendo um risco elevado, pois o fluxo de caixa é considerado a “espinha dorsal” do negócio.

2.3.4 ADMINISTRAÇÃO DAS CONTAS A RECEBER

Outro ponto importante da gestão do capital de giro é a administração de contas a receber, que tem por objetivo cobrar os valores a receber o mais rápido possível sem impactar negativamente as vendas por conta de ações agressivas de cobrança (GITMAN, 2012).

Quando se fala em contas a receber, para empresa o ideal seria o pagamento exclusivamente à vista por parte dos clientes. Os casos de inadimplências seriam zerados, ocorreria redução de custos, do ciclo financeiro e redução da necessidade de capital de giro. Segundo Carvalho (2012), ele evidencia em sua tese que empresas com grande proporção de vendas à vista, registram em sua maioria uma maior liquidez, uma confiança maior no fluxo de caixa e pouca administração de credores, gerando um efeito positivo na rentabilidade da empresa. Contudo as empresas costumam oferecer aos seus clientes vendas a prazo, sendo necessário manter uma boa gestão de contas a receber.

As contas a receber são a concessão de créditos aos clientes, mediante promessa de pagamento futuro e tem por finalidade controlar os valores a receber oriundos das vendas a prazo, como também no fornecimento de informações referente ao valor total de valor a receber por cada cliente (ASSAF NETO; SILVA, 2003).

Para manter a frente da concorrência e alavancar as vendas, Hoji (2019) diz que é necessário a concessão de créditos de forma correta aos clientes, pois, o objetivo da gestão de contas a receber é o recebimento de seus clientes como foi acordado, por essa razão é necessário estabelecer formas convenientes de financiamento aos clientes. É uma atividade que deve receber bastante esforço e dedicação para a empresa conseguir se manter no mercado de forma competitiva.

As contas a receber são provenientes de vendas a prazo, calculados no ativo circulante do balanço patrimonial e necessitam de acompanhamento constante. As previsões de valores a receber, nos vencimentos definidos, não tem uma garantia de recebimento. De acordo com Klann, Kreuzberg e Beck (2014), isto acontece porque o risco de crédito sempre estará implícito à insolvência do cliente.

Para avaliar as políticas de créditos pode-se fazer uso de técnicas, uma das mais utilizadas é a do 5c's do crédito. Hoji (2019) descreve os 5c's do crédito da

seguinte maneira: primeiramente se analisa o caráter do cliente, é algo subjetivo, mas, também de grande importância, pois representa a seriedade com que o cliente honrou com seus compromissos no passado; o segundo ponto analisado é a capacidade do cliente cumprir com seus compromissos financeiros, ou seja realizar o pagamento dentro do prazo. Essas informações podem ser obtidas através de informações disponíveis no Serviço de Proteção ao Crédito (SPC). Já o terceiro ponto analisado é o capital, em que é feita uma análise da situação financeira da empresa e busca observar o comprometimento do patrimônio líquido em relação ao financiamento e o comparando com as obrigações. O quarto ponto a ser analisado é o colateral, que busca saber quais garantias o cliente pode oferecer ao requerer o crédito e assim minimizar eventuais fragilidades. Em último, se analisa a condição, que considera a situação econômica do mercado no qual o cliente está inserido, pois, se ocorrer algum imprevisto, pode comprometer a capacidade de pagamento do cliente.

Ao fazer uso da técnica 5C's, as micro e pequenas empresas estão diminuindo os riscos que a concessão de créditos pode causar nas vendas a prazo, pois analisa o cliente, a empresa e o mercado, ajudando a avaliar se as condições para a oferta de crédito são viáveis ou não para a empresa.

Com intuito de atrair clientes às empresas fazem uso das vendas a prazo, que é estimulado por conta da concorrência e do mercado financeiro ineficaz (BARBOSA; MOREIRA, 2014).

Além de ser necessário definir políticas de vendas consistentes, deve-se também definir métodos de cobrança para minimizar o risco de inadimplência. Segundo Souza e Souza (2011) para realizar uma política de crédito eficaz é importante manter um volume de venda alto e com o mínimo possível de perdas. Com intuito de evitar problemas na administração de contas a receber deve-se definir políticas de créditos de acordo com a necessidade de capital de giro.

De acordo com Hoji (2019) a empresa deve adotar uma política de crédito, já que os clientes oferecem risco em razão de não cumprirem com o pagamento, e buscar pelo equilíbrio de volume de vendas e a concessão de créditos aos clientes.

É importante realizar um controle rigoroso dos saldos de contas a receber, já que ele é um ativo relevante para a gestão financeira, acompanhar os pagamentos que estão vencidos e os que estão vencidos, relacionando com o faturamento

mensal e a liquidez, evitando assim, que o fluxo de caixa tenha impactos negativos e, conseqüentemente, o capital de giro. Com a prática de política de crédito e cobrança coerente é possível minimizar esses impactos (CARVALHO, 2015).

Segundo Assaf Neto e Silva (2014) a política de crédito é composta por quatro elementos: padrões de crédito, cobranças, prazos e descontos. A norma de crédito estabelece as ferramentas e os requisitos mínimos para a concessão de crédito aos clientes e tem como função reduzir o prejuízo financeiro causado pelo não recebimento. Em relação à cobrança, visa definir as normas e procedimentos que a empresa adotará para obter o crédito na data de vencimento. Em relação ao prazo, o cliente geralmente tem permissão para pagar a compra nos dias do mês útil do representante, como 30, 60 e 90 dias. Finalmente, um desconto financeiro é um abatimento sobre o preço de venda de um produto, destinado a encorajar os clientes a esperar o pagamento ou pelo menos pagar na data negociada.

Percebe-se que padrões rígidos de crédito dificultam as vendas a prazo, portanto, tendem a reduzir o volume de vendas, o custo do crédito e o investimento em contas a receber. Ao contrário, um período de crédito de longo prazo estimulará as vendas, aumentará os custos de crédito e o investimento em contas a receber. Descontos financeiros maiores tendem a aumentar as vendas e reduzir os custos de crédito e contas a receber. Por fim, políticas rígidas de cobrança podem reduzir vendas, custos de crédito e contas a receber.

No entanto, em certos tipos de vendas a prazo, o processo de crédito tornou-se extremamente simples. É o caso da venda com cartão de crédito, em que a análise dos clientes é confiada às operadoras de cartão de crédito, simplificando e reduzindo os custos operacionais da empresa (ASSAF NETO; SILVA, 2014). Por outro lado, para a empresa, esta é uma forma de aumentar as vendas. Comparado com instituições que não aceitam pagamento com cartão, é menos arriscado e mais competitivo. Principalmente pela vantagem de cancelar o risco de inadimplência, tendo em conta que o pagamento é feito diretamente pela administradora do cartão de crédito, em média 30 dias após a transação.

2.3.5 ADMINISTRAÇÃO DOS ESTOQUES

Os estoques geralmente são ativos de grande importância para empresas comerciais e industriais. Na indústria, geralmente os estoques são representados por matéria prima, materiais auxiliares, produtos para elaboração e produtos acabados. No comércio, é mais comum estoque de produtos e mercadorias para revenda (HOJI, 2019).

Objetivo principal da gestão de estoque é evitar o excesso ou a falta de suprimentos tanto para produção quanto para venda, e também evitar os extravios de estoque. O controle de estoque contribui para o planejamento e decisão de compra, pois possibilita identificar quais itens têm o menor e maior giro (saída), auxiliando assim o gestor financeiro na compra dos produtos que realmente serão necessários e fazer um uso eficaz dos recursos disponíveis. De acordo com o Sebrae MG (S/D) o controle de estoque permite conhecer o volume necessário para atender a demanda dos clientes, como também manter o armazenamento com um custo mais baixo possível além de conseguir calcular os custos de mercadoria vendida e ainda auxiliar na política de preço e vendas.

A manutenção de estoque está condicionada a necessidade de atender a demanda dos clientes, logo essa é a base para que as ações possam gerar os lucros desejados. Através de um giro rápido de estoque, o montante de recurso que é comprometido com esse ativo se torna menor, algo que favorece a rentabilidade da empresa (HOJI, 2019).

A gestão de estoque sofre influência pelo comportamento das vendas e pela disponibilidade de recursos (CARVALHO, 2015). Para atender o aumento na demanda de vendas ocorre um aumento no estoque e isso pode influenciar no aumento do custo de transição da empresa.

O excesso de estoque ocasiona diversos problemas para as MPE 's, tanto de custos, devido à manutenção de espaços maiores, seguros, e perdas de materiais, entre outros, quanto de perdas financeiras que é o dinheiro parado. Mas, a falta de estoque também acarreta problemas para o processo de produção, podendo ocasionar parada na produção, aumento no tempo produtivo e queda de produtividade, além de problemas nas vendas, que podem representar insatisfação

dos clientes e assim causar diminuição das vendas, gerando redução no lucro da empresa (SEBRAE MINAS, 2013).

Sustentar um estoque muito alto inviabiliza o negócio, uma vez que ele representa capital parado, portanto, fazer um bom controle de estoque é essencial para otimizar a reposição dos produtos já vendidos e, assim, evitar perdas e desvio, além de contribuir para identificar produtos parados (SEBRAE/BA, S.D).

Segundo Gitman (2010), a administração do estoque tem por objetivo manter os níveis de estoque o mais baixo possível para poder girá-los mais rápido, e assim usar a menor quantidade possível do capital de giro no investimento do estoque.

