

# MESTRADO

---

CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
E ADMINISTRAÇÃO

**RODRIGO MENEGON**

**GESTÃO FINANCEIRA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:  
UM ESTUDO NO SETOR DO COMÉRCIO DE CHAPECÓ-SC**

**CHAPECÓ – SC, 2020**



**UNOCHAPECÓ**

**RODRIGO MENEGON**

**GESTÃO FINANCEIRA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:  
UM ESTUDO NO SETOR DO COMÉRCIO DE CHAPECÓ-SC**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Comunitária da Região de Chapecó, como requisito parcial à obtenção do grau de **Mestre em Ciências Contábeis e Administração**, área de concentração Controladoria e Gestão Organizacional.

Orientador: Prof. Rodrigo Barichello, Dr.

Co-orientador: Prof. Antônio Zanin, Dr.

Chapecó - SC  
2020

M542g Menegon, Rodrigo  
Gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo no setor do comércio de Chapecó-SC. / Rodrigo Menegon, 2020.  
136 p.: il.;

Orientador: Dr. Prof. Rodrigo Barichello  
Coorientador: Dr. Prof. Antônio Zanin  
Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Administração) -  
Universidade Comunitária da Região de Chapecó, 2020.  
Inclui Bibliografias

1. Gestão Financeira. 2. Micro e pequenas empresas. 3. Comércio. I. Barichello, Rodrigo. II. Zanin, Antônio. III. Título.

CDD: Ed. 23 – 658

**GESTÃO FINANCEIRA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:  
UM ESTUDO NO SETOR DO COMÉRCIO DE CHAPECÓ-SC**

**RODRIGO MENEGON**

Essa dissertação foi julgada adequada para obtenção do grau de Mestre em Ciências Contábeis e Administração, área de concentração Controladoria e Gestão Organizacional, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Comunitária da Região de Chapecó.

Banca examinadora:

Presidente: Prof. Rodrigo Barichello, Dr.  
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração (PPGCCA)  
Universidade Comunitária da Região de Chapecó - (UNOCHAPECÓ)

Membro: Prof. Givanildo Silva, Dr.  
Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração (PPGCCA)  
Universidade Comunitária da Região de Chapecó - (UNOCHAPECÓ)

Membro: Prof.<sup>a</sup>. Alessandra Cassol, Dra.  
Programa de Pós-Graduação em Administração (PMPA)  
Universidade do Contestado (UNC)



---

Prof. Antônio Zanin, Dr.  
Coordenador do PPGCCA

Chapecó - SC, 30 de julho de 2020.

Dedico este estudo a todos os docentes que fizeram parte da minha vida acadêmica e contribuíram para a minha formação, principalmente a minha mãe, professora Geni Menegon.

A todos o meu muito obrigado.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por ter me dado forças durante toda essa caminhada e ter me abençoado para chegar ao final da jornada.

À minha querida e amada esposa, Elizangela, pelo apoio e ajuda durante esta etapa da minha vida, que com certeza sem ela eu não teria conseguido.

Aos meus pais, Leôncio e Geni, que sempre me incentivaram a estudar e contribuíram muito para a minha formação, a quem devo muito pelo que sou hoje.

Ao meu orientador, professor Dr. Rodrigo Barichello, pela orientação e colaboração na condução desta pesquisa, que não mediu esforços e estava sempre à disposição para dirimir minhas dúvidas.

A todos os docentes do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Comunitária da Região de Chapecó - UNOCHAPECÓ, pelos ensinamentos e orientações repassados durante o curso, que contribuíram para a minha formação acadêmica.

Aos professores que participaram da banca de qualificação e de defesa da dissertação, que contribuíram para o refinamento desta pesquisa com suas considerações, contribuições e questionamentos.

A todos os colegas do mestrado que fiz durante esta jornada, que me ajudaram em diversos momentos e que serão para sempre lembrados com muito carinho.

A todos os gestores das empresas pesquisadas, pela disponibilidade de tempo para responder a esta pesquisa, que sem essa dedicação não seria possível.

À Universidade Comunitária da Região de Chapecó – UNOCHAPECÓ, pela concessão da bolsa de estudos, que foi imprescindível para a conclusão do mestrado.

À UNIEDU do Governo do Estado de Santa Catarina, pela concessão de bolsa de estudos, que também foi imprescindível para a conclusão do mestrado.

E a todos aqueles que de alguma forma me ajudaram a superar os desafios durante este período, o meu muito obrigado.

“O saber a gente aprende com os mestres e os livros. A sabedoria se aprende é com a vida e com os humildes”.

Cora Coralina

## RESUMO

MENEGON, Rodrigo. **Gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo no setor do comércio de Chapecó-SC**. 136 f. 2020. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Administração) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Comunitária da Região de Chapecó, Chapecó, 2020.

