



## ANÁLISE DA GESTÃO DA ESTRUTURA FINANCEIRA DE EMPRESAS DE CONFECÇÕES DE MARINGÁ

Cristiani Passolongo Noveli (UEM)

Dayane Bitencourt da Silva (G-UEM)

### RESUMO

O presente artigo tem como objetivo avaliar a gestão financeira de quatro empresas atuantes no ramo de confecções de Maringá-PR, quanto ao planejamento e controle, com base nas atividades desenvolvidas no curto e longo prazo. O ramo de atuação das quatro empresas, aqui apresentadas como empresa A, B, C e D, gera cada vez mais oportunidade de negócios sendo a cidade de Maringá considerada um dos grandes polos de confecções do país. Com todo esse potencial sendo o setor considerado competitivo, vê-se necessário a melhor utilização possível dos recursos financeiros disponíveis, sendo isso possível através da gestão financeira. Um planejamento e controle financeiro bem desenvolvido podem gerar vantagens competitivas, contribuindo para o crescimento e sucesso de uma empresa. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, na qual se utilizou como instrumento de coleta de dados questionário, entrevista, observação e pesquisa documental. Após a coleta dos dados comparou-se as informações obtidas através dos questionários de três empresas com os dados obtidos da empresa A, na qual foi realizado um estudo mais profundo caracterizando um estudo de caso, dessa forma configurando um estudo comparativo. Assim foi possível verificar o desempenho das empresas identificando as atividades financeiras desenvolvidas.

**Palavras-chave:** Administração Financeira. Planejamento. Controle. Confecções.

### 1. INTRODUÇÃO

O setor de confecção tem papel fundamental na economia brasileira, sendo considerado o segundo maior empregador da indústria de transformação e gerador do primeiro emprego, com uma produção média de 9,8 bilhões de peças ao ano. São responsáveis por esses dados 30 mil empresas dispostas por todo o país, sendo a região de Maringá uma referência do setor de confecção (ABIT, 2010).

A região de Maringá é considerada um dos grandes polos de confecções. De acordo com informações divulgadas pelo SINDVEST - Sindicato das Indústrias do Vestuário de Maringá - (2010), a região é considerada pela ABIT o segundo maior polo confeccionista do país, produzindo aproximadamente sete milhões de peças mês, com vendas entre R\$100 milhões e R\$130 milhões de reais.

Com todo o seu potencial o setor gera cada vez mais oportunidades de negócios. Uma pesquisa do DEPEC - Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos do Bradesco – realizada em 2009, caracteriza o setor de confecção como pulverizado e concorrencial, no qual a grande maioria são micro e pequenas empresas e de gestão familiar, fato que dificulta a adoção de técnicas modernas de administração e controle. Esse é um dos fatores que podem contribuir para o fracasso do negócio.

Outro fator que contribui para o aumento da taxa de mortalidade das empresas principalmente de pequeno porte é a falta de recursos, devido à dificuldade de acesso a créditos que surge pelo fato das empresas não apresentarem garantias às instituições financeiras ou comprovarem que possuem condições de honrar com seus compromissos, e este por sua vez surge da falta de planejamento e controle financeiro. Segundo Biagio e Batocchio (2005), as análises das empresas geralmente são feitas a partir de dados financeiros devido à tangibilidade dos mesmos. Pesquisa realizada pelo SEBRAE - Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas – (2007), com empresários atuantes e de empresas extintas apontam entre as principais razões que podem levar ao fechamento das empresas a falta de capital de giro e problemas financeiros.

Dessa forma uma boa gestão financeira é essencial para manter o equilíbrio e crescimento da empresa. Para Gitman (2004, p.4), o termo finanças pode ser definido como “a arte e a ciência da gestão do dinheiro”. A administração financeira compreende as atividades de planejamento, captação de recursos para financiar as atividades da empresa, avaliação de investimentos, acompanhamento e controle das atividades através das demonstrações financeiras, gerando informações para a tomada de decisões considerando os riscos e retornos. Um planejamento e controle financeiro bem desenvolvidos podem gerar vantagens competitivas, contribuindo para o crescimento e sucesso de uma empresa.

Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é avaliar a gestão da estrutura financeira no curto e longo prazo, com base no planejamento e controle financeiro. Para isso, foram pesquisadas quatro empresas atuantes no ramo de confecções na cidade de Maringá – PR, considerando a utilização de estudo em profundidade em uma das empresas e a utilização de questionário de pesquisa nas demais.

Nesse contexto o presente trabalho justifica-se devido à importância de avaliação da gestão da estrutura financeira das empresas, pois, com base na análise das atividades financeiras desenvolvidas pelas organizações é possível avaliar o comportamento destas, possibilitando que sejam tomadas as medidas necessárias para melhorar sua estrutura financeira, dessa forma tornando-se mais competitiva, através da melhor utilização dos recursos monetários. Também contribui para minimizar os riscos e conseqüentemente constituir um caminho sustentável baseado em informações reais sobre as finanças das organizações.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

A administração financeira abrange as atividades de planejamento, captação de recursos para financiar as atividades da empresa, avaliação de investimentos, acompanhamento e controle das atividades através das demonstrações financeiras, gerando informações para a tomada de decisões considerando os riscos e retornos. Para Litenski e Lozecky (2006, p.2), a administração financeira de uma empresa “compreende o registro e análise da vida econômica da empresa, metas a serem atingidas em determinado prazo, gerência das fontes de renda e dos investimentos destinados a gerar recursos que a sustentem”.

A administração financeira é importante para qualquer organização, pois as decisões quanto à utilização dos recursos financeiros disponíveis podem levar tanto ao sucesso como o fracasso

de uma organização. Verifica-se o grau de importância da administração financeira em relação ao porte da empresa. Nas pequenas empresas geralmente não há um órgão específico responsável pela gestão financeira, essa por sua vez é exercida pela contabilidade e pelo proprietário da empresa, enquanto nas grandes empresas torna-se necessário a profissionalização do gerenciamento das atividades financeiras (SILVA, 2008; GITMAN, 2004).