Para se calcular a quantia necessária de produtos, a serem compradas e armazenadas em estoque, deve-se utilizar ferramentas que auxiliem nesta decisão, por exemplo, o modelo do Lote Econômico de Compra (LEC). De acordo com Hoji (2019) o LEC (Lote Econômico de Compra) determina a quantidade ótima de compra dos itens a serem estocados, ou seja, define a quantidade de itens a serem adquiridos que promove custos totais mínimos de pedido e manutenção de estoque.

De acordo com Carvalho (2015) o investimento em estoque impacta no capital de giro do negócio. A aplicação em estoque pode ser definida por conta do volume de vendas, pelo ciclo de produção e a durabilidade do produto final. Esses fatores irão determinar a gestão de estoque e a prática de controle como valor do investimento, giro de estoque e o ponto de pedido de cada item. O autor reforça que um dos fatores para a geração de riqueza das MPE 's vem dos estoques e para que isso aconteça é necessário que os gestores se esforcem para evitar os aumentos nos custos de transações. As empresas estão aumentando a preocupação com os riscos de estocagem e esse aumento da preocupação advém pela elevação dos custos financeiros, pela falta de estoque correto e local de armazenamento.

Para um melhor gerenciamento do estoque deve-se empregar a Curva ABC, que é o método usado para definir políticas adequadas de compras para o estoque, separando-os de acordo com sua importância e focando nos produtos mais representativos em relação ao seu volume. Dessa forma, é definida uma hierarquia dos produtos que estão em estoque. Assim, o método da curva ABC separa os itens em três classes: A, B e C. Os itens da classe A representam aqueles de maior investimento monetário (80%) e que correspondem a 20% do que é mantido em estoque. Os da classe B são os itens que representam o segundo maior

investimento e os itens da classe C são os que exigem investimentos mais baixos e que abrangem a maior parte do estoque. Quem define a importância de cada item que compõe o estoque é a empresa, podendo ser definido de acordo com o seu custo, preço de venda ou também pela participação no total dos investimentos efetuados (ASSAF NETO; SILVA, 2014).

O investimento em estoque tem influência direta na gestão do capital de giro, e um fator importante para a gestão de estoque é o giro de estoque. O giro de estoque é uma ferramenta que mensura a circulação das mercadorias, ou seja, através deste indicador é possível verificar quantas vezes determinado produto foi vendido, repostado e assim identificar o andamento do seu negócio. Através do giro de estoque é possível analisar a saúde financeira do estoque (CASHME, 2021). Para calcular o giro de estoque (GE), utiliza a fórmula (5):

$$GE = \frac{\text{Número total de vendas}}{\text{Volume médio de estoque no período}} \quad (5)$$

Através do cálculo do giro de estoque pode-se obter o prazo médio para que a empresa reponha seu estoque. Com isso poderá definir ações para novas vendas, como também possibilitar fazer previsões a respeito da rotatividade do estoque e entender melhor a demanda (CASHME, 2021).

2.3.6 ADMINISTRAÇÃO DAS CONTAS A PAGAR

A administração de contas a pagar consiste na gestão das compras a prazo, e a depender do ramo do negócio pode ser de matéria prima e/ou mercadoria para revenda.

De acordo com Gitman (2012) a gestão das contas a pagar consiste no controle que a empresa realiza nos prazos transcorridos entre compra de matérias-primas e a efetuação do pagamento ao fornecedor. Se utilizado o controle de modo correto, ele auxilia o empresário a definir as prioridades de pagamento caso a empresa venha enfrentar alguma dificuldade referente ao financeiro, como também possibilita avaliar e controlar os montantes dos compromissos vencidos.

Gitman (2012, p. 583), afirma que “[...] é importante o alongamento de prazo,

isso trará reflexo no fluxo de caixa da empresa. O prazo máximo de pagamento deve ser pleiteado com cautela, evitando prejudicar seu rating de crédito”. O autor ainda afirma que se deve analisar os créditos oferecidos pelos fornecedores pois pode haver custos financeiros associados ao preço e o pagamento a vista pode ser uma boa opção nessa situação.

Segundo Lopes e Menezes (2000) o aumento nos prazos de pagamento é saudável para o fluxo de caixa e asseguram que o pagamento antecipado só deve ser feito se o benefício marginal for maior que o custo de pagamento. Para Formenti e Martins (2015), quando há uma boa gestão dos prazos oferecidos pelos fornecedores, os gestores financeiros conseguem lidar melhor com as dificuldades financeiras que podem vir a cometer o negócio.

Quando uma empresa não tem recursos disponíveis, ela pode optar pelas compras a prazo, mas, isso pode deixar a empresa refém dos prazos oferecidos pelos fornecedores. E quando uma empresa tem recursos financeiros positivos ela tem a oportunidade de avaliar se a compra à vista naquela situação é mais viável ou não, podendo assim gerar um ganho financeiro (GROPPELLI; NIKBAKHT, 2006).

A parceria entre fornecedor e empresa necessita que os produtos tenham preço e qualidade competitivos e sejam entregues na quantidade correta dentro do prazo acordado por ambas as partes. É de extrema importância a organização entre empresas e fornecedores ao plano para cumprir prazos e exigências de preços ao mesmo tempo, pois se houver essa sinergia, essa relação trará resultados financeiros positivos. A própria organização deve analisar se o fornecedor tem capacidade para realizar o aumento da demanda, para que, caso isso aconteça, as vendas não caiam. É sempre importante ter um plano reserva, como ter contato com fornecedores que seguem os mesmos padrões e oferecem a mesma qualidade de produtos (HOJI, 2019).

Para evitar prejuízos financeiros é necessário que ocorra um controle bem eficaz das contas a pagar, pois ela impacta diretamente no fluxo de caixa. Sendo necessário registrar as entradas e saídas de mercadorias do estoque e assim evitar perdas. Sendo necessário também sempre estar atento aos valores disponíveis no caixa, principalmente na data de pagamento (POSTIGLIONE, 2016).

As contas a pagar condizem com as obrigações da empresa para com terceiros, seja por meio da prestação de serviço ou de compra de mercadorias.

Através do controle financeiro das contas a pagar, é possível identificar os compromissos assumidos pela organização e assim monitorar as datas desses pagamentos. Os controles internos apropriados para uma gestão eficaz das contas a pagar estão totalmente relacionados com a avaliação de melhores oportunidades ou a aceitação de novos compromissos e a determinação das prioridades de pagamento.

Quando a empresa não obtém recursos suficientes para honrar com seus compromissos pode ser necessário fazer uso das fontes de captação de recursos para manter o funcionamento das atividades das empresas e este capital entra na empresa em forma de financiamento, que podem ser onerosos, por exemplo, linhas de créditos bancários, ou não onerosos como o pagamento a prazo aos fornecedores (LEMES JÚNIOR; PISA, 2010).

Entre as opções de financiamento de curto prazo disponíveis podem ser mencionadas as seguintes (ROSS et al., 2013):

- a) Contas garantidas;
- b) Antecipação de recebíveis: desconto de duplicatas, antecipação de recebíveis de cartão de crédito, antecipação de cheque pré-datado;
- c) Crédito rotativo: a instituição financeira estabelece o valor que a empresa pode sacar com base no valor dos recebíveis em cobrança ou em custódia no banco;
- d) Vendor: a empresa toma uma linha de crédito e o banco financia o comprador da empresa;
- e) Compror: a empresa toma uma linha de crédito e o banco financia os vendedores da empresa.

Apesar das diferentes opções de financiamentos disponíveis, as particularidades das MPE 's dificultam o acesso ao crédito neste segmento de mercado (MDIC, 2013). Para compensar os riscos percebidos, as instituições financeiras solicitam garantias para os empréstimos. A garantia pode assumir a forma de garantia física e fiduciária. As físicas são compostas pelos bens móveis e imóveis, hipotecas, penhor, caução de títulos. Por outro lado, fiduciária é o aval e a fiança (ROSS et al., 2013).

3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa orienta a desenvolver os principais conceitos, etapas e instruções com a intenção de auxiliar na produção de uma monografia, dissertação ou tese de boa qualidade, destacando que sua função é amparar o pesquisador para que ele possa refletir e estimular um olhar novo sobre o tema a ser investigado. E a sua motivação se dará a partir de uma inquietude científica e incitado pela curiosidade e criatividade (PEREIRA, 2007).

Esta pesquisa, quanto ao seu objeto, será classificada como exploratória. Sua intenção é expor um problema, descrever e o solucionar. Segundo Cavalcanti (2009), a pesquisa exploratória constitui o primeiro estágio de uma investigação, buscando a familiaridade com o assunto a ser descrito e com a realidade da organização.

Quanto aos dados coletados, se darão através de entrevistas semiestruturadas e com coleta de dados primários, o método utilizado é o estudo de casos múltiplos. Sobre o estudo de caso, segundo Zanella (2013), é o estudo aprofundado do objeto em específico e tem um foco de detalhar e ampliar o seu conhecimento.

Por fim, esta pesquisa será realizada nas micro e pequenas empresas do município de Conselheiro Pena (MG), com o objetivo de buscar as informações e realizar as análises necessárias para cumprir o propósito estabelecido e a concretização deste trabalho.

3.1 COLETA DE DADOS

Para as pesquisas realizadas no setor financeiro, as coletas de dados são classificadas em primários e secundários.