A gestão financeira é de suma importância para as empresas, principalmente as micro e pequenas empresas, que são predominantes no cenário nacional. Esta pesquisa tem o objetivo de descrever as práticas e os problemas enfrentados na gestão financeira das empresas do ramo do comércio de Chapecó (SC). Se caracteriza como descritiva, com uma abordagem quantitativa, totalizando 51 empresas pesquisadas. Foi utilizado um questionário estruturado, validado, elaborado por Rodrigues (2013) e para o tratamento dos dados foi utilizada a estatística descritiva, com o uso do Excel e correlação com o uso do software SPSS. Os achados da pesquisa indicam que, o responsável pela gestão financeira, das empresas pesquisadas, é um dos sócios, porém sem capacitação específica na área financeira, apesar de possuir experiência e formação acadêmica, há correlação mediana entre Avaliação de Investimentos e Financiamentos e Resultados Econômicos e Financeiros. Uma parcela significativa está alheia à relevância das informações financeiras, com fragilidade na descrição dos seus processos financeiros e assimetria nas informações necessárias para auxiliar na tomada de decisão. Priorizam o uso da sua *expertise* e o conhecimento prévio de seus clientes quanto à concessão do crédito; sabem quanto custam seus produtos, mas não levam em consideração a concorrência na formação do preço de venda, utilizando-se de margem fixa; não elaboram planejamento financeiro, orçamentos, tampouco medem indicadores e projeções futuras e não apresentaram dificuldades na obtenção de crédito.

**Palavras-chave:** Gestão financeira. Micro e pequenas empresas. Setor do comércio.

## ABSTRACT

MENEGON, Rodrigo. Financial management in micro and small companies: a study in the trade sector of Chapecó-SC. 136 f. 2020. Dissertation (Master in Accounting and Administration) - Post-Graduate Program in Accounting and Administration at the Community University of the Region of Chapecó, Chapecó, 2020.

Financial management is of paramount importance for companies, especially micro and small companies, which are prevalent on the national scene. This research aims to describe the practices and problems faced in the financial management of companies in the trade sector of Chapecó (SC). It is characterized as descriptive, with a quantitative approach, totaling 51 companies surveyed. A structured, validated questionnaire was used, elaborated by Rodrigues (2013) and for the treatment of the data, descriptive statistics was used, with the use of Excel and correlation with the use of the SPSS software. The research findings indicate that the person responsible for financial management of the companies surveyed is one of the partners, but without specific training in the financial area, despite having experience and academic background, there is a median correlation between Investment and Financing Evaluation and Economic Results and Financial. A significant portion is oblivious to the relevance of financial information, with fragility in the description of its financial processes and asymmetry in the information needed to assist in decision making. They prioritize the use of their expertise and the prior knowledge of their customers regarding the granting of credit; they know how much their products cost, but do not take into account the competition in the formation of the sale price, using a fixed margin; they do not prepare financial planning, budgets, nor measure indicators and future projections and did not present difficulties in obtaining credit.

**Keywords:** Financial management. Micro and small companies. Commerce sector.

## **LISTA DE ANEXO**

Anexo A: Questionário enviado às empresas objetos do estudo .....	133
---	-----

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Fluxo do ativo circulante.....	31
Figura 2: Total de empregados por setor .....	58
Figura 3: Constructo da pesquisa.....	66
Figura 4: Trajetória da pesquisa .....	71

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Estágios da contabilidade gerencial segundo o IMAP 1 .....	28
Quadro 2: Evolução do conceito de gestão de capital de giro .....	30
Quadro 3: Política de financiamento do capital de giro .....	32
Quadro 4: Atributos de complexidade da transação .....	37
Quadro 5: Conceituação teórica dos principais tipos de análise contábil.....	42
Quadro 6: Classificação dos estabelecimentos por porte .....	58
Quadro 7: Fatores de mortalidade das MPE's.....	60
Quadro 8: Variáveis analíticas.....	67

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Total de atividades.....	64
Tabela 2: Alfa de Cronbach.....	65
Tabela 3: Tempo de atividade da empresa .....	72
Tabela 4: Quantidade de funcionários .....	73
Tabela 5: Faturamento anual .....	73
Tabela 6: Responsável pela Gestão Financeira .....	74
Tabela 7: Grau de Escolaridade do Responsável pela Gestão Financeira.....	75
Tabela 8: Experiência Profissional na área Financeira.....	76
Tabela 9: Organização e controle .....	77
Tabela 10: Análise de Capital de Giro.....	80
Tabela 11: Análise de Crédito .....	83
Tabela 12: Análise de Custo e Formação de Preço .....	86
Tabela 13: Planejamento, Orçamento e Controle.....	88
Tabela 14: Avaliação de Investimentos e Financiamentos.....	90
Tabela 15: Resultados Econômicos e Financeiros .....	91
Tabela 16: Demonstrativos, Indicadores e Métodos .....	93
Tabela 17: Relevância das Informações Contábeis e Financeiras .....	97
Tabela 18: Problemas Gerenciais e Financeiros.....	100
Tabela 19: Teste ANOVA da variável dependente Resultados Econômicos e Financeiros ..	104
Tabela 20: Teste ANOVA da variável dependente Demonstrativos, Indicadores e Métodos	105