Segundo Gitman (2004), como a maioria das decisões de uma empresa são avaliadas e tomadas a partir de informações financeiras, essa função desempenha papel essencial, sendo a mesma exercida pelo administrador financeiro, ao qual compete a função de “gerir ativamente os assuntos financeiros de qualquer tipo de empresa – financeiras e não financeiras, privadas e públicas, grandes e pequenas, com ou sem fins lucrativos” (GITMAN, 2004, p.4). Uma das atividades desenvolvidas pelo administrador é a elaboração do planejamento o qual será a base para o desempenho das demais atividades.

## 2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO E SUA IMPORTÂNCIA

Uma das funções da administração é planejar, ou seja, definir antecipadamente suas ações a fim de atingir seus objetivos. Para Hoji (2009), o planejamento consiste em decidir antecipadamente o que será feito a partir da análise dos cenários e condições preestabelecidas, avaliando a necessidade de recursos e atribuindo responsabilidades para que os objetivos desejados sejam cumpridos.

O planejamento financeiro visa estimar as necessidades futuras de recursos, bem como identificar as fontes a serem utilizadas para obter esses recursos, a escolha de investimentos para o período, para que seja possível desenvolver todas as atividades da empresa, garantindo que nenhum projeto deixe de ser concluído por falta de recursos e assim a empresa atinja seus objetivos.

Para Gitman (2004, p.92), “o planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos”. O processo de planejamento financeiro inicia-se com a elaboração do planejamento de longo prazo, o qual dará suporte para a elaboração do planejamento de curto prazo (GITMAN, 2004).

O planejamento financeiro de longo prazo está relacionado ao planejamento estratégico, e segundo Gitman (2004), neste planejamento são estipuladas e planejadas medidas financeiras, bem como os possíveis impactos dessas medidas, para um período de dois a dez anos, por isso considera-se de longo prazo.

O planejamento financeiro de longo prazo abrange decisões quanto à expansão de mercado e produtos, investimentos em atividades de pesquisas e desenvolvimentos, definição das fontes de financiamento e gastos propostos com ativos permanentes. Para apoiar o desenvolvimento do planejamento utiliza-se como ferramenta o orçamento de capital e cálculos como: o Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR), com as expectativas de geração de lucros e recursos financeiros (LEMES JR; RIGO; CHEROBIM 2005). A partir do planejamento financeiro de longo prazo desenvolve-se o planejamento financeiro de curto prazo.

O planejamento financeiro de curto prazo está relacionado ao planejamento operacional e abrange um período de um a dois anos. Para Lemes Jr, Rigo e Cherobim (2005, p.406), o planejamento financeiro de curto prazo visa “preparar demonstrativos financeiros que serão utilizados para análise de viabilidade do planejamento da empresa e, se aprovados seus conteúdos constituirão os objetivos financeiros a serem perseguidos”.

Da mesma maneira que se tem o planejamento de curto prazo e longo prazo, a administração financeira como um todo também pode ser analisada dividindo-a em curto e longo prazo.

### 2.3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO

A administração financeira de longo prazo consiste nas decisões quanto a investimento e financiamentos superiores ao prazo de um ano. Refere-se aos gastos substanciais de recursos para alcance de seus objetivos como por exemplo: ampliação da capacidade produtiva, renovação ou substituição de ativos e lançamentos de novos produtos. Conseqüentemente para tomar essas decisões, segundo Gitman (2004) e Assaf Neto (2007), deve-se elaborar, avaliar e selecionar adequadamente as propostas de investimentos de longo prazo, através do processo de orçamento de capital.

Para Gitman (2004), o processo de orçamento de capital constitui-se de cinco fases sendo essas: a geração de propostas, revisão e análise, tomada de decisão implantação e o acompanhamento.

Segundo Assaf Neto (2007), o mais importante em uma decisão de investimento é a projeção dos fluxos de caixa de cada proposta de projeto em análise, pois a confiabilidade em determinado projeto depende do acerto na projeção do fluxo de caixa. Observando tamanha importância entende-se o porquê da utilização do fluxo de caixa para análise de investimentos. Para Gitman (2004) e Assaf Neto (2007), utiliza-se o fluxo de caixa e não os resultados contábeis pelo fato do fluxo de caixa representar efetivamente as entradas e saídas de recursos, estando diretamente relacionada com a capacidade de pagamento e aquisição de novos ativos da empresa.

Segundo Assaf Neto (2007, p.327), “os valores relevantes para a avaliação são aqueles que se originam em consequência da decisão de investimento; por isso estão perfeitamente associados ao dispêndio de capital”, ou seja, para análise e avaliação de um projeto, sendo este um investimento, é necessário mensurar os fluxos de caixa do ponto de vista incremental. Os fluxos de caixa incrementais são fluxos de caixa adicionais, saídas ou entradas que se espera de um investimento proposto (GITMAN, 2004). GropPELLI e NIKBAKHT (2006, p.126), define o fluxo de caixa incremental como “o fluxo de caixa adicional que a empresa irá receber acima do fluxo de caixa atual, após o projeto ser aceito”.

Para avaliação de projetos também se utiliza de algumas técnicas, as quais possibilitam identificar qual o melhor ou melhores projetos a serem executados. As técnicas mais utilizadas são o payback, Valor Presente Líquido (VPL) e a Taxa Interna de Retorno (TIR).

Segundo GropPELLI e NIKBAKHT (2006) e Weston e Brigham (2000), payback refere-se ao tempo para recuperação do investimento inicial, ou segundo Assaf Neto (2007, p.343), “consiste na determinação do tempo necessário para que o dispêndio de capital (valor do investimento) seja recuperado por meio dos benefícios incrementais líquidos de caixa (fluxos de caixa) promovidos pelo investimento”.

O Valor Presente Líquido (VPL) é considerado uma técnica sofisticada, a qual considera o valor do dinheiro no tempo, ou seja, entradas e saídas de caixa são consideradas em termos de dinheiro presente “o VPL é obtido subtraindo-se o investimento inicial de um projeto do valor presente de suas entradas de caixa, descontadas a uma taxa igual ao custo de capital da empresa” (GITMAN, 2004, p.342). Para a tomada de decisão fundamentada no valor do VPL, serão aceitos os projetos cujo VPL seja maior ou igual a zero e rejeitados aqueles cujo VPL seja menor que zero, pois, os valores negativos para o VPL significa que a rentabilidade será inferior à taxa mínima requerida ou custo de capital (GITMAN, 2004; ASSAF NETO, 2007).