Os dados primários são aqueles coletados de forma original, coletados pela primeira vez, e que busca soluções para o objetivo geral, comumente são por meio de entrevistas e observações. O procedimento utilizado para a coleta de dados foi a entrevista semiestruturada com os gestores responsáveis pelas movimentações financeiras das micro e pequenas empresas selecionadas. Nielsen, Olivo e Morilhas (2017) relatam que a entrevista semiestruturada é aquela que está entre a estruturada e a não estruturada, sendo que a entrevista será aplicada a partir de

perguntas e tópicos pré-definidos, que não se restringem e permite abranger questões pertinentes à pesquisa.

Já os dados secundários, são as fontes já disponíveis, que são as que estão à disposição da empresa, através dos quais já possuía anteriormente ao estudo, como o caso dos livros caixa, planilhas, relatórios, entre outras informações essenciais para seu funcionamento e registros (NIELSEN; OLIVO; MORILHAS, 2017).

Neste trabalho, a pesquisadora iniciou as coletas de dados nas empresas no segundo semestre de 2021 e conclui no primeiro semestre de 2022, as quais foram feitas por meio de entrevistas com os gestores, em que se aplicou questionário semiestruturado para analisar as informações sobre a gestão financeiro de curto prazo das empresas e os efeitos da pandemia do covid-19. Faz parte da pesquisa três empresas localizadas na cidade de Conselheiro Pena, situada no leste de Minas Gerais, pertencente ao vale do Rio Doce. Na seleção das empresas teve-se o cuidado de escolher segmentos de atuação distintos e com anos de funcionamento diferentes para avaliar os efeitos da pandemia em diferentes situações. Sendo assim, tem-se uma empresa do ramo farmacêutico (Drogaria) que está no mercado a 50 anos, uma empresa de serviço de Buffet inaugurada em 2014 e uma loja do setor varejista (Loja de calçados) com três anos de funcionamento.

Sabe-se que durante a pandemia, farmácias foram consideradas serviços essenciais, assim, espera-se que a Drogaria estudada relate que não houve restrições de funcionamento e suas atividades ocorreram normalmente sem prejuízos para os proprietários, por causa da pandemia. Por outro lado, todos os eventos foram cancelados, para evitar aglomerações, neste caso, espera-se que o serviço de Buffet, que faz parte da pesquisa, informe que teve suas atividades interrompidas e dificuldades em manter seu estabelecimento, visto que não poderia mais ofertar seus serviços. Por fim, lojas de calçados e vestuários em geral, tiveram restrições de funcionamento, impactando seu negócio, no entanto, tiveram a opção de vender seus produtos a partir de meios digitais. Assim, espera-se que as proprietárias da Loja de calçados relatem que houve queda nas vendas, mas conseguiram manter suas atividades através de vendas online.

3.2 ROTEIRO PARA A ENTREVISTA

A entrevista foi realizada de forma presencial, com um encontro agendado com o gestor da empresa para a aplicação do questionário semiestruturado (apêndice A) conduzido pela graduanda responsável pela pesquisa em questão.

A entrevista se dividiu em três partes. A primeira parte consta de perguntas com o objetivo de coletar informações gerais da empresa (nome da empresa, porte da empresa, tempo de funcionamento, número de funcionários e etc.). Na segunda, as perguntas tiveram o intuito de saber da situação da empresa durante a pandemia (restrições de funcionamento, dificuldades enfrentadas e soluções propostas para resolver e mitigar os problemas ocasionados pela Covid19). Já a terceira e última parte buscou conhecer informações do capital de giro da empresa considerando a gestão financeira antes e durante a pandemia, como também a gestão atual. As perguntas desta parte têm o propósito de investigar se a empresa possui capital de giro, consegue pagar fornecedores, gerenciar estoque, além de verificar a relação com clientes e recebimentos por parte deles e as inadimplências.

E para concluir a entrevista perguntou-se ao gestor sobre as principais dificuldades na gestão financeira da empresa.

3.3 ESTUDO DE CASO

O procedimento se classifica como estudo de casos múltiplos, pois foi realizado um estudo em profundidade sobre a gestão financeira das MPE's e os impactos da pandemia do COVID-19 em Conselheiro Pena - MG. Segundo Gil (2008, pag. 57-58), "O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado (...)."

Conforme mencionado no item anterior, faz parte da pesquisa a análise de três empresas. Uma Drogaria que está no mercado há 50 anos e é a segunda farmácia mais antiga da cidade. Passada de pai para filhos, atualmente possui dois funcionários. Uma outra empresa do ramo de vestuários e acessórios, sendo uma Loja de calçados cujo empreendimento é uma parceria entre irmãs com três funcionários. Está em funcionamento há quase 3 anos. E por fim, tem-se uma empresa de Buffet que oferece serviço de comida para festas e eventos. Foi

inaugurada no ano de 2014, sendo a pioneira na cidade a ofertar serviços de Buffet. Atualmente possui seis funcionários. Onde se pode observar essas informações no Quadro 1, abaixo:

		
DROGARIA	LOJA DE CALÇADOS	BUFFET
- 50 anos (1972)	- 03 Anos (2019)	- 08 anos (2014)
- Pequeno Porte	- Micro empresa	- Micro empresa
- Herança	- Parceria entre irmãs	- Oportunidade de mercado
- Formação em Farmácia	- Formação em Ciências Contábeis	- Sem formação superior

Quadro 1. Informações gerais das empresas estudadas.

Fonte: Criado pelo autor.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 INFORMAÇÕES GERAIS SOBRE AS EMPRESAS.

Na primeira parte da pesquisa foram realizadas perguntas sobre informações gerais com intuito de conhecer o perfil da empresa e dos gestores. Identificou-se que a Loja de calçados e o Buffet são empresas enquadradas em microempresa enquanto a Drogaria é uma empresa de pequeno porte.

Em relação ao tempo de atuação de mercado, a Drogaria possui 50 anos de funcionamento, repassada para o atual gestor em forma de herança, sendo o filho sócio majoritário e a esposa sócia minoritária. Os atuais donos são os responsáveis pela gestão há 30 anos e antes de pertencê-los era uma sociedade com outro dono de farmácia no mesmo porte. A Loja de calçados é uma parceria entre irmãs e é um negócio recente sendo aberto em 2019 e o Buffet está no mercado há oito anos, com sua inauguração em 2014.

Quanto à formação, o sócio majoritário da Drogaria é formado em farmácia, e é ele o responsável pela gestão da empresa, incluindo a gestão financeira. E além dos sócios a empresa conta com mais um funcionário, responsável pelas entregas

dos produtos aos clientes (entregador). Já na Loja de calçados a gestão da empresa, incluindo a gestão financeira, é realizada pela irmã mais velha, que é formada em ciências contábeis e que também é sócia majoritária e conta com mais três vendedoras. O Buffet é de uma única dona (não há sócios), sendo uma empresa individual. A proprietária, que tem apenas ensino médio completo, é a responsável por toda a gestão da empresa. Ela também é cozinheira e conta atualmente com uma ajudante de cozinha e cinco garçons.

Em relação à motivação da abertura da empresa, o gestor da Drogaria não soube responder, informou apenas que recebeu a farmácia de herança. Também não soube informar se foi feito um plano de negócio antes de concretizar a abertura da farmácia. A gestora da Loja de calçados informou que fez um plano de negócio, realizado pela própria empresária, em que foi feito um estudo prévio sobre mercado, fornecedores, cursos com Sebrae, pesquisa com outros proprietários de lojas em outras cidades. Como motivação em empreender, relatou que as irmãs sempre tiveram o sonho de ter algo próprio, além de vislumbrar a oportunidade de dedicar mais tempo à criação e cuidado ao seu filho. Já a proprietária do Buffet explicou que identificou uma oportunidade de mercado, visto que os eventos realizados na cidade contratavam serviços de Buffet de empresas de outras cidades. Ela também comentou que não foi executado um plano de negócio prévio.

A partir do que foi relatado acima observa-se que as empresas são bem distintas umas das outras, tanto em tempo de mercado, quanto em área de atuação, tamanho e porte. Nota-se também uma diferença no perfil e formação do gestor da empresa. A Drogaria consta de um farmacêutico, formação exigida para atuar neste tipo de empresa, no entanto, como exerce também o papel do gestor geral e financeiro da empresa, verifica-se que não possui qualificação adequada para gerenciar financeiramente a empresa. Ao analisar o responsável pela gestão financeira, tem-se que apenas a loja de calçados possui um gestor qualificado, com conhecimentos em finanças, já que a formação da sócia majoritária é em ciências contábeis. A falta de conhecimentos em gestão financeira acaba sendo uma fragilidade para as empresas pesquisadas. Tal conhecimento é essencial para utilizar ferramentas mais adequadas para o negócio e otimizar recursos, apurar dados das empresas e, a partir deles, tomar decisões mais assertivas, tornando a empresa mais lucrativa. Segundo Marion (2009), uma gerência ineficiente e a

tomada de decisão sem o resguardo dos indicativos dos negócios são uns dos principais causadores da mortalidade de empresas. E a falta de conhecimento e experiência do gestor pode gerar uma administração inadequada.

4.2 IMPACTOS DA PANDEMIA E SOLUÇÕES ADOTADAS PARA MINIMIZAR SEUS EFEITOS NA EMPRESA.

A segunda parte da entrevista se deu com a intenção de conhecer as dificuldades enfrentadas pela empresa na gestão financeira durante a pandemia. Observe-se que, a pesquisa apresenta três diferentes tipos de negócios: uma Drogaria, uma Loja de calçados e um de serviços de Buffet.

Inicialmente, questionou se as empresas tinham restrições de funcionamento e precisou fechar por um tempo. A OMS recomendou isolamento social que ocasionou em diversas vezes o encerramento de atividades econômicas que não eram consideradas essenciais, por conta das restrições de funcionamentos de diversas, micros e pequenas empresas tiveram que interromper suas atividades (CORREIO BRAZILIENSE, 2020).