## LISTA DE SIGLAS

ABC	Activity Based Costing (Custeio Baseado em Atividades)
BACEN	Banco Central do Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRASIL	República Federativa do Brasil
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
COVID-19	Corona Virus Disease (Doença do Coronavírus) 2019
CRC	Conselho Regional de Contabilidade
DFC	Demonstrativo do Fluxo de Caixa
DP	Desvio Padrão
DRE	Demonstrativo do Resultado do Exercício
EBSCO	Business Source Complete
ENANPAD	Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração
FECOMÉRCIO	Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo de Santa Catarina
FIESC	Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICEC-SC	Índice de Confiança do Empresário do Comércio de Santa Catarina
IFAC	International Federation of Accountants (Federação Internacional de Contadores)
IL	Índice de Lucratividade
IMAP 1	Internet Message Access Protocol (Protocolo de acesso a mensagem da internet)
MEI	Microempreendedor Individual
ML	Margem Líquida de Lucro
MOL	Margem Operacional de Lucro
MPE's	Micro e Pequenas Empresas
NBC	Normas Brasileiras de Contabilidade
NCG	Necessidade de Capital de Giro
OMS	Organização Mundial da Saúde

PIB	Produto Interno Bruto
PMC	Prazo Médio de Compras
PME	Prazo Médio de Estocagem
PMPF	Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores
PMR	Prazo Médio de Recebimento
PPGCCA	Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Administração
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
REDESIM	Rede Nacional para a Simplificação do Registro e da Legalização de Empresas e Negócios
RFB	Receita Federal do Brasil
ROA	Return on Assets (Retorno Sobre o Ativo)
ROB	Receita Operacional Bruta
ROE	Return on Equity (Retorno Sobre o Patrimônio)
ROI	Return on Investment (Retorno Sobre o Investimento)
SARS	Síndrome Respiratória Aguda Grave
SC	Santa Catarina
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SERASA	Centralização de Serviços dos Bancos
SPC	Serviço de Proteção ao Crédito
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences (Pacote Estatístico para as Ciências Sociais)
TIR	Taxa Interna de Retorno
UNIEDU	Programa de Bolsas Universitárias de Santa Catarina
UNOCHAPECO	Universidade Comunitária da Região de Chapecó
VPL	Valor Presente Líquido

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	21
1.2 OBJETIVOS .....	22
<b>1.2.1 Objetivo geral.....</b>	<b>22</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos.....</b>	<b>22</b>
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO .....	23
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	24
<b>2 REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>26</b>
2.1 GESTÃO FINANCEIRA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	26
2.2 GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO .....	30
2.3 ANÁLISE DE CRÉDITO .....	33
2.4 ANÁLISE DE CUSTO.....	36
2.5 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS E INDICADORES FINANCEIROS.....	40
<b>2.5.1 Indicadores de liquidez .....</b>	<b>43</b>
<b>2.5.2 Indicadores de atividade .....</b>	<b>44</b>
<b>2.5.3 Indicadores de rentabilidade .....</b>	<b>48</b>
<b>2.5.4 Indicadores de mercado .....</b>	<b>50</b>
2.6 ORÇAMENTO E PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	50
2.7 DECISÕES DE FINANCIAMENTO E INVESTIMENTO .....	53
2.8 GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS .....	57
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>63</b>
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	63
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA .....	64
3.3 CONSTRUCTO DA PESQUISA.....	65
3.4 COLETA DE DADOS .....	68
3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS .....	70
3.6 TRAJETÓRIA DA PESQUISA .....	70
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>72</b>
4.1 PERFIL.....	72
4.2 VARIÁVEL: ORGANIZAÇÃO E CONTROLE.....	77
4.3 VARIÁVEL: ANÁLISE DE CAPITAL DE GIRO .....	79
4.4 VARIÁVEL: ANÁLISE DE CRÉDITO.....	82