Outra técnica bastante utilizada para verificar a viabilidade de um investimento é a taxa interna de retorno (TIR), a qual também leva em consideração o valor do dinheiro no tempo e representa a taxa em que o VPL do projeto será igual à zero, ou seja, o investimento inicial será igual ao valor presente das entradas (GITMAN, 2004; WESTON, BRIGHAM, 2000).

Para avaliar a viabilidade de determinado projeto, compara-se a TIR com o custo de capital, dessa forma, se a TIR for maior que a taxa do custo de capital o projeto deve ser aceito, caso

contrário o projeto deve ser rejeitado. Quanto maior a TIR mais economicamente atraente será o investimento (ASSAF NETO, 2007).

Quanto aos financiamentos de longo prazo, os mesmos são representados no balanço patrimonial pelos passivos exigíveis em longo prazo, que sustentam os investimentos em ativos permanentes de uma empresa, ou seja, “visam suprir a demanda por recursos de natureza permanente” (ASSAF NETO, 2007, p.460).

Em uma organização a sua estrutura de capital representa a composição de suas fontes de financiamento em longo prazo, as quais podem ser oriundas de capital de terceiros (exigível) e ou de capitais próprios (patrimônio líquido), (ASSAF NETO, 2007).

Segundo Assaf Neto (2007), os recursos de terceiros disponíveis as empresas podem ser classificados em empréstimos e financiamentos diretos, repasses de recursos internos, repasses de recursos externos, subscrição de debêntures, arrendamento mercantil.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, por exemplo, realiza repasses de recursos internos. Nesse caso geralmente as instituições financeiras agem como intermediárias entre o BNDES e a empresa (cliente). Para a liberação desse tipo de recursos o BNDES faz algumas exigências, a principal é a elaboração de um projeto o qual deve ser entregue na instituição financeira que fará uma avaliação antes de encaminhar ao BNDES (BRITO, 2005).

Outra forma de obtenção de recursos é através do capital próprio, ou seja, recursos dos acionistas, representados pelo patrimônio líquido (ASSAF NETO, 2007). Os recursos através de capital próprio são obtidos pela emissão de novas ações ou pela retenção de lucros.

Para escolher a melhor forma de investimento deve-se considerar o custo de cada uma das fontes de financiamento, combinando-as para que seja possível obter a estrutura ideal de capital, ou seja, a combinação de capital de terceiros e capital próprio. Dessa forma é possível calcular o custo de capital da empresa.

O custo de capital é considerado um conceito financeiro importante, o qual significa “a taxa de retorno que uma empresa deve conseguir nos projetos em que investe para manter o valor de mercado de sua ação [...] reflete o custo futuro médio de fundos de longo prazo” (GITMAN, 2004, p.402). Para Hoji (2009, p.203), “o custo de capital é calculado com base em diversas fontes de financiamento de caráter permanente e de longo prazo, que compõe a estrutura de capital de uma empresa”.

Segundo Assaf Neto (2007), o capital de terceiros tem custos menores quando comparados aos custos de capital próprio, pois, o capital próprio é considerado um investimento de alto risco, visto que, um insucesso pode afetar negativamente os rendimentos dos acionistas, além disso, o capital de terceiros possui baixos custos devido aos benefícios fiscais por se tratar de uma dívida, ou seja, a empresa pagará menos imposto de renda (IR) devido aos juros pagos pelo financiamento, visto que os juros são pagos antes do cálculo do IR.

Apesar das vantagens descritas na utilização de capital de terceiros a maioria das empresas utilizam capital próprio, isso ocorre porque uso do capital de terceiros exerce pressões sobre os fluxos de caixa da organização, devido à necessidade de caixa para juros e amortização do principal da dívida (ASSAF NETO, 2007). Sendo assim, caso a empresa não honre com seus compromissos, isso pode levar a falência ou culminar em grandes prejuízos, os acionistas por sua vez receberão somente após os pagamentos aos credores, além disso, o valor o qual os acionistas receberão como dividendos dependerá do desempenho da empresa.

#### 2.4 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO

A administração financeira de curto prazo engloba as decisões financeiras quanto aos ativos circulantes e passivos circulantes da empresa. Para Gitman (2004), a administração financeira de curto prazo tem como objetivo a gestão de seus ativos circulantes (estoques, contas a

receber, caixa e aplicações financeiras de curto prazo) e a gestão de seus passivos circulantes (contas a pagar, despesas a pagar e instituições financeiras a pagar) da melhor forma possível, visando um equilíbrio entre rentabilidade e risco contribuindo positivamente para o valor de mercado da empresa.

Os investimentos de curto prazo referem-se aos circulantes necessários para manter as operações diárias da empresa. Dessa forma a administração financeira de curto prazo engloba o capital de giro, a administração de estoques e a administração de contas a receber.

O capital de giro de uma empresa corresponde ao ativo circulante, representa o investimento da empresa que circula, ou seja, essa parcela de investimento transforma-se de caixa para estoque, para contas a receber e novamente para caixa (GITMAN, 2004; ASSAF NETO, 2007). O capital de giro é de extrema importância, pois irá permitir a realização das operações rotineiras na empresa.

Quanto à administração de estoques, o objetivo é girá-lo o mais rápido possível, no entanto mantendo uma quantidade razoável de estoques para não perder vendas (GITMAN, 2004). Existem algumas técnicas para administração de estoques, como por exemplo: sistema ABC, modelo do lote econômico, sistema just-in-time e o sistema de planejamento de necessidade e materiais.

A administração de curto prazo também engloba a administração de contas a receber, a qual tem por objetivo dispor de contas com a maior rapidez possível sem perder vendas, para isso deve-se considerar três pontos: a seleção e padrões de crédito, condições de crédito e monitoramento de crédito. (GITMAN, 2004).