O proprietário da Drogaria disse que, como as farmácias foram consideradas serviços essenciais, em nenhum momento ele precisou funcionar de portas fechadas, permanecendo o tempo todo aberta ao público. Já as outras duas empresas estudadas precisaram manter as portas fechadas. O Buffet foi o mais afetado pelas restrições sanitárias, pois todos os eventos foram cancelados para evitar aglomerações. Com a paralisação total do negócio a gestora relatou que começou a ficar sem capital de giro, pois ficou quase um ano sem poder fazer eventos e não tinha reservas suficientes para manter a empresa sem poder prestar os seus serviços. Além de ser necessária a devolução daqueles que resolveram cancelar os eventos ao invés de adiarem. A Loja de calçados também precisou manter as portas fechadas, mas foi por um curtíssimo prazo, apenas 5 dias, onde foram traçadas estratégias para se adaptar aos decretos, foram feitos atendimentos com hora marcado, entrega por meio de delivery e aumento das vendas por meio das redes sociais, onde aconteciam queima de estoque pelo Instagram. Em relação ao capital de giro da loja, a gestora informou que não possuía o suficiente, pois, quando a pandemia se iniciou, a loja tinha apenas dez meses de funcionamento, e

ainda estava recuperando os investimentos realizados. Além disso, todos os gestores informaram que houve impactos negativos no faturamento.

Em relação a gestão das contas a pagar, a Drogaria informou que não teve dificuldades em pagar fornecedores e nem atrasar seus pagamentos. Também não precisou demitir funcionários. Já a Loja de calçados teve uma dificuldade maior em pagar fornecedores, pois por ser uma empresa nova do mercado ainda estava se estruturando, foi necessário renegociar prazos, mas no fim conseguiram pagar, pois a negociação com os fornecedores foi satisfatória porque entendiam que era uma situação geral. A loja também conseguiu manter seu quadro de funcionários, mas precisou fazer empréstimos para manter suas atividades. Já a proprietária do Buffet relatou que, como não podia realizar eventos, e sem trabalhar, os pagamentos de suas contas começaram a atrasar, analisaram a possibilidade de solicitar um empréstimo que não chegou a ser concluído, pois se reinventaram para conseguir honrar com suas obrigações, reduzindo o quadro de funcionários, no entanto, à medida que foram voltando a funcionar, os funcionários foram contratados.

Quanto aos níveis de inadimplência dos clientes, o gestor da Drogaria relatou que não aumentou durante a pandemia, mas informou ser bem alta a inadimplência dos clientes. Na Loja de calçados houve um aumento de 30% na inadimplência dos clientes, mesmo com a redução de vendas no crediário. A proprietária do Buffet disse que não houve inadimplência, pois não houve realização do serviço durante a pandemia. Mas explicou que teve uma pequena inadimplência ao iniciarem as vendas de marmitex, devido às vendas a prazo serem baixas.

Observa-se que as empresas com serviços considerados não essenciais foram as mais impactadas pela pandemia, visto que precisaram fechar as portas por um tempo e tiveram seus caixas reduzidos, tornando-se insuficiente para pagar os fornecedores, sendo necessário renegociar prazos de pagamentos e até mesmo solicitar empréstimos. Verifica-se que estas empresas apresentaram um déficit de capital de giro. Uma das causas do caixa ineficiente deve-se aos níveis de inadimplência dos clientes. O não recebimentos dos produtos vendidos afeta o negócio como um todo, pois são as contas a receber que geram o montante financeiro para o pagamento de obrigações e fornecedores. Quando o cliente atrasa o pagamento é necessário a empresa disponibilizar recursos próprios para seu

capital de giro, mas se ela não tiver recursos próprios para suprir suas necessidades, as empresas também se tornam inadimplentes.

O estoque também foi impactado durante a pandemia e uma gestão mais eficiente foi primordial para minimizar os prejuízos. Com as vendas reduzidas por causa da restrição de funcionamento, os gestores viram suas mercadorias paradas. Na Loja de calçados, não houve perda de produtos, mas a gestora teve que fazer queima de estoque para reduzir as mercadorias na loja e não efetuou novos pedidos junto aos fornecedores. Estas medidas contribuíram para reduzir os níveis de estoque da loja, além disso, a queima de estoque aumentou as vendas da loja, que haviam caído bastante no início da pandemia. Já o Buffet teve perdas de produtos estocados, por se tratar de produtos perecíveis. Houve perdas de alimentos, como carnes, legumes entre outros, pois ao cancelar os eventos acabaram perdendo os alimentos em estoque. Já a Drogaria não teve problemas com o estoque, visto que seus produtos continuam com vendas normais. No entanto, o gestor relatou que as vendas caíram muito, mas não atribuíram à queda das vendas a pandemia, e sim aos concorrentes que a cada ano surgem novos.

De acordo com as informações acima, foi evidenciado que a pandemia afetou as vendas e o estoque das empresas, mas cada uma de forma diferente. A Drogaria não teve problemas com estoque, mas redução de vendas, por causa da concorrência. O Buffet teve prejuízos devido a perda de mercadorias estocadas. A Loja de calçados precisou vender seus produtos mais baratos para aumentar vendas e reduzir estoques.

Diante dos problemas mencionados pelos gestores, para manter caixa, pagar obrigações, reduzir estoques, aumentar vendas, questionou-se quais as medidas adotadas nas empresas para minimizar os impactos da pandemia.

A gestora da Loja de calçados informou que intensificou o marketing digital. A loja já fazia uso de redes sociais como Instagram, Facebook e WhatsApp antes da pandemia, só que com a pandemia o uso das redes sociais foi ampliando, uma vez que as portas das lojas precisaram ficar semifechadas, com funcionamento em sistema de agendamento de horários, assim, grande parte das negociações eram feitas por meio das redes sociais. Elas também aumentaram as vendas em outras plataformas online, como é o caso da Shopee e do Mercado Livre. Fizeram

promoções para aumentar as vendas dos produtos. Relatou também que estão em fase final de criação de um site para a loja.

A Drogaria, por ser uma atividade essencial não teve suas atividades afetadas durante a pandemia, assim o gestor informou que não foi necessária nenhuma ação para amenizar os impactos da pandemia. No entanto, identificou que a gestão financeira da farmácia é ineficiente. Observou-se um nível de inadimplência elevado, redução de vendas por causa da concorrência, e conseqüentemente perdas de clientes, sendo necessárias ações para minimizar esses problemas na empresa.

Já o Buffet, foi a empresa mais afetada. Para contornar a crise sanitária e com seu negócio todo parado, para não encerrar sua empresa, a proprietária teve que se reinventar. Ela resolveu aproveitar toda a sua estrutura e iniciou os serviços de refeição e entrega de marmitex, trabalhando com Delivery, para gerar renda e manter o negócio. Assim, ficaram quase um ano realizando entrega de marmitex no almoço, além de algumas pequenas encomendas. As vendas eram realizadas pelo Whatsapp.

As empresas tiveram diferentes impactos negativos ocasionados pela pandemia, gerando assim ações distintas. O Buffet se reinventou e mudou todo o seu negócio para sobreviver durante a crise, enquanto a Loja de calçados aumentou o uso de redes sociais, expandiu suas vendas para outras plataformas digitais e realizou promoção dos produtos para ampliar vendas. Já a Drogaria, por ser uma atividade essencial não teve seu negócio afetado pela pandemia.

Os dados obtidos sobre os impactos negativos nas empresas e as soluções adotadas por elas durante a pandemia estão apresentados de forma resumida no Quadro 2.

 DROGARIA	 LOJA DE CALÇADOS	 BUFFET
<ul style="list-style-type: none"> - Serviço Essencial - Sem dificuldades de pagamento - Inadimplência de clientes constante <ul style="list-style-type: none"> - Não houve perdas - Redução nas vendas - Não fizeram ações 	<ul style="list-style-type: none"> - Restrições de Funcionamento - Renegociação de prazos - Empréstimos - Aumento de 30% da inadimplência - Não houve perdas - Vendas online e redes sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - Não essencial - Eventos cancelados - Atraso de contas - Reinventaram - Houve perdas - Delivery

Quadro 2. Impactos e soluções das empresas estudadas durante a pandemia.

Fonte: Criado pelo autor.

4.3 GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO – ANTES, DURANTE A PANDEMIA E NO MOMENTO ATUAL.

A terceira parte apresenta informações sobre a gestão do capital de giro nas empresas pesquisadas. Nesta etapa, tenta evidenciar se elas possuem capital de giro suficiente para manter suas atividades ao longo de seu período de funcionamento, inclusive durante o período da pandemia. Além de verificar a gestão de caixa, de estoque e das contas a receber e a pagar.

O gestor da Drogaria disse que possui capital de giro suficiente, inclusive mantém uma reserva para situações de imprevistos, por exemplo, quando o cliente atrasa para pagar suas compras. Ele mencionou que sabe a importância de ter capital de giro para manter seu negócio.

A gestora da Loja de calçados disse que sabe da importância do capital de giro, mas ainda não possuía o suficiente, além de ser uma loja nova no mercado, que está se estabilizando, ainda vem sofrendo com os impactos da pandemia, que tem prejudicado a manutenção do capital de giro da loja.