4.5 VARIÁVEL: ANÁLISE DE CUSTO E FORMAÇÃO DE PREÇO.....	85
4.6 VARIÁVEL: PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E CONTROLE.....	88
4.7 VARIÁVEL: AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS E FINANCIAMENTOS .....	90
4.8 VARIÁVEL: RESULTADOS ECONÔMICOS E FINANCEIROS .....	91
4.9 VARIÁVEL: DEMONSTRATIVOS, INDICADORES E MÉTODOS .....	92
4.10 VARIÁVEL: RELEVÂNCIA DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E FINANCEIRAS .....	97
4.11 VARIÁVEL: PROBLEMAS GERENCIAIS E FINANCEIROS .....	100
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....</b>	<b>108</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>112</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>132</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Tendências globais demandam que os gestores estejam preparados com estratégias locais. A globalização das empresas quando desenhadas sobre a base da vantagem comparativa, podem ser especialmente úteis e necessárias para a superação de dificuldades perante a concorrência, pois não há um território estabelecido (STEPHENSON, 2015). Dadas as transformações mundiais, com impacto direto no comércio, faz-se urgente a profissionalização do segmento.

O foco da operação do comércio deve estar na geração de valor para os clientes, e isso vai além da simples troca estabelecida na compra e venda de um produto ou serviço. Essas medidas, incutidas ao comércio nos seus primórdios, em que o termo comércio, era definido como comunicação e correspondências comuns, tanto nas trocas de natureza sentimental quanto intelectual, que se seguiriam à transação de mercadorias, estabelecendo uma correspondência entre intercâmbio comercial, comunicação e processo civilizador (SILVA, 2017).

Com o advento da era digital e a facilidade de acesso à internet, surge um novo canal de comercialização chamado e-commerce, que na tradução para o português significa comércio eletrônico. Segundo Nakamura (2001), toda a atividade de compra e venda realizada com o apoio da tecnologia é denominada e-commerce. A percepção dos benefícios proporcionados pelo produto ou serviço é o que precisa ser ressaltado ao cliente, atualmente, o *e-commerce* proporciona as trocas comerciais por meio da internet, tais trocas podem ocorrer entre os mais variados participantes, o que caracteriza os diversos tipos de transações que ocorrem no comércio eletrônico que venham a atender as necessidades dos clientes (NASCIMENTO et al., 2014). Assim, empresas resilientes, que alcançam o objetivo de operar em ambientes mais complexos e incertos são as mais propensas a ter sucesso (TAVARES; MARIO, 2019).

A utilização eficiente de instrumentos e técnicas de gestão financeira possibilita às empresas conhecerem melhor os rumos que elas estão tomando. Dentre outras vantagens, é possível avaliar o patrimônio da empresa, controlar seus estoques, emitir relatórios gerenciais, gerenciar melhor o caixa, conhecer seu poder de pagamento, saber o quanto está custando seu produto, identificar onde estão seus gargalos financeiros e planejar com mais eficiência suas finanças, de maneira que possam ter maiores subsídios para uma melhor tomada de decisão (RODRIGUES; DE MELO; LEONE, 2015).

De acordo com Gitman (2001), a gestão financeira possui três atividades básicas: realizar análise e planejamento financeiro, tomar decisões de investimentos e tomar decisões de financiamentos, que conseqüentemente, afetam todos os setores, razão esta que a gestão financeira é de suma importância para o crescimento das empresas.

O setor do comércio em Santa Catarina, representa 62,4% do PIB catarinense, com a geração de aproximadamente 1,4 milhão de empregos no estado (FECOMÉRCIO, 2016). Em fevereiro de 2020, antes de iniciar a pandemia do COVID19, o Índice de Confiança do Empresário do Comércio de Santa Catarina (ICEC-SC) estava em 136,2 pontos, o que representava otimismo, indicando investimentos empresariais mais robustos neste ano, ou seja, havia tendência ascendente, impulsionado pela aprovação da reforma da previdência, redução dos juros e início das discussões sobre a reforma tributária, o momento da economia era de otimismo, com perspectiva de retomada do crescimento econômico sustentado (FECOMÉRCIO, 2020).

O escopo deste estudo é composto pelas micro e pequenas empresas, que segundo o SEBRAE (2017), de acordo com o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, criada pela Lei Complementar nº. 123/2006, classifica as empresas quanto ao seu faturamento (Microempreendedor Individual: receita bruta anual até R\$ 81.000,00; Microempresa: receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00; Empresa de Pequeno Porte: receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00), com tratamento diferenciado para as micro e pequenas empresas.

As micro e pequenas empresas respondem por, em média, 27% do PIB brasileiro, em que o setor de comércio responde por 42,2% dessas empresas, destes, a atividade econômica mais popular é a de minimercados, mercearias e armazéns, que representam 8,1% do total de empresas desse setor. Em seguida apresenta-se o comércio de peças automotivas (3,47%) e comércio de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal com 2,91% do total das empresas deste setor (SEBRAE, 2017).

Apesar da significativa representatividade das micro e pequenas empresas no cenário nacional, a sua gestão é caracterizada por algumas peculiaridades, que acabam por gerar dificuldades ou problemas na condução do seu negócio (SOUZA, 2007).