A seleção e padrões de crédito referem-se aos métodos utilizados para concessão de crédito aos clientes, geralmente utiliza-se como base o "Método dos cinco C's" como descrito por Gitman (2004), caráter, ou seja, histórico do cliente por meio de consultas a serviços de proteção ao crédito; capacidade de pagamento, tendo como referência a renda mensal do cliente; capital, ou seja, comparação do volume da dívida com a renda do cliente; colateral, refere-se aos ativos que o cliente pode oferecer como garantia caso não cumpra com suas obrigações; e condições, refere-se às condições econômicas do mercado.

Sobre as condições de crédito, temos como principal fator o prazo de crédito, ou seja, o prazo para pagamento oferecido aos clientes, após a concessão de crédito, geralmente o prazo de pagamento varia de acordo com o setor de atividade. Visto que quanto maior o prazo de pagamento melhor para o cliente porém não para a empresa, as mesmas oferecem descontos para pagamentos com menor prazo, dessa forma aceleram o recebimento, sem exercer pressão sobre os clientes para pagamento, ao contrário, oferece a vantagem do desconto. Com a utilização dos descontos as empresas reduzem seus lucros por unidade, no entanto, reduzem investimentos em contas a receber e perdas com clientes (GITMAN, 2004; ASSAF NETO, 2007).

Quanto ao monitoramento de crédito, refere-se ao constante acompanhamento a fim de verificar se os clientes estão cumprindo com suas obrigações dentro dos prazos estabelecidos, caso contrário aplicar técnicas de cobrança.

Quanto aos financiamentos de curto prazo, os mesmos são representados pelo passivo circulante, os quais visam suprir necessidades financeiras sazonais da organização (ASSAF NETO, 2007).

Segundo Gitman (2004), os passivos contas a pagar (fornecedores) e despesas a pagar são considerados as principais fontes espontâneas de financiamento de curto prazo, as contas a pagar são consideradas fontes de financiamento de curto prazo não garantido, pois o comprador apenas concorda em pagar o fornecedor de acordo com o valor e prazos combinados especificados na fatura da compra. Para a organização quanto maior o prazo de pagamento melhor, sem, no entanto, prejudicar quanto à concessão de crédito.

A outra fonte espontânea de financiamento de curto prazo refere-se às despesas a pagar, as quais englobam principalmente salários e impostos, pois geralmente os pagamentos dos salários são feitos após a prestação dos serviços.

Além das fontes espontâneas de financiamento (contas a pagar e fornecedores), a empresa tem como opção para arrecadar recursos de curto prazo as fontes não espontâneas de financiamento, as quais podem ser fontes de financiamentos de curto prazo sem ou com garantias.

Para manter suas operações diárias, as empresas, quando necessário, podem recorrer a fontes de financiamentos de curto prazo sem garantias, através de bancos ou emissão de notas promissórias comerciais.

Os empréstimos bancários de curto prazo são oferecidos geralmente para que a organização consiga se manter devido aos picos sazonais, momentos nos quais as empresas necessitam de fundos, devido à acumulação de estoques e duplicatas a receber, quando a empresa conseguir transformar esses estoques e contas a receber em caixa o empréstimo é liquidado (GITMAN, 2004).

Quanto às fontes de financiamento de curto prazo com garantias tem-se que as garantias exigidas geralmente são contas a receber ou estoques, as quais são especificadas juntamente com os termos do empréstimo, como vencimento e taxas de juros. Caso a empresa não honre com suas obrigações os ativos especificados ficam de posse do banco ou outra instituição financeira a qual seja o credor, reduzindo as perdas em caso de não pagamento do empréstimo (GITMAN, 2004).

Dentre as opções de financiamentos de curto prazo com garantias tem-se como exemplos: descontos bancários de títulos e empréstimos para capital de giro.

Após definidas as fontes de financiamento a utilizar bem como os investimentos e projetos a serem executados, a administração da organização deverá acompanhar todas as ações, para que tudo ocorra como inicialmente planejado, ou seja, feitas as adequações necessárias para o bom andamento das operações e conseqüentemente o alcance dos objetivos organizacionais, esse acompanhamento consiste no controle financeiro.

## 2.5 CONTROLE FINANCEIRO

O controle consiste no acompanhamento e análise continua dos resultados, propiciando ao administrador uma visão da realidade da empresa para a tomada de decisão. Para que o controle possa acontecer é necessária organização e desenvolvimento do planejamento, no qual devem ser claramente definidas as metas e objetivos para que seja possível comparar com os resultados obtidos (GAZZONI, 2003).

Segundo Hoji (2009, p.418), “controlar significa acompanhar a execução de atividades e comparar periodicamente o desempenho efetivo com o planejado [...] gerar informações para a tomada de decisões e correção do eventual desvio do desempenho em relação ao originalmente projetado”.

Para o desenvolvimento do controle financeiro utilizam-se como ferramentas principais as demonstrações financeiras, os índices financeiros e sistemas de informação os quais são fontes importantes de informações.

As demonstrações financeiras são fontes de informações para avaliar riscos e potencialidade de retorno. Segundo Lemes Jr, Rigo e Cherobim (2005, p.42), “as demonstrações financeiras constituem conjunto formal de informações sobre as atividades financeiras das empresas e objetivam o resumo e a documentação das movimentações econômicas e financeiras em determinado período de tempo”. As principais demonstrações são: Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e o Balanço Patrimonial.

O balanço patrimonial é definido por Megliorini e Vallim (2009, p.37), como “a demonstração da situação patrimonial financeira da empresa em determinada data, geralmente, sua publicação refere-se ao último dia do ano civil”.

O balanço patrimonial é composto pelos ativos – representa bens e direitos, a aplicação dos recursos; os passivos – representam as obrigações, e origem dos recursos; o patrimônio líquido – refere-se aos recursos dos proprietários da empresa (SILVA, 2008; MEGLIORINI; VALLIM, 2009).

Segundo (LITENSK; LOZECKYI, 2006, p.11) o balanço patrimonial “permite que análises sejam feitas, fornecendo informações importantes aos interessados na situação patrimonial e nas variações ocorridas em determinado período de tempo”.