A proprietária do Buffet enfatizou que se não fosse seu capital de giro mais que suficiente para manutenção das atividades do Buffet poderia ter sido necessário o fechamento do seu negócio, pois com ele, ela conseguiu pagar as contas até se reinventar e começar a ter dinheiro em caixa novamente. Ela disse que continua mantendo capital de giro adequado, inclusive para imprevistos, pois segundo a

proprietária essa pandemia ainda não chegou ao fim e o futuro dos eventos ainda está incerto.

A Pandemia ainda é incerta e o empreendedor das MPE's tem o conhecimento desse fator, atentando ainda mais para o seu capital de giro, pois empresas com uma boa gestão do capital de giro conseguiram sobreviver durante a crise sanitária instalada de forma mundial. Segundo o Assaf Neto e Lima (2014), o capital de giro é o recurso financeiro usado pela empresa para cumprir suas obrigações e a gestão dele feito de forma ineficiente pode levar a organização a uma situação de insolvência e até mesmo à falência. Tornando assim sua gestão extremamente importante para o negócio.

Em relação a gestão de caixa, verificou-se que todas as empresas mantêm controle financeiro de caixa e movimentação bancária, registrando todas as entradas e saídas, empregando softwares para controle de caixa. A Drogaria e o Buffet fazem uso do mesmo sistema, Sofhtec Automação (Governador Valadares) e a Loja de calçados faz uso do SIAD Sistemas, que é um sistema de Aimorés, com suporte técnico local, e utiliza também planilha do Excel para complementar. O gestor da Drogaria informou que faz o fechamento diário de forma manual. A proprietária do Buffet disse que não faz fechamento diário, pois suas vendas não são diárias, mas sim por evento.

As três empresas estudadas informaram que o montante em caixa antes da pandemia era suficiente para os pagamentos das contas mensais, como também atualmente com o retorno das atividades. Apenas na pandemia que o caixa se deteriorou, principalmente para o Buffet, que não pode realizar nenhum evento.

Para Gitman (2010, pag. 95) os fluxos de caixa são “o sangue que corre pelas veias da empresa, são o foco principal do gestor financeiro, seja na gestão das finanças rotineiras, seja no planejamento e tomada de decisões a respeito da criação de valor para o acionista.” Falta de conhecimento sobre o tema pode acarretar no comprometimento do controle financeiro podendo gerar perdas e assim comprometer a sua liquidez o que poderá levar até mesmo ao fechamento se não for possível sua solução de forma rápida. (GITMAN, 2010).

O controle de contas a pagar, também é feito através do software de controle de caixa. A Drogaria sempre paga em dia suas obrigações, e nem mesmo durante a pandemia atrasou algum pagamento. O gestor enfatizou que o pagamento sempre

foi feito dentro dos prazos. Mas, tanto a Loja de calçados, quanto o Buffet, atrasaram alguns pagamentos durante a pandemia, mas antes da crise os pagamentos eram todos dentro dos prazos e atualmente tem pago suas obrigações em dia.

Observa-se que as empresas fazem controle de caixa e mantêm seus pagamentos em dias, no entanto, tiveram problemas com as contas a pagar durante a pandemia, devido a déficit de caixa. Mas, observa-se uma melhora nos caixas das empresas, que estão sendo suficientes para manter suas atividades e honrar com suas obrigações e pagamentos a fornecedores.

A proprietária do Buffet comentou que no início de 2022 retornou com os eventos e muitos clientes que tinham cancelado ou adiando os eventos assim que liberaram quiseram realizar suas festas, houve então um crescimento nas vendas, permitindo assim um aumento nos lucros e entradas de caixa. Antes da pandemia seus lucros também eram positivos, estavam realizando vários eventos, a agenda estava sempre cheia, foi apenas no momento de pandemia que tiveram perdas. A partir do fornecimento dos marmitex que começaram a ter lucros, mais baixos se comparados a antes.

Na Loja de calçados, a gerente tem apurado um baixo lucro e uma geração de caixa pequena, mas atualmente a situação está melhor, pois durante a pandemia a empresa estava no prejuízo e com dificuldade para manter caixa. Ela relatou ainda que antes da pandemia o lucro obtido gerava caixa suficiente apenas para pagar as obrigações, pois ainda estavam pagando seus investimentos iniciais.

Já o gestor da Drogaria informou que o lucro da empresa e geração de caixa é bem baixo, mas a empresa consegue pagar todas as obrigações.

Um dos principais motivos de lucros baixos, e até mesmo prejuízo, impactando diretamente no caixa da empresa está relacionado com o recebimento das vendas dos produtos vendidos aos clientes. Ter uma carteira de clientes bom pagador e opções de pagamentos que minimizem os riscos de não recebimentos tende a reduzir os níveis de inadimplência da empresa. Conforme citado anteriormente, a inadimplência dos clientes impacta diretamente o capital de giro do negócio, afetando o caixa da empresa e os prazos médios de cobrança, pois é através dele que se consegue programar e saber o montante necessário para conseguir pagar as contas em dia.

As empresas estudadas relataram um nível de inadimplência elevado, exceto o Buffet. Na Drogaria, 40% dos clientes são inadimplentes, não pagam as dívidas em dia ou até mesmo nem pagam. Para minimizar esses impactos são mandadas cartinhas de cobrança e a promessa de negativar o nome do devedor. O controle é feito através de conferência das notinhas. As opções de pagamentos disponíveis são: a vista, cartão, PIX, venda a prazo (crediário próprio) para pagamento em 30 dias, com tolerância de 10 dias.

Na Loja de calçados, como já citado, a inadimplência dos clientes é de 30%, e para minimizar são feitas as cobranças por meio de aviso. O crédito concedido ao cliente mal pagador é reduzido ao abrir crediário na loja novamente. O controle de contas a receber é feito por meio do sistema SIAD e por conferência de notinhas. As formas de pagamento são: cartão de débito e crédito (parcelado em até 10 vezes sem juros), dinheiro, PIX, transferência bancária, Picpay, Ame Digital, crediário em até 3 vezes, 90 dias.

A gerente do Buffet informou que sua inadimplência já foi alta, mas com a experiência foi minimizando o problema. Assim, ao contratar o serviço de Buffet, é cobrado metade do valor antes da entrega e a outra metade ou paga à vista ou no cartão, divide-se em até 10 vezes no cartão, no ato da entrega dos alimentos. Não faz vendas a prazo por meio de crediário próprio. O cliente tem as seguintes opções de pagamento: dinheiro, PIX, cartão débito e crédito. Durante a venda de marmitex os pagamentos ocorreram apenas no cartão, em dinheiro ou PIX.

O quadro 3 apresenta os dados desses resultados.

 DROGARIA	 LOJA DE CALÇADOS	 BUFFET
<ul style="list-style-type: none"> - Inadimplência alta (40%) - Envio de cartinhas de cobrança - Pagamento: a vista, cartão, PIX e crediário próprio (30 dias) 	<ul style="list-style-type: none"> - Inadimplência de 30% - Aviso prévio - Redução de crediário - Pagamento: a vista, cartão, PIX, transferência e AME. - Crediário próprio (90 dias) 	<ul style="list-style-type: none"> - Inadimplência já foi alta - Atualmente recebe metade antes da entrega e a outra metade a vista ou dividida em 10 vezes no cartão - Não tem crediário próprio - Pagamento: a vista, PIX e cartão

Quadro 3. Clientes e suas formas de pagamentos.

Fonte: Criado pelo o autor.

Outro item importante, que deve ter atenção dos gestores é o estoque. Uma boa gestão do estoque deve garantir nível adequado de estoque que permita a empresa a dar continuidade a suas vendas e não ter prejuízo em relação a perdas de itens armazenados, além de minimizar o custo de oportunidade do capital investido dos produtos estocados. Nesse sentido, conhecer bem os produtos e materiais estocados e o giro de estoque, permitem ao gestor ter uma gestão mais eficiente (ZEDEBSKI, 2020).

A pesquisa realizada nas empresas identificou que a Drogaria estoca produtos acabados (medicamentos comprados direto dos fabricantes) e são alocados nas prateleiras da loja, ficando à vista do cliente. O controle do estoque é feito usando o mesmo software de controle de caixa, mas ainda usam bastante a contabilização de estoque visual. O estoque é repostado diariamente, assim que um produto acaba é realizado um novo pedido, mas em pequena quantidade, em média de três unidades por produtos, uma solução encontrada para driblar as perdas. A principal causa da perda apontada na Drogaria é a mudança de receituários dos médicos. Sendo que os médicos não são fixos e com o rodízio ocorrem mudanças constantes, pois cada médico tem uma preferência por um tipo de remédio, a depender do problema de saúde do paciente. O gestor relatou também que não houve mudanças no estoque durante a pandemia.

Os itens estocados na Loja de calçados também são produtos acabados e sua reposição é feita por coleção, geralmente a cada três meses, comprando em maiores quantidades, por exemplo, para um mesmo tipo de calçado é realizada compra de 10 unidades, mas com numeração distintas. A gestora relatou que ocorrem perdas dos produtos principalmente devido a desgaste de cola e degradação do material, mas essa perda só é contabilizada após prazo de dois anos, pois, o fornecedor dá garantia de até dois anos para devolução desses produtos por avaria natural. Se dentro desses dois anos, os produtos derem algum problema dentro da loja, o fornecedor recolhe o material avariado para conserto ou troca. Devido à garantia, as perdas na Loja de calçados são baixas. Além do mais, produtos que permanecem por muito tempo no estoque são colocados em promoção para queima de estoque. A gestora citou como motivo de produtos parados no estoque por tempos maiores, que necessitam de preço promocional, os produtos de coleção passada e calçados com numerações grande ou pequena que são mais

difíceis de vender por terem baixa procura. A gerente comentou ainda que durante a pandemia não foi renovado estoque, mesmo assim, teve um aumento nas perdas de 5%, pois as vendas foram reduzidas e os produtos ficaram parados no estoque. As perdas não foram maiores, nesse período, pois conseguiram devolver alguns produtos para a fábrica.