A gestão tende a nortear o sucesso dos negócios, e, em se tratando de micro e pequenas empresas, há que se destacar fatores que interferem na sobrevivência do negócio, dentre eles as falhas gerenciais, os fatores econômicos, as despesas excessivas e a falta de conhecimento de mercado, são os principais, citados por Pereira (2019). Essa combinação de fatores, atreladas

ao planejamento dos negócios, a capacitação em gestão empresarial e a gestão do negócio em si, fomentam as discussões aqui apresentadas.

Dados do SEBRAE (2016), apontam que entre 2010 e 2014, a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos passou de 54% para 77%. A pesquisa supracitada, destaca ainda, maior probabilidade de fechamento entre os empresários que estavam desempregados antes de abrir o negócio, com pouca experiência no ramo, abriram o negócio por necessidade (ou exigência de cliente/fornecedor), pouco planejamento, não conseguiram negociar com fornecedores, não conseguiram empréstimos em bancos, não aperfeiçoavam produtos ou serviços, não investiram na capacitação da mão-de-obra, não inovaram, não faziam o acompanhamento rigoroso de receitas e despesas, não diferenciavam seus produtos e não investiam na sua própria capacitação em gestão empresarial (SEBRAE, 2016). Destarte, faz-se relevante avaliar as empresas quanto ao impacto das decisões estratégicas, financeiras e de operações, a fim de chegar à maximização do seu valor (DAMODARAN, 2010).

Cabe ressaltar, que devido a essa interatividade comercial, há que se resgatar as vivências históricas a respeito do impacto de crises a nível mundial. Do colapso de 1873, iniciado na Áustria e na Alemanha, com propagação em toda a Europa e nos Estados Unidos da América, Morgenstern observou clara evidencia da propagação da crise ao longo daquele ano, ao passo que em 1875 o Barão Carl Meyer von Rothschild observou que todo o mundo se tornou uma cidade (KINDLEBERGER, 2017).

No decorrer deste trabalho, o mundo vivencia uma pandemia pela COVID-19, doença originada pelo corona vírus SARS-CoV-2, que apresenta um quadro clínico que varia de infecções assintomáticas a quadros respiratórios graves (OMS, 2020). Como a maioria dos pacientes com COVID-19 (cerca de 80%) podem ser assintomáticos, cerca de 20% dos casos podem requerer atendimento hospitalar e aproximadamente 5% podem necessitar de suporte ventilatório, para o tratamento de insuficiência respiratória (BRASIL, 2020).

Medidas de isolamento social foram implementadas em larga escala, o que influenciou diretamente as atividades das empresas do comércio. Tendo em vista que na cidade de Chapecó (SC), o comércio local foi obrigado a fechar suas portas, bem como nas demais cidades catarinenses, devido ao Decreto estadual Nº. 506 de 12 março de 2020. Medidas semelhantes foram adotadas em todo o país e em praticamente todo o mundo, à medida que aumentava a propagação do vírus (SANTA CATARINA, 2020). Dados da Fecomércio (2020), apontam que devido à pandemia 26,0% dos empresários e autônomos suspenderam ou reduziram as atividades empresariais.

A determinação do isolamento social, pelo Decreto Nº. 506 de 12 março de 2020, instituído pelo governo do estado de Santa Catarina, suspendeu diversas atividades, com proibição da circulação de pessoas em locais públicos (SANTA CATARINA, 2020), ações estas fundamentais para barrar a proliferação do vírus, destarte, houve necessidade de se adaptar à nova realidade.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A relevância do setor do comércio para a economia catarinense, está expressa nos 15,8% do PIB catarinense, registrado em 2017 e 20% dos empregos formais do estado (FIESC, 2020). Com relação a região oeste catarinense, esta detém 9,4% das empresas do estado de Santa Catarina (20.922), destas, 34,9% são empresas do comércio, 12,5% são estabelecimentos industriais e 5,8% são agronegócios, os demais 46,8% são consideradas outras atividades. São 7.304 empresas do setor de comércio, destas 86% são microempresas e 12% pequenas empresas (FIESC, 2020).

A grande maioria dos responsáveis pela gestão financeira das nossas micro e pequenas empresas não possui formação acadêmica na área (SILVA; SOLINO, 2000), tampouco experiência na atividade (DUTRA; PREVIDELLI, 2003), destarte, muitas dessas empresas passam por dificuldades financeiras por não ter um controle financeiro efetivo.

Investir em capacitação seria o ideal, porém, a grande maioria dessas empresas não possuem recursos disponíveis para essa finalidade, e os próprios gestores não fazem da capacitação algo primordial para a sobrevivência da empresa (SEBRAE, 2016). Apesar dessa linha de pensamento, se a empresa não investir na profissionalização da gestão financeira sofrerá com a concorrência acirrada e poderá vir a ter que encerrar as atividades em decorrência disto (MARION, 2015; EDMISTER, 1972).