Quanto aos índices financeiros também considerados importantes no processo de controle financeiro tem-se: os índices de liquidez, índices de atividade, índices de endividamento e índices de lucratividade (MEGLIORINI; VALLIM, 2009).

Os índices são calculados a partir de contas das demonstrações financeiras e comparados com índices de outras empresas ou do setor para verificar o desempenho da empresa.

Os índices de liquidez medem a capacidade da empresa de cumprir com suas obrigações até os vencimentos. Entre os índices de liquidez tem-se: índice de liquidez corrente, índice de liquidez geral e índice de liquidez seca.

Os índices de atividades medem o tempo de giro de estoque, tempo de recebimento de duplicatas e tempo de pagamento de fornecedores. Os principais índices de atividades são: prazo médio de rotação dos estoques, prazo médio de recebimento das vendas e prazo médio de pagamento das compras.

Quanto aos índices de lucratividade medem a rentabilidade da organização. Os principais índices de lucratividade são: giro do ativo, retorno sobre vendas, taxa de retorno sobre o ativo total e taxa de retorno sobre o patrimônio líquido.

Outra ferramenta utilizada para o controle financeiro são os sistemas de informação, os quais, segundo Bazzotti e Garcia (2006 p.5), “têm por objetivo gerar informações para a tomada de decisões, os dados são coletados, processados e transformados em informação”.

Devido ao crescente volume de informações torna-se cada vez maior a necessidade do uso de um sistema de informação (SI). Para Bazzotti e Garcia (2006), os Sistemas de Informação garante as empresas um grande diferencial em relação aos concorrentes, e os administradores podem tomar decisões mais rápidas a partir de fontes seguras.

O sistema de informação gerencial (SIG) contribui para o desenvolvimento do planejamento, controle e organização de uma empresa; esses sistemas geram relatórios que facilitam a tomada de decisão, além de contribuir para o desenvolvimento de planos para melhorar a gestão, bem como obter melhor controle sobre as atividades realizadas na empresa (BAZZOTTI; GARCIA, 2006).

Portanto, a partir das ferramentas disponíveis é possível realizar o controle das atividades financeiras, verificar o desempenho em determinado período, por conseguinte, adaptar ou realizar novo planejamento para os próximos períodos, visando atingir os objetivos organizacionais.

### **3. METODOLOGIA**

A presente pesquisa tem como objeto de estudo quatro empresas atuantes no ramo de confecções da cidade de Maringá – PR, denominadas nesta pesquisa como empresas A, B, C e D. Para o desenvolvimento da pesquisa optou-se por utilizar os dados de três empresas (B, C e D) comparando com a análise da empresa A, a qual foi feita através de um estudo mais profundo caracterizando um estudo de caso, configurando um estudo comparativo. Essa proposta constitui um delineamento de pesquisa conhecido como estudo de múltiplos casos.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso é uma boa estratégia quando se deseja responder questões no formato de como e por que, não exige controle sobre eventos comportamentais e focaliza acontecimentos contemporâneos. Ainda segundo Vergara (2007), um estudo de caso tem caráter de detalhamento e profundidade.

Considerando o método de coleta de dados a pesquisa caracteriza-se como interrogativa, ou seja, os dados foram coletados a partir de questionamentos aos sujeitos (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Para a realização dessa pesquisa foi utilizado como instrumento de coleta de dados questionário adaptado a partir do modelo proposto por Oliveira (2002), composto por 33 questões com opções de respostas estruturadas (fechadas), aplicados a quatro empresas atuantes no ramo de confecções da cidade de Maringá- PR,

Para análise mais profunda da empresa A, além da aplicação de questionário, o qual foi respondido pelas quatro empresas participantes (A, B, C e D), utilizou-se também para a coleta de informações entrevista estruturada, ou seja, “aquela que o entrevistador segue um roteiro previamente estabelecido [...] o motivo da padronização é obter, dos entrevistados, respostas às mesmas perguntas, permitindo a comparação das respostas de diferentes respondentes” (MARCONI; LAKATOS, 2006, p.93).

Outras técnicas utilizadas para a coleta de dados da empresa A, foram a observação e a pesquisa documental. Segundo Marconi e Lakatos (2006, p.88), “a observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não tem consciência, mas que orientam seu comportamento”. Já a pesquisa documental consiste na coleta de dados a partir de documentos escritos ou não, constituindo fontes primárias (MARCONI; LAKATOS, 2006).

Assim após a coleta dos dados foram realizadas as análises dos mesmos. O tratamento dos dados obtidos pelos questionários foi realizado através do uso da estatística descritiva, a qual tem por objetivo “introduzir técnicas que permitam organizar, resumir e apresentar estes dados, de tal forma que possamos interpretá-los à luz dos objetivos da pesquisa” (BARBETTA, 1994, p.65).

Por fim, após o tratamento dos dados foi possível avaliar e comparar a gestão da estrutura financeira da empresa A com as demais empresas, e com base no referencial teórico apresentado, propor sugestões de melhorias.

#### **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O setor de confecção tem papel fundamental na economia brasileira, sendo considerado o segundo maior empregador da indústria de transformação e gerador do primeiro emprego, com uma produção média de 9,8 bilhões de peças ao ano, (ABIT, 2010).

Segundo Hiratuka *et.al* (2008), o setor de confecção nacional é extremamente pulverizado, no qual a grande maioria das empresas são classificadas como micro e pequenas empresas. Na grande maioria, as confecções iniciam suas atividades com um ou dois funcionários ou apenas com membros da família de maneira informal. Uma das regiões onde se localiza grande parte dessas confecções é a cidade de Maringá.

Maringá é uma das cidades que se destacam pela atuação no setor de confecção; considerada segundo maior polo confeccionista do Brasil, a região produz aproximadamente sete milhões de peças por mês, com vendas de aproximadamente R\$130 milhões. Parte desta produção é comercializada pelos shoppings atacadistas presentes em Maringá, que juntos englobam mais de 550 lojas (SINDVEST, 2010).