O Buffet é a única empresa estudada que tem estoque de matéria prima para a produção de refeições, o estoque é repostado de várias formas a depender dos produtos, frutas são repostas quase diariamente, alguns produtos perecíveis são repostos semanalmente, mas a maioria é comprando mensalmente, e a cada evento é feito um confere do estoque para novos pedidos, pois pode ser algo perecível e é mais vantajoso para a empresa fazer pedido quando é requisitado por serem melhores frescos. Durante a pandemia, quando começaram a fornecer marmitex seguiram a mesma estratégia de compra, produtos perecíveis eram comprados diários ou semanalmente e os outros de forma mensal. O controle de estoque é feito de forma manual. As perdas dos produtos do Buffet ocorrem geralmente por serem produtos perecíveis e que não são usados dentro do prazo, além de alguns produtos vencidos. No início da pandemia tiveram bastantes perdas, principalmente de produtos perecíveis que foram comprados para os eventos da semana e, que foram cancelados, assim não puderam utilizar os produtos, levando a perda dos itens estocados.

Nota-se que os estoques das empresas são muitos distintos, mas todos requerem um controle adequado, de acordo com suas especificidades, para não ocorrer perdas ou compras em excesso ou em pequenas quantidades. De acordo com o relatado, observa que todas as empresas relataram perdas, estoques parados por prazos maiores e necessidade de vender os produtos por um preço mais baixo para reduzir estoque. Essa decisão, não é mais adequada, pois preços menores implicam em reduções de receitas e margens. Muitas vezes, o preço promocional do produto para redução do estoque não é suficiente para cobrir os custos, inviabilizando o negócio. O correto é a empresa trabalhar com níveis de estoque conforme demanda. Esse cuidado deve ser ainda maior, quando se trata de produtos perecíveis, como é o caso da empresa do Buffet, cujas produtos quando não utilizados dentro do prazo certo, não podem ser mais aproveitados, gerando grandes perdas para a empresa. O gerenciamento do estoque utilizando software

específicos tende a fornecer informações que contribuem para decisões mais assertivas na gestão do estoque. Pode ser apontado como uma das causas das perdas relatadas pela proprietária do Buffet, o fato do controle de seu estoque ser realizado de forma manual.

Em relação às contas a pagar, conforme mencionado anteriormente, as empresas fazem controle das contas a pagar utilizando o software de controle de caixa. As compras da Drogaria são realizadas a prazo. Os prazos dados pelos fornecedores variam de 28 a 60 dias, sendo itens de perfumarias e cosméticos de 28 e 30 dias, medicamentos genéricos e similares estipulam prazo de 60 dias e demais medicamentos com prazo de 30 e 45 dias. A Drogaria sempre paga em dia suas obrigações, e nem mesmo durante a pandemia atrasou algum pagamento. O gestor enfatizou que o pagamento sempre foi feito dentro dos prazos.

No início de funcionamento da Loja de calçados, todas as compras eram realizadas à vista, mas, atualmente as compras são todas a prazo, pois foram aumentando a credibilidade perante os fornecedores. Os prazos de pagamentos são bem variados, a maioria de 30, 60 e 90 dias. Mas, nas compras em grandes quantidades de produtos com o mesmo fornecedor, tem-se prazos maiores, de 120 a 150 dias. Na pandemia os prazos foram estendidos, mas mesmo assim, houve atraso nos pagamentos a fornecedores, mas essa dívida em atraso já foi quitada. Atualmente a loja tem conseguido pagar em dia suas compras.

Muitas compras do Buffet são realizadas à vista ou no cartão por serem comprados de fornecedores locais, como verduras e frutas. Os prazos para pagamentos dos fornecedores vão depender do produto ofertado, em caso de produtos perecíveis seus prazos são menores, por suas compras serem frequentes, enquanto os outros produtos têm prazo médio de 28 a 60 dias. Atualmente, seus pagamentos estão todos em dia e antes da pandemia suas contas também eram pagas no prazo, apenas na pandemia que atrasaram pagamentos aos fornecedores, mas as dívidas foram renegociadas e pagas.

No quadro 4 encontra um resumo obtido sobre os estoques e os pagamentos.

 DROGARIA	 LOJA DE CALÇADOS	 BUFFET
<ul style="list-style-type: none"> - Não houve perda de estoque - Reposição diária de estoque - Prazo de fornecedores: 28 a 60 dias - Pagamentos em dia - Separação de contas 	<ul style="list-style-type: none"> - Devolução de Mercadorias - Reposição por coleção- 3 meses - Prazo de fornecedores: 30 a 90 dias e compras grandes 120 a 150 dias - Atualmente paga as contas em dia - Separação de contas 	<ul style="list-style-type: none"> - Perdas de estoque - Reposição variada - Pagamentos a vista - Prazo de fornecedores: 28 a 60 dias - Atrasaram pagamento apenas na pandemia - Não faz separação das contas

Quadro 4. Estoques e pagamentos.

Fonte: Criado pelo autor.

Quando questionados sobre empréstimos e financiamentos para o capital de giro, o gestor da Drogaria relatou que não possui empréstimos e que os atuais sócios nunca fizeram uso de empréstimos, mas o antigo dono realizou empréstimo há 20 anos atrás, usava muitos benefícios do BMG. A Loja de calçados fez uso de empréstimo na pandemia e hoje a empresa se considera endividada, mas pautada no crescimento, com capacidade de pagamento da dívida, enxergam como um endividamento positivo. Já a proprietária do Buffet disse que não possui empréstimos no momento e nem precisou solicitar empréstimos durante a pandemia, mas que em anos passados necessitou de recursos financeiros emprestados para ampliar o negócio e que teve dificuldade de pagar a dívida, atrasando algumas prestações.

As MPE's estudadas já fizeram uso de empréstimo em algum momento da de seu funcionamento, sendo a Loja de calçados a única empresa a necessitar de recursos financeiros durante a pandemia, pois por ser uma empresa com pouco tempo no mercado não conseguiu ter capital suficiente para passar pela crise sem dificuldades. mas com seu uso e parcelas calculadas, focadas no crescimento que o empréstimo pode favorecer, consideram um endividamento positivo.

Quanto aos investimentos realizados nos negócios verificou-se que a Drogaria não faz investimentos e não tem metas de crescimento. A Loja de calçados tem planos de investimentos, mas está se capitalizando para fazer investimentos em um futuro próximo. Já o Buffet realizou investimentos para expansão de sua estrutura

antes da pandemia, em que alugou um espaço maior para ser a cozinha e o almoxarifado, atualmente possui aplicações financeiras em nome da empresa.

Empresas que investem em nome do negócio, tem uma segurança em relação às outras, pois em um momento de crise ou dificuldades financeiras tem recursos disponíveis para recorrer nessas situações, então se torna altamente viável separar uma porcentagem dos lucros para investir (IPEA,2010).

Outro fator relevante é compreender o princípio da identidade, se há uma separação das contas do negócio e das contas pessoais. É importante estabelecer um salário para os gestores e não fazerem retiradas acima deste valor definido. A não divisão das contas pessoais e das empresas pode acarretar sérios danos financeiros a empresa.

Nas empresas estudadas, os gestores da Drogaria e da Loja de calçados informaram que fazem separação das contas pessoais e das contas da empresa, enquanto a proprietária do Buffet relatou que não faz essa divisão. Ela disse que não estabelece um salário fixo e retira mensalmente da empresa os valores necessários para pagamento dos seus gastos pessoais. Na Drogaria o sócio majoritário retira um salário de farmacêutico e sua sócia minoritária não faz retirada de salário, apenas de remédios que ela faz uso. O sócio tem outros rendimentos que são usados para seus gastos pessoais. As sócias da Loja de calçados também pagam salários e evitam retirar dinheiro para uso pessoal.

Por fim, ao serem questionadas sobre qual a principal dificuldade na gestão do capital de giro, o gestor da Drogaria respondeu a inadimplência dos clientes. Também comentaram sobre a falta de investimento, o medo de arriscar e a busca por melhorias e expansão do negócio. Já a Loja de calçados informou que para ela o mais difícil foi passar por uma crise sanitária, as altas cargas tributárias elevadas, pois pagam diferença de estado (pagando 7% a mais de impostos) e a taxa sobre produtos vendidos não é barato, e isso eleva o valor da mercadoria. Também apontaram a falta de mão de obra qualificada, citando ser necessário ensinar funcionários coisas básicas, como usar a ferramenta Excel. Enquanto o Buffet informou que a maior dificuldade deles é o controle de estoque, por lidarem com produtos perecíveis precisam de muita atenção e às vezes não é dada a devida atenção ocasionando várias perdas.

Vislumbram no parágrafo anterior, que as dificuldades enfrentadas pelas MPE's são: encontrar mão de obra qualificada, altas cargas tributárias, gestão de estoque e inadimplência do cliente. Tais problemas são intensificados em períodos de crise, como a Pandemia do COVID-19, além dos decretos municipais e estaduais que dificultaram as atividades das MPE's.