Dada a representatividade do setor do comércio e especificamente, o percentual de empresas enquadradas como micro e pequenas, conhecer a dinâmica da condução para um melhor desempenho financeiro neste setor é pertinente, visto que os problemas de liquidez são uma das principais causas de fracasso das micro e pequenas empresas (DOS SANTOS; FERREIRA; DE FARIA, 2009).

A globalização extinguiu as fronteiras para fins comerciais, o que pede que empresas ligadas ao ramo do comércio venham a se reinventar, desde os procedimentos práticos nas áreas

tributária, trabalhista, financeira, até na vanguarda em atender as necessidades de seus clientes (STELZER; MOREIRA, 2017).

Ademais, outros intervenientes acabam comprometendo o planejamento das empresas, como é o caso da pandemia em que o mundo está acometido. Relatório do Banco Central do Brasil estima uma retração em 3,8% da economia brasileira em 2020, (BACEN, 2020). Medidas de isolamento social, com a imposição do fechamento do comércio (SANTA CATARINA, 2020), impactou diretamente as atividades do segmento ora investigado. Neste contexto repleto de adversidades, é que emerge o problema de estudo, assim definido:

“Quais as práticas e os problemas enfrentados na gestão financeira das micro e pequenas empresas do setor do comércio de Chapecó (SC)?”

De modo a atender a esse propósito tem-se os objetivos da pesquisa.

## 1.2 OBJETIVOS

Para responder o problema de pesquisa foram traçados os objetivos deste trabalho que serão apresentados na sequência.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo é descrever as práticas e os problemas enfrentados na gestão financeira das empresas do ramo do comércio de Chapecó (SC).

### 1.2.2 Objetivos específicos

A fim de atender ao objetivo geral foram delimitados os seguintes objetivos específicos:

- a) Apontar o perfil das empresas pesquisadas e de seus gestores financeiros;
- b) Descrever os instrumentos e as formas de controle financeiro das empresas pesquisadas;

c) Identificar os problemas gerenciais e financeiros enfrentados pelas empresas pesquisadas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

As empresas têm seus esforços direcionados a venda de seus produtos, ao bom atendimento e qualidade na prestação de serviços a seus clientes. Com o avanço da globalização no Brasil, a partir do início da década de 1990, as micro e pequenas empresas passaram a ter concorrentes que a algum tempo atrás não seria possível, devido, principalmente, a sua localização geográfica (BATISTA JR., 1998).

Antes, se o consumidor quisesse adquirir um produto de que necessitava ou desejasse comprar algo para satisfazer as suas necessidades pessoais, precisava se dirigir ao comércio local para fazê-lo. Hoje em dia basta apenas acessar o site de uma das inúmeras lojas que comercializam produtos on-line, com o uso da internet. Isso não representa apenas o aumento da oferta ou da opção de escolha do produto pelo consumidor, mas a praticidade de comprar algo que antes era impensável, por se tratar de lojas que não eram acessíveis, apenas fisicamente, em qualquer país do mundo.

Com isso as micro e pequenas empresas tiveram que se reinventar e se adaptar ao novo comércio mundial, a fim de se manterem competitivas face ao atual cenário do comércio ora estabelecido. Competir com empresas de outro país não é uma tarefa fácil, pois variáveis como legislação, carga tributária, entre outras, são diferentes e cada país possui sua própria regulamentação (COCHIA; MACHADO DA SILVA, 2004).

Além da eliminação do distanciamento geográfico, outro fator importante para fazer frente a essa concorrência é a questão da Gestão Financeira.

A gestão financeira em micro e pequenas empresas é um tema ainda pouco explorado na literatura acadêmica no Brasil. Em uma busca com os termos “gestão financeira” AND “micro e pequenas empresas”, na base de dados da CAPES, com filtro geral e linguagem aberta, foram encontrados 331 estudos sobre o tema. Ao se pesquisar a base da EBSCO, com os mesmos termos, foram encontrados somente 6 estudos, cabe ressaltar a questão da especificidade dos termos pesquisados. Se levarmos em conta o percentual de fechamento das micro e pequenas empresas nos primeiros anos de atividade (SEBRAE, 2016), tendo em vista que um dos motivos para o fracasso é a falta de gestão financeira, é um fato que justifica o

desenvolvimento de estudos que possam trazer sugestões de como minimizar tais problemas, sendo esta uma das justificativas para o presente estudo.

Apesar da relevância dos pequenos negócios para as economias onde estão inseridos, há carência de estudos voltados à observação da gestão de micro e pequenas empresas, a literatura é ainda incipiente, com predominância à análise e observação das práticas empresariais em grandes organizações (GONÇALVES ARAÚJO et al., 2018).