O setor de confecções paranaense é composto por 4.647 empresas, enquanto a região de Maringá destaca-se como expressivo polo de confecções possuindo mais de 1.300 indústrias

(SCHUMACHER et al., 2010). Entre essas indústrias estão as quatro empresas analisadas nessa pesquisa, as quais serão denominadas durante todo o estudo como empresa A, B, C e D. A empresa A caracteriza-se quanto ao porte como microempresa (pelo critério receita bruta), atua no ramo de confecções há dez anos, é considerada uma empresa familiar tendo como atividade principal a prestação de serviço a outras confecções da região. No setor a empresa prestadora de serviço é denominada Faccão, ou seja, “empresas que fazem serviços exclusivamente para confecções. Em outras palavras, ela é uma confecção que não possui marca própria, estilistas, desenhistas, lojas, etc.” (SEBRAE, 2011).

Os proprietários da empresa A inicialmente trabalhavam em casa de maneira informal, dessa forma produziam poucas peças, visto que as empresas que os contratavam necessitavam de uma produção maior, os proprietários convidaram outros membros da família para trabalharem juntos porém logo após surgiu a necessidade de contratação de mais pessoas, e conseqüentemente para isso houve a necessidade de formalização da empresa e isso ocorreu no ano de 2000. A empresa A continuou suas atividades prestando serviço inicialmente para confecções do segmento moda infantil, alguns anos depois a empresa A passou a prestar serviços exclusivo a um cliente, especializando-se no segmento moda jeans feminina.

Atualmente a empresa apresenta um quadro de seis colaboradores na área de produção e dois sócios, os quais são responsáveis pela administração da mesma.

Assim como a empresa A, as empresas B e C também são classificadas como microempresas, já a empresa D classifica-se como grande empresa. Apesar da pesquisa citar características principalmente das micro e pequenas empresas, pois estas são maioria atuantes no setor na cidade de Maringá, a pesquisa obteve em sua amostra para análise uma grande empresa.

As empresas B, C e D atendem a demanda no Atacado, através de vendas em shopping atacadistas ou através de representantes comerciais.

A partir da análise dos questionários foi possível verificar quanto ao planejamento financeiro que as empresas realizam uma estimativa de seus gastos como por exemplo para a substituição de equipamentos, no entanto a empresa A raramente faz esse planejamento, visto que a compra de equipamentos como maquinas com maior custo sua aquisição geralmente são feitas em período de necessidade, quando uma maquina quebra e precisa ser substituída rapidamente por exemplo.

Para a realização do planejamento financeiro a empresa A utiliza informações obtidas através da DRE, e índices financeiros; a empresa B utiliza informações obtidas através apenas do fluxo de caixa; já a empresa C busca suas informações a partir do fluxo de caixa, DRE e índices financeiros, por ultimo a empresa D que analisa o fluxo de caixa e DRE.

Quanto ao planejamento de longo prazo a empresa B sempre realiza, já a empresa C realiza algumas vezes, enquanto as empresas A e D não realizam. Para realizar o planejamento financeiro de longo prazo a empresa B utiliza como fonte de informação os índices financeiros, enquanto a empresa C utiliza fluxo de caixa, DRE, balanço patrimonial, índices financeiros e análise de mercado.

Todas as quatro empresas tem conhecimento das fontes disponíveis para captação de recursos e analisam sempre mais que uma alternativa antes de realizar um projeto. As fontes disponíveis para as empresas são: empréstimos bancários, limite cheque especial (empresa A), BNDES( empresa B), empréstimos bancários, desconto de duplicatas, limite cheque especial, cartão de credito, BNDES (empresa C), empréstimos bancários, descontos de duplicatas, BNDES (empresa D). Apesar dos empréstimos oferecidos pelo BNDES serem uma alternativa disponível para três das quatro empresas, verificou-se que apenas a empresa D utiliza-se dessa fonte. Além disso, as empresas afirmam que as fontes utilizadas são na maioria das vezes adequadas para suas necessidades.

Quanto as ferramentas utilizadas para análise da viabilidade de um projeto tem-se: os cálculos do custo de capital, payback, VPL e TIR, sendo que a empresa B sempre realiza, enquanto as demais realizam na maioria das vezes.

Sobre a composição dos recursos utilizados, todas as empresas utilizam-se de capitais de terceiros e próprio, porém as empresas A e D utilizam na proporção de 50% de cada, enquanto as empresas B e C tem a maior parte dos seus recursos composto por capital próprio. Quanto a comercialização de seus produtos e serviços, o prazo médio de pagamento oferecido aos clientes pelas empresas são de 95 dias em média, com exceção da empresa A que tem como prazo médio de recebimento 15 dias por se tratar de uma prestação de serviço, o prazo para recebimento do serviço prestado geralmente é após o término do serviço no caso das fábricas o pagamento é feito após a entrega das peças prontas, no entanto a empresa A tem um acordo, por trabalhar com exclusividade para seu cliente, dessa forma recebendo a cada 15 dias o valor referente as peças produzidas no período, e esse valor pode ser pago em dinheiro ou cheque.

Na empresa B a forma de pagamento disponibilizada a seus clientes é em boleto bancário, já a empresa C aceita pagamentos através de dinheiro, cheque e cartão de crédito, enquanto a empresa D oferece a possibilidade de pagamentos através de dinheiro, cheque e boleto bancário.

Quanto a avaliação de crédito para clientes as empresas B e D sempre buscam informações visando reduzir o número de inadimplência, o qual se apresenta 2% e 1% respectivamente.

Quanto ao prazo para pagamento concedido pelos fornecedores as empresas A, B, C e D, o fazem respectivamente em 30, 45, 90 e 60 dias, podendo os pagamentos serem efetuados na grande maioria em dinheiro, cheque ou boleto. Quando questionado se os prazos de pagamento concedido são levados em consideração para estabelecer o prazo oferecido aos clientes, as empresas A e D responderam que as vezes sim, enquanto a empresa B respondeu raramente isso acontece, já na empresa C é frequentemente levado em consideração essa informação.