5 CONCLUSÃO.

Com intuito de analisar como a pandemia do Covid 19 afetou a gestão financeira de curto prazo das micro e pequenas da cidade de Conselheiro Pena (MG) foram estudadas três empresas com segmentos de atuação distintos e anos de funcionamentos diferentes. Cabe ressaltar que das três empresas analisadas a Drogeria não foi afetada pela pandemia, por ser considerada serviço essencial, seu funcionamento continuou normal. Apenas as duas outras empresas sofreram impactos negativos durante a pandemia.

Os resultados da pesquisa mostraram que o impacto da pandemia do Coronavírus nestas empresas foi negativo, gerando redução do faturamento, dificuldade de pagar as contas, queda na receita de vendas e perdas de estoques, mas, também gerou impactos positivos, pois, permitiu aos gestores identificarem oportunidades de ampliar seus canais de vendas e atendimento, ganhar maior visibilidade nas redes sociais e recuperar o faturamento.

Além disso, o Buffet, por precisar parar totalmente sua produção por conta do isolamento e dos decretos, precisou reinventar seu negócio e se adaptar ao cenário vivido. A solução encontrada foi trabalhar com *delivery*, entregando marmitas no almoço para conseguir manter o negócio. Nota-se que a solução adotada pela proprietária foi adequada e permitiu a empresa restabelecer sua atividade principal no início do ano de 2022, quando foram liberados os eventos novamente.

Verificou-se que, antes da pandemia do Covid-19 as empresas estudadas já apresentavam uma gestão do capital de giro inadequada, visto que não possuíam recurso suficiente para imprevistos e emergências e, com a pandemia, a gestão financeira das empresas foi ainda mais prejudicada, pois, apesar de conseguirem honrar com suas obrigações e pagar as contas em dia antes da pandemia, observou-se que logo após o início da pandemia, já não possuíam caixa suficiente

para pagar suas contas, sendo necessário renegociar prazos e, no caso da Loja de calçados, recorrer a empréstimo.

Por outro lado, cabe destacar que as empresas, apesar dos impactos negativos ocasionados pela pandemia, conseguiram se reinventar e continuar dando segmentos às atividades. Novas oportunidades foram exploradas por essas empresas, que conseguiram expandir seus negócios, ampliar vendas, aumentar faturamento e quitar seus débitos. Os gestores se propuseram a administrar de forma mais adequada o capital de giro da empresa, assim, a análise da necessidade de capital de giro, que antes era subestimado ou até mesmo ignorado por parte das empresas, passou a ter a devida atenção necessária.

Por fim, ressalta a importância das empresas gerenciarem seus recursos de curto prazo com atenção e identificarem sua real necessidade de capital de giro para manter a continuidade do seu negócio, inclusive diante de imprevistos e momentos de incertezas e crises.

Nesta pesquisa apresentaram-se três empresas, que apesar dos impactos negativos vivenciados durante a pandemia, conseguiram desenvolver ações para minimizar esses impactos, obtendo resultados positivos ao longo do período analisado e mantendo seus empreendimentos com sucesso no mercado. Como proposta para trabalhos futuros, sugere analisar empreendimentos que decretaram falência e tiveram seus negócios encerrados durante a pandemia e verificar quais os principais fatores que contribuíram para o fracasso destas empresas. Sugere-se ainda fazer uma análise cuidadosa da gestão de capital de giro destas empresas e identificar se houve um mau gerenciamento das finanças de curto prazo.

REFERÊNCIAS

ABREU, J. C. **Gestão Financeira**. Rio de Janeiro: FGV Management, 2015.

AGÊNCIA BRASIL. **Pandemia fecha 39,4% das empresas paralisadas, diz IBGE**.

Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/pandemia-fecha-394-das-empresas-paralisadas-diz-ibge#:~:text=A%20pandemia%20do%20novo%20coronav%C3%ADrus,na%20primeira%20quinzena%20de%20junho.&text=De%20acordo%20com%20o%20IBGE,junho%2C%204%20milh%C3%B5es%20de%20empresas>

Acessado em: 28 de agosto de 2021.

AGENCIA SEBRAE DE NOTICIA- **Pequenos negócios já representam 30% do Produto Interno Bruto do país.2020**. Disponível em:

<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais,7b965c911da51710VgnVCM1000004c00210aRCRD>

Acessado em: 19 de junho de 2021.

ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo:Atlas,2003.

ASSAF NETO, A.; SILVA, C., C. A. T. **Administração do Capital de Giro**. (4ª ed.). São Paulo: Atlas, 2014.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de Administração Financeira**. (3a ed.). Atlas, 2014

BARBOSA, LÍLIAN ELIENE; MOREIRA, NEY PAULO. Política de Crédito: Uma Análise das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Tecidos, Vestuário e Calçados de São Gotardo – MG. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia** – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo Número X Jul-dez 2014 Trabalho 03 Páginas 57-85.

BRASIL. **Lei complementar N. 123**, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm. Acessado em 19 de Junho de 2021.

BRASIL PRICE CONTÁBIL. **Micro e pequenas empresas têm encontrado dificuldades para acessar linhas de crédito do governo**. 2020. Disponível em: <https://brasilprice.com.br/micro-e-pequenas-empresas-tem-encontrado-dificuldades-para-acessar-linhas-de-credito-do-governo/> Acessado em 11 de setembro de 2021.

BRIGHAM, E. F. GAPENSKI, L. C.; EHRHARDT M. C. **Administração Financeira, teoria e prática**. São Paulo, Atlas, 2008.

CÂMARA MUNICIPAL DE CONSELHEIRO PENA. **História de Conselheiro Pena**. 2017. Disponível em: <https://www.cmcpena.mg.gov.br/detalhe-da-materia/info/conheca-a-historia-de-conselheiro-pena/6501> Acessado em: 10 de Agosto de 2022.

CARVALHO, C. J. de. Como a gestão de práticas de oferta de crédito impacta a de estoque. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, 2015.

Carvalho, C. J. **Um ensaio em gestão de capital de giro em micros e pequenas empresas**. Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo - FGV, São Paulo, Brasil, 2012.

CNN BRASIL. **MPE's têm dificuldade de acesso a crédito, mas entraves podem estar na gestão**. 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/mpes-reclamam-de-falta-de-acesso-a-credito-mas-entraves-podem-estar-na-gestao/> Acessado em 11 de setembro de 2021.

CASHME. **Giro de estoque: o que é e como calcular**. 2021. Disponível em: <https://www.cashme.com.br/blog/giro-de-estoque/> Acessado em 01 de setembro de 2021.

CONTA AZUL. **O que é fluxo de caixa e como ele pode ajudar sua empresa.** 2021. Disponível em: <https://blog.contaazul.com/o-que-e-fluxo-de-caixa/> Acessado em 17 de agosto de 2021.

CORREIO BRAZILIENSE. **OMS reforça proposta de isolamento social contra coronavírus.** Correio Braziliense, 2020. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/mundo/2020/03/26/interna_mundo_839962/oms-reforca-proposta-de-isolamento-social-contra-coronavirus.shtml. Acessado em 26 março 2022.

GEN & NEGOCIO E GESTÃO. **GESTÃO DE CRISE DA COVID-19 E O IMPACTO FINANCEIRO NAS EMPRESAS.** 2020. Disponível em: <https://gennegociosegestao.com.br/gestao-de-crise-covid-19-empresas/> Acessado em 14 de agosto de 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed., p. 44, São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6ª ed. São Paulo: Editora Atlas S. A., 2008.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira:** 12. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

GOVERNO DO BRASIL. **Brasil registra saldo de quase 700 mil empresas abertas nos primeiros quatro meses do ano.** 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/06/brasil-registra-saldo-de-quase-700-mil-empresas-abertas-nos-primeiros-quatro-meses-do-ano> acesso em 20 de junho.

GOVERNO D BRASIL – MINISTERIO DA ECONOMIA. **Governo destaca papel da Micro e Pequena Empresa para a economia do país.**2020 Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/governo-destaca->

[papel-da-micro-e-pequena-empresa-para-a-economia-do-pais](#) acessado em 20 de junho.

GOVERNO DO BRASIL. **PRONAMPE - Programa de apoio às micro e pequenas empresas é prorrogado por três meses.** 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/08/programa-de-apoio-as-micro-e-pequenas-empresas-e-prorrogado-por-tres-meses> Acessado em 11 de Setembro de 2021.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2006..

GRUPO BANCO MUNDIAL. **Covid-19 no Brasil: Impactos e Respostas de Políticas Públicas.** 2020. Disponível em: <https://www.worldbank.org/pt/country/brazil/publication/covid-19-in-brazil-impacts-policy-responses> Acessado em 28 de agosto de 2021.

HERLING, L. H. D.; MORITZ, G. de O.; COSTA, A. M.; PEREIRA, M. F. A pesquisa quantitativa nas finanças de curto prazo. **Revista de Administração FACES,** Belo Horizonte, v.12, n.2, p.116-137, 2013.

HOJI, MA.; LUZ, A. E. da. **Gestão financeira e econômica:** didática, objetiva e prática. São Paulo: Atlas, 2019.

IBEF - INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DE FINANÇAS DE SÃO PAULO. **Os efeitos da COVID-19 no fluxo de caixa das empresas brasileiras.** 2021. Disponível em: <https://ibefsp.com.br/os-efeitos-da-covid-19-no-fluxo-de-caixa-das-empresas-brasileiras/#comments> Acessado em 30 de agosto de 2021.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Cidade de Conselheiro Pena. 2021. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/conselheiro-pena/panorama> Acessado em: 10 de Agosto de 2022.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **A resistência das empresas - Ainda é pequeno o número de empresas de capital aberto.** 2010. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&view=article&id=1520:catid=28&Itemid=23 Acessado em: 10 de agosto de 2022.