Torna-se essencial uma análise dos fatores que possam impactar direta ou indiretamente o negócio, mesmo que ocorram em situações não previstas, como: crise econômica, entrada de novos concorrentes no mercado, concorrência desleal, entre outros fatores que venham a demandar aporte de recursos de curto prazo (FÉLIX JR et al., 2017).

Também, o presente estudo justifica-se por entender que a gestão financeira deve ser levada em consideração, tendo em vista a importância dessa área para o futuro do negócio. Trazer a conhecimento dos gestores, formas de aprimorar o controle financeiro, de modo a nortear a tomada de decisão no que diz respeito à gestão financeira, torna o tema de pesquisa preponderante ao planejamento financeiro.

Dentre os benefícios que esta pesquisa pode trazer, no que diz respeito à comunidade, oportunizará que micro e pequenas empresas tenham contato com exemplos práticos alusivos à gestão financeira, no intuito de promover a competitividade no ramo do comércio, e deste modo, poder fazer frente aos seus concorrentes, sejam eles do Brasil ou do exterior. Para a academia, a lacuna teórica que este estudo pretende apresentar está centrada em responder: o baixo índice de exploração na literatura acerca do tema em questão, ao trazer novas percepções acerca da gestão financeira das micro e pequenas empresas do setor do comércio.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho surgiu da ideia de se estudar as micro e pequenas empresas do comércio da cidade de Chapecó (SC), especialmente a área de gestão financeira, por considerar esse segmento de grande relevância para a cidade e tentar entender o perfil dos gestores no impacto e tratamento dos problemas financeiros. Na Introdução faz-se um panorama inicial contextualizando o segmento do comércio e sua relevância para este estudo.

Quanto a pergunta que este trabalho pretende responder refere-se as práticas e problemas enfrentados pelas micro e pequenas empresas do comércio situadas na cidade de Chapecó (SC), de modo a atender a esse propósito tem-se os objetivos da pesquisa, que pretende apontar o perfil das empresas e de seus gestores, descrever os instrumentos e as formas de controle financeiro e identificar seus principais problemas gerenciais e financeiros.

De modo a sustentar o estudo apresenta-se o referencial com base em literatura especializada na área, com foco na gestão financeira das micro e pequenas empresas, suas demonstrações e indicadores financeiros, considerados pontos importantes para a tomada de decisões dos gestores.

No capítulo a respeito da metodologia faz-se a descrição dos passos tomados para a delimitação deste estudo com descrição do método, do objeto do estudo e do *locus* da pesquisa.

A seguir tem-se a apresentação e análise dos dados realizada a partir da análise descritiva dos dados, uso do software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences* - Pacote Estatístico para as Ciências Sociais), para maior robustez da análise das informações coletadas, trazendo evidências científicas sobre os fatos.

Finalmente, apresentam-se as conclusões deste estudo, com vistas a contribuir com o segmento pesquisado, relatando os fatos ora coletados e propondo sugestões de melhoria para que outras empresas não enfrentem os problemas aqui descritos. Também, espera-se contribuir com a academia na proposição de uma contribuição teórica efetiva.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Nesta seção serão apresentados os conceitos teóricos que darão suporte à presente pesquisa.

### 2.1 GESTÃO FINANCEIRA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Por gestão financeira, define-se o gerenciamento dos fluxos monetários das atividades operacionais de uma empresa, com objetivo de obter o equilíbrio entre a lucratividade (maximização de retornos) e liquidez (capacidade de honrar compromissos financeiros dentro dos prazos contratados), sendo esta prática necessária para equilibrar a geração de lucros e a manutenção do fluxo de caixa da empresa (BRAGA; SILVESTRE; OLIVEIRA, 2018).

Em se tratando de gestão financeira nas pequenas empresas, estão mais engajadas no gerenciamento do capital de giro, principalmente no que se refere ao planejamento hábil do fluxo de caixa, sendo um dos indicadores básicos da gestão financeira em pequenas empresas (VAN HORNE; WACHOWICZ, 2009). No entanto, sugere-se que a gestão financeira de uma empresa de pequeno porte, seja feita com base na combinação de fatores como capital de giro próprio e capital de giro líquido, em que capital significa cobertura financeira de ativos comerciais disponíveis (tangíveis e intangíveis) alienados por pequenas empresas (próprias/contratadas/gerenciadas) (LYUBUSHIN; KALÁB; CASTOVÁ, 2004). Dependendo da fonte de cobertura dos ativos, é possível dividir o capital em próprio, emprestado e captado. O capital próprio inclui ações (ações conjuntas, capital/fundo patrimonial, fundo de investimento), adicional, capital de reserva e lucro acumulado. O capital emprestado inclui créditos e empréstimos de longo e curto prazo. O capital captado (fonte de financiamento espontânea) inclui as contas a pagar de uma entidade comercial (FILOBOKOV; PESOTSKY; GRIGOREVA, 2016).

Dentre as informações financeiras mais utilizadas pelos gestores de micro e pequenos negócios, destacam-se a análise das demonstrações contábeis, as informações de custos e o controle de estoques. Ao ajustar o foco especificamente em Santa Catarina as informações mais utilizadas são: formação do preço de venda, o fluxo de caixa, o controle de contas a receber e a

pagar, informações de custos, controle de estoque e a DRE (Demonstrativo do Resultado do Exercício) e instrumentos voltados à contabilidade gerencial (MENDES et al., 2019).

Dependendo o país onde as empresas estão instaladas, há adoção de diferentes práticas de gestão, adaptando-se ao ambiente de negócios, e que essas práticas influenciam diretamente o desempenho operacional e financeiro (BLOOM; VAN REENEN, 2010). Para Venkatraman e Ramanujam (1986) tanto o desempenho financeiro quanto o operacional são considerados os pilares da eficiência de uma organização. A mensuração do desempenho operacional é tida como uma ferramenta de auxílio ao desenvolvimento de planos de ação para o melhor desempenho das empresas (VASCONCELLOS; FERREIRA; DOS SANTOS, 2019). Como conceito de desempenho financeiro Teixeira (2008), define como a forma de avaliação de como as empresas usam os seus ativos, ou seja, o desempenho financeiro serve como medida de avaliação da saúde financeira de uma empresa ao longo do tempo.

Com relação a gestão financeira, Dolabella (2005), a define como um conjunto de atividades relacionadas ao gerenciamento de recursos administrados por diferentes áreas de uma empresa, dessa maneira, estes recursos devem ser gerenciados a fim de evitar atrasos, sendo atribuição do gestor financeiro, dispor de um sistema de informação, que lhe permita planejar e controlar a evolução da necessidade de recursos financeiros, garantindo a perenidade das atividades alusivas ao negócio. Nesse sentido, uma gestão inadequada pode conduzir a empresa ao fracasso, fato este confirmado em estudo de Pimenta e Silva (2017), que reforçam a importância da gestão do capital de giro pelas MPE's, bem como sugerem planejamento nas tomadas de decisões sobre os financiamentos, que deve ser criteriosamente analisado, com o intuito de possibilitar uma maior sustentabilidade do capital de giro.

A profissionalização da gestão, deve acompanhar a evolução das práticas de contabilidade gerencial, o que demanda a implementação de novas tecnologias e processos de gestão, atrelados primordialmente aos artefatos gerenciais evidenciados nas Práticas Internacionais de Contabilidade Gerencial, (IFAC, 1998). A IFAC (*International Federation of Accountants ou Federação Internacional de Contadores*) atualizou em 1998 a declaração referente às práticas internacionais de contabilidade gerencial (*International Management Accounting Practice 1 - IMAP 1*), documento que contém objetivos, tarefas e parâmetros da contabilidade gerencial, e a sua evolução ao longo do tempo (GRANDE; BEUREN, 2011), conforme apresenta o Quadro 1:

**Quadro 1: Estágios da contabilidade gerencial segundo o IMAP 1**

ESTÁGIO	PERÍODO	FOCO DE ATUAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL
Estágio 1	Antes 1950	Foco na determinação de custos e controle financeiro, por meio do uso de orçamentos e tecnologias de contabilidade de custos.
Estágio 2	1950 – 1965	Foco no fornecimento de informações para planejamento e controle gerencial, por meio do uso de tecnologias, tais como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade.
Estágio 3	1965 – 1985	Atenção na redução de desperdício dos recursos utilizados nos processos da empresa, por meio do uso da análise de processos e tecnologias de gerenciamento de custos.
Estágio 4	1985 – até hoje	Atenção na geração de valor por meio do uso efetivo de recursos, de tecnologias que examinam os direcionadores de valor para o cliente e para o acionista, e de inovação organizacional.

Fonte: Adaptado IMAP 1 (IFAC, 1998).

Até 1950, a contabilidade gerencial, era relegada a uma atividade técnica necessária para se chegar aos objetivos organizacionais, com foco na determinação do custo do produto. Como a tecnologia de produção era relativamente simples, os produtos passavam por uma série de processos distintos, geralmente manuais; os custos de mão-de-obra e material eram facilmente identificáveis; o foco nos custos do produto foi complementado pelos orçamentos e pelo controle financeiro dos processos de produção, mesmo assim, a disseminação de informações de custos era baixa e seu uso na tomada de decisões gerenciais pouco explorado (ABDEL-KADER; LUTHER, 2006; GRANDE; BEUREN, 2