Quanto ao caixa das empresas percebe-se que as quatro empresas mantêm controle sobre entradas e saída visando reduzir a concentração de pagamentos e despesas elevada, esse controle é feito a partir da ferramenta fluxo de caixa. No entanto a previsão das entradas e saídas visando antecipar o necessidade de recursos para um período distante as vezes é feito pelas empresas A e B, já as empresas C e D sempre o fazem.

Uma característica presente nas três microempresas de gestão familiar é que o controle sobre as retiradas pelos proprietários para suprir necessidades pessoais e familiares são poucas e raras, apenas a empresa D afirma manter sempre esse controle.

Para gerar caixa há a possibilidade de antecipação de recebíveis através de instituições bancárias ou empresas de factoring, esse meio para obter recurso é utilizado porém com baixa frequência apenas pelas empresas C e D.

Quanto ao uso de técnicas de controle de estoque como por exemplo sistema computadorizado, contagem física de estoque, lote econômico, sistema ABC e *just in time*, as empresas A e B não utilizam, já as empresas C e D utilizam. Ainda quanto ao estoque a empresa A não acompanha os custos de estoque, enquanto a empresa B acompanha algumas vezes e as empresas C e D possuem um acompanhamento mais frequente.

O controle para verificar se o que foi planejado realmente ocorre sempre é feito na empresa C, enquanto as demais empresa possui pouco ou nenhum acompanhamento.

Quanto aos índices financeiros todas as empresas afirmam ter conhecimento, no entanto são pouco utilizados no processo de tomada de decisão, apenas a empresa C frequentemente utiliza os índices entre eles: índice de liquidez, de atividade, endividamento e lucratividade, já a empresa D utiliza as vezes os índices de liquidez, endividamento e lucratividade, enquanto a

empresa B utiliza o índice de liquidez e endividamento e a empresa A utiliza apenas o índice de lucratividade.

Quanto a utilização de ferramentas como sistema de informação e planilhas de Excel, a empresa A e B utilizam apenas as planilhas de Excel, enquanto a empresa C e D utilizam tanto as planilhas de Excel como sistema de informação.

Quanto as informações contábeis e gerenciais as empresas C e D utilizam no processo de tomada de decisão, enquanto as empresas A e B utilizam algumas vezes.

Em suma, após a análise dessas informações verificou-se pontos na administração financeira das empresas analisadas que podem ser melhorados. Foi possível verificar que de certa forma as A, B, C e D, tem um planejamento financeiro de curto prazo, porem em uma visão de longo prazo as empresas não tem um planejamento bem desenvolvido ou formalmente estabelecido. Sendo o planejamento financeiro de longo prazo importante para ser utilizado como base para o desenvolvimento do planejamento financeiro de curto prazo.

Quanto a captação de recursos, as empresas analisam mais que uma alternativa sendo isso um ponto positivo, além disso a empresa C destaca-se das demais por ter diversas fontes disponíveis para utilizar. Uma das fontes de recursos interessantes para as empresas, porém, pouco utilizados seriam os empréstimos oferecidos pelo BNDES, os quais possuem como uma das vantagens taxas menores que outros tipos de empréstimos.

Quanto aos investimentos as empresa utilizam os cálculos como payback, VPL e TIR, para analise da viabilidade de determinado investimento.

Quanto ao controle financeiro - atividade a qual se necessita de informações obtidas através de ferramentas como: demonstrações financeiras, os índices financeiros e sistemas de informação – foi possível verificar que as empresas não desenvolvem frequentemente essa atividade, no entanto, as empresas tem conhecimento das ferramentas utilizadas.

Os índices financeiros podem gerar informações importantes visto que o índice de atividade por exemplo pode gerar informações visando identificar se os prazos de pagamento e recebimento são adequados. Dados os prazos utilizados pelas empresas verificou-se que na maioria o prazo de pagamento é inferior ao de recebimento podendo gerar problemas de caixas, isso faz com que as empresas utilizem recursos obtidos através de antecipação de recebíveis, com custos financeiros maiores, isso ocorre com duas empresas (C e D), porém com baixa frequência.

Outra fonte de informação a qual contribui para um acompanhamento e controle maior é a utilização de sistemas de informação, foi possível verificar que as empresas C e D as quais utilizam tanto o sistema de informação quanto planilhas de Excel conseguem gerar e utilizar maior quantidade e melhor as informações disponíveis para o processo de tomada de decisão.

Dessa forma, comparando a administração financeira geral das empresas B, C e D com a empresa A, foi possível verificar que em poucos pontos a empresa A encontra-se no mesmo nível ou nível superior que as demais, porem tanto a empresa A quanto as demais podem melhorar a gestão financeiras, tornando-as mais eficientes e competitivas em seus respectivos segmentos, tendo e vista o potencial de crescimento do setor têxtil.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa buscou avaliar a gestão da estrutura financeira no curto e longo prazo, com base no planejamento e controle financeiro de quatro empresas atuantes no ramo de confecções na cidade de Maringá – PR, dada a importância de uma boa gestão financeira, sendo esta essencial para a prosperidade de qualquer empresa, principalmente em um segmento competitivo e forte na região, como é o caso do setor de confecções.

É fundamental para o melhor gerenciamento dos recursos financeiros o desenvolvimento de um planejamento de longo e curto prazo, visando antecipar a necessidade de recursos para

desenvolver as atividades. Também se vê necessário conhecer e saber avaliar as fontes disponíveis para captação de recursos, bem como acompanhar todos os processos com o objetivo de que se faça cumprir o planejamento e que possa fazer ajuste quando necessário, ou seja, uma gestão financeira eficaz ocorre quando há um controle. Para isso o administrador financeiro da empresa tem como ferramentas: o fluxo de caixa, DRE, balanço patrimonial e os índices financeiros.

Com a análise das empresas A, B, C e D, verificou-se que ocorre o desenvolvimento do planejamento de curto prazo, enquanto no longo prazo isso ocorre com pouca frequência, tornando-se um ponto negativo.

A empresa A analisa mais de uma fonte para captação de recursos, sendo a fonte mais utilizada empréstimos bancários; utiliza-se tanto de capital de terceiro como capital próprio. Quanto ao controle pode ser considerado fraco, pois a empresa possui controle sobre entradas e saída através do fluxo de caixa, utiliza pouco de outras ferramentas como os índices financeiros, além disso, raramente utiliza-se das informações obtidas através das ferramentas disponíveis no processo de tomada de decisão.