KLANN, R. C.; KREUZBERG, F.; BECK, F. Fatores de risco evidenciados pelas maiores empresas listadas na BM&FBovespa. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade (GeAS)**. 3,3,78-89, 2014.

LEMES JÚNIOR, A. B.; PISA, B. J. **Administrando micro e pequenas empresas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LOPES, A. C. V.; MENEZES, E. A. A importância do fluxo de caixa no gerenciamento financeiro das pequenas empresas. **Anais I EGEPE**, p. 223-232, 2000.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial.** (15a ed.). São Paulo: Atlas, 2009

MATIAS, A. B. **Finanças corporativas de curto prazo: A gestão do valor do capital de giro.** São Paulo: Atlas, 2007.

MDIC – MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Diálogo sobre empreendedorismo e competitividade para PME's entre o Brasil e a União Europeia (PMEE-004): estratégia de mercado de capitais para PME's brasileiras.** Brasília: CNI, 2013.

MELO, C. **Como o corona vírus vai mudar nossas vidas: dez tendências para o mundo pós-pandemia.** 2020. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/opiniao/2020-04-13/como-o-coronavirus-vai-mudar-nossas-vidas-dez-tendencias-para-o-mundo-pos-pandemia.html>. Acessado em: 28 de agosto de 2021.

MESSIAS, J. F.; SILVA, J. U. da; ROSSINI, A. M. Perfil da gestão financeira das empresas industriais atendidas pelo Peiex Núcleo São Paulo/SP entre 2010-2012. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, n.17, p.173-188, 2016.

NIELSEN, F. A. G.; OLIVO, R. L. F.; MORILHAS, L. J. **Guia prático para elaboração de monografias, dissertações e teses em administração**. 1ª ed. São Paulo, 2017.

PASSADORI, G. **Gestão financeira praticada pelas micro e pequenas empresas Alto Vale do Itajaí-SC/Geraldo Passadori**. -- 2018.

PEREIRA, J. M. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PLANALTO. Lei Complementar 123. Presidência da República. Congresso Nacional. 2006. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm. Acessado em : 10 de Agosto de 2022.

POSTIGLIONE, E. de M.; SILVA, D. da, **Uso Efetivo de Controles Internos em uma Microempresa de Santa Maria**: fundamento para o crescimento e a manutenção do negócio, 1º CONGRESSO DE CONTABILIDADE DA UFRGS,2016.

OPAS (org.). Folha informativa COVID-19 - Escritório da OPAS e da OMS no Brasil. 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19>. Acessado em: 18 de agosto de 2021.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R.W.; JAFFE, J.F. **Administração Financeira. Corporate Finance**. São Paulo: Atlas, 2008

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D.; LAMB, R. **Fundamentos de administração financeira**. Porto Alegre: AMGH, 2013.

SAAE - CP. SERVIÇO AUTÔNOMO DE ÁGUA E ESGOTO DE CONSELHEIRO PENA. S.D. **Histórico do Município.** Disponível em: <http://saaeconselheiropena.com.br/municipi/#:~:text=O%20munic%C3%ADpio%20de%20Conselheiro%20Pena,estado%20e%20Presidente%20do%20Brasil>. Acessado em : 10 de Agosto de 2022.

SEBRAE. **Capital de giro: aprenda o que é e como funciona o da sua empresa.** 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosFinancas/o-que-e-e-como-funciona-o-capital-de-giro,a4c8e8da69133410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acessado 24 de Julho 2021.

SEBRAE MINAS, **Cartilha Como elaborar controles financeiros.** 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/TO/Anexos/Como%20elaborar%20controles%20financeiros.pdf> Acessado em 14 de Agosto de 2021.

SEBRAE. **Como fazer a gestão financeira do pequeno negócio.** 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-financeira-do-pequeno-negocio,d999a442d2e5a410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acessado em 18 de agosto de 2021.

SEBRAE. **Controles financeiros são essenciais para a gestão do capital de giro.** 2013. Disponível em : <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/controles-financeiros-sao-essenciais-para-a-gestao-do-capital-de-giro,df395415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acessado em 24 de Julho de 2021.

SEBRAE. EBOOK CAPITAL DE GIRO. **Problemas com o capital de giro o que fazer** S.D. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/e-Book%20Capital%20de%20Giro.pdf> acessado em 24 de julho de 2021.

SEBRAE. **Gestão financeira em tempos de crise.** 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gestao-financeira-em-tempos-de-crise,af7868e2ce8f0710VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acessado em 14 de agosto de 2021.

SEBRAE. **O que é o fluxo de caixa e como aplicá-lo no seu negócio** Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/fluxo-de-caixa-o-que-e-e-como-implantar,b29e438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD> Acessado em 26 de Abril de 2022.

SEBRAE – **PESQUISA CAUSA MORTIS: O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida.** 2014. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf Acessado em 19 de junho de 2021.

SILVA, E. C. **Como Administrar o Fluxo de Caixa das Empresas:** Guia de Sobrevivência Empresarial. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

SILVA, L. G. Z. et al. O fluxo de caixa como ferramenta para a tomada de decisão: um estudo com empresas de Frederico Westphalen-RS. **Revista Contabilidade e Controladoria**,[S.l.],v.8, n.3, 2016.

SPC BRASIL. **Perfil das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras.** 2015. Disponível em: www.spcbrasil.org.br. Acesso em: 29 de agosto de 2021.

SOUZA, A. F. DE; BORTOLI NETO, A. de (Org.). **Manual prático de gestão para pequenas e médias empresas.** Barueri: Manole, 2018.

SOUZA, R. A.; DE SOUZA, A. A. Gestão do capital de giro em micro e pequenas empresas: estudo de casos em empresas do comércio varejista de passos–MG. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento E Gestão**, v. 14, n.1, 2011.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de pesquisa.** 2. ed. reimp. Florianópolis:

Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013.

ZEDEBSKI, E. M. **Gestão Financeira (recurso eletrônico)**. Curitiba: Contentus, 2020.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Informações gerais da empresa:

1. Nome da empresa:
2. Porte da empresa:
3. Tempo de funcionamento da empresa:
4. Número de funcionários:
5. Responsável pela gestão da empresa: _____ Formação:
6. Responsável pela gestão financeira: _____ Formação:
7. Motivação para abrir a empresa:
8. Antes de abrir a empresa foi feito o plano de negócio:

Em relação à Pandemia

9. A empresa teve restrições de funcionamento durante a pandemia? Por quanto tempo?
10. A empresa possuía capital de giro suficiente para manter as atividades durante a pandemia, considerando as restrições impostas?
11. A empresa solicitou empréstimos para capital de giro durante a pandemia? Conseguiu obter o crédito necessário? Teve dificuldade para solicitar ou obter o crédito?
12. Teve dificuldade em pagar os fornecedores? Precisou negociar pagamentos?
13. Houve aumento no nível de inadimplência?
14. Precisou reduzir o quadro de funcionários? Atrasou no pagamento dos salários?
15. Como a pandemia afetou o estoque da empresa? E as vendas?
16. Houve outras dificuldades enfrentadas pela empresa durante a pandemia?
17. Fez uso de aplicativos para aumentar vendas?
18. Quais as ações adotadas pela empresa para minimizar os efeitos da pandemia?

Informações sobre Capital de Giro

OBS: Responda as questões abaixo considerando a gestão financeira da empresa antes da pandemia e durante a pandemia.

19. Sua empresa possui capital de giro? () Sim () Não
20. Tem conhecimento da necessidade do capital de giro da empresa? () Sim () Não
21. O balanço patrimonial indica um ativo circulante superior ao passivo circulante?
22. A empresa tem controle financeiro de caixa e movimentações bancárias?
23. Utiliza ferramentas/software para controle de caixa? Quais?
24. O montante estabelecido em caixa, em um determinado período, por exemplo, mensal, é suficiente para cumprir com as obrigações financeiras da empresa?
25. A empresa costuma atrasar no pagamento de suas obrigações?
26. A empresa possui controle das contas a receber?
27. Quais as opções de pagamento dos clientes? Quais os prazos?
28. A empresa possui clientes inadimplentes? Qual o nível de inadimplência? Qual o procedimento utilizado pela empresa para reduzir o índice de inadimplentes?
29. A empresa possui estoques? Tipo de estoque: () matéria-prima () produto acabado
30. Usa ferramenta/software de gerenciamento de estoque? Quais?
31. Ocorrem perdas de estoque? Se sim, qual o motivo?
32. As compras geralmente são realizadas à vista ou a prazo? Se a prazo, qual o período de pagamento dos fornecedores?
33. Costuma atrasar o pagamento de fornecedores? () Sim () Não
34. A empresa possui empréstimo de curto prazo? Cheque especial? Cartão de crédito?
35. A empresa possui prestações em atraso? () Sim () Não
36. Sua empresa já teve problemas financeiros? Se sim, qual o motivo?
37. Considera sua empresa endividada? () Sim () Não
38. Separa as contas pessoais das contas da empresa? () Sim () Não
39. Sua empresa faz investimento? () Sim () Não
40. Quais as principais dificuldades na gestão financeira de sua empresa?
() Captação de capital de giro () Inadimplência () Elevada carga tributária
() Alta taxa de juros () Crise econômica () Controle de caixa
() Controle de estoque () Controle das contas a pagar
() Mão de obra qualificada para a gestão financeira
() Preço da mão de obra qualificada para atuar na área de gestão financeira

- Outros _____
- Nenhuma dificuldade