A empresa B utiliza com maior frequência capital próprio, não se utiliza de técnicas de controle de estoque, também utiliza pouco as informações obtida através das ferramentas para tomar decisões, tem conhecimento dos índices financeiros porem é pouco utilizado, quanto ao caixa acompanha entradas e saída através do fluxo de caixa, e sempre busca avaliar informações para concessão de credito aos clientes reduzindo a inadimplência.

A empresa C também utiliza com maior frequência capital próprio, porem possui diversas fontes disponíveis para capitação de recursos. A empresa possui um controle melhor quando comparado as outras empresas visto que utiliza técnicas de controle de estoque, utiliza-se de informações obtidas por balanço patrimonial, DRE e índices financeiros além disso faz a utilização de sistemas de informações o que contribui para tomar decisões. Porém uma característica presente nas três microempresas de gestão familiar é que o controle sobre as retiradas pelos proprietários para suprir necessidades pessoais e familiares são poucas e raras, apenas a empresa D afirma manter sempre esse controle.

A empresa D utiliza-se tanto de capital próprio como de terceiros, as fontes disponíveis são empréstimos bancários e descontos de duplicatas, utiliza-se de técnicas de controle de estoque, pouco se utiliza dos índices financeiros para a tomada de decisão, porém utiliza-se das outras ferramentas e sistema de informação, também busca avaliar informações para concessão de credito aos clientes reduzindo a inadimplência.

Assim conclui-se que as empresas C e D desenvolvem mais e frequentemente atividades voltadas para a gestão financeira e que, portanto, a gestão da estrutura financeira dessas empresas é mais adequada.

## **6. REFERÊNCIAS**

ABIT – Associação Brasileira DA Indústria Têxtil e de Confecção. **Perfil do setor:** dados gerais do setor atualizados em 2010, referente ao ano de 2009. Disponível em [http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id\\_menu=1&id\\_sub=4&idioma=PT](http://www.abit.org.br/site/navegacao.asp?id_menu=1&id_sub=4&idioma=PT). Acesso em 08/09/2010.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativa e valor**. São Paulo: Atlas, 2007.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis. Florianópolis: Ed. UFSC, 1994.

BAZZOTTI, Cristiane; GARCIA, Elias. **A importância do sistema de informação gerencial para a tomada de decisões**. VI Seminário do Centro de Ciências Sociais Aplicadas de Cascavel. Cascavel, 2006. Disponível em <http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminario>. Acesso em 27/02/2011.

- BIAGIO, Luiz A.; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de Negócios: estratégia para micro e pequenas empresas.** Barueri – SP: Manole, 2005.
- BRITO, Osias Santana de. **Mercado financeiro.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração.** Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DEPEC - Departamento de Pesquisas e Estudos Econômicos do Bradesco. Ago. de 2009. **Têxtil e de Confecções.** Disponível em [http://www.sebrae.com.br/setor/textil-e-confeccoes/depec\\_agosto2009.pdf](http://www.sebrae.com.br/setor/textil-e-confeccoes/depec_agosto2009.pdf). Acesso em 10/09/2010.
- GAZZONI, Elizabeth Inez. **Fluxo de Caixa – Ferramenta de controle financeiro para a pequena empresa.** 2003. 96 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em < <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS3578.pdf>>. Acesso em 17/08/2010.
- GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira.** 10. ed. Tradução técnica Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.
- GROPPELLI, A. .A. NIKBAKHT, E. **Administração financeira.** Tradução: Célio Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HIRATUKA, Célio et al. Relatório de acompanhamento setorial: têxtil e confecção. Brasília: ABDI; Campinas: UNICAMP, dezembro de 2008. v.2. Disponível em <http://www.abdi.com.br/Estudo/textil%20e%20confeccao%20junho%202008.pdf>. Acesso em 06/07/2011.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégica financeiras, orçamento empresarial.** São Paulo: Atlas, 2009.
- LEMES Jr, A.B.; RIGO, C.M. CHEROBIM, A.P.M.S. **Administração financeira: princípios fundamentos e praticas brasileiras.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- LITENSKI, Mariane; LOZECKYI, Jeferson. **Controles financeiros: um enfoque acerca das finanças empresariais.** 2006. Revista eletrônica Lato Sensu, Ano 2, n.1, julho de 2007. Disponível em <http://www.unicentro.br>. Acesso em 18/08/2010.
- MARCONI, M. A; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2006.
- MEGLIORINI, Evandir; VALLIM, Marco Aurélio. **Administração Financeira: uma abordagem brasileira.** Edição atualizada conforme a Lei n.11.941/2009. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- OLIVEIRA, Ivanira Correia de. **Proposta de um modelo de diagnóstico do gerenciamento financeiro de curto prazo para micro e pequenas empresas industriais.** 2002. 159f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.
- ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R.W.; JORDAN, B.D. **Princípios de administração financeira.** Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Atlas, 1997.
- SCHUMACHER, Marta B. H. et.al. **Histórias de sucesso – agentes locais de inovação.** Curitiba: Sebrae, 2010.
- SEBRAE - Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas. 2007. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2005-2007.** Disponível em [http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/PORTAL\\_INTERNET/PRINCIPAL2009/BU\\_SCA\\_TEXTO2009?codigo=1173](http://www.sebraepr.com.br/portal/page/portal/PORTAL_INTERNET/PRINCIPAL2009/BU_SCA_TEXTO2009?codigo=1173). Acesso em 10/09/2010.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio as Pequenas e Micro Empresas. **Ideias de negócio: facção.** 2011. Disponível em <http://www.sebrae-sc.com.br/ideais/default.asp?vcduto=2658&>. Acesso em 06/07/2011.
- SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas.** São Paulo: Atlas, 2008.

SINDVEST - Sindicato das Indústrias do Vestuário de Maringá. **O Sindvest**. Disponível em <http://www.sindvestmaringa.com.br/sindicato.php>. Acesso em 08/09/2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Pearson Markron Books, 2000.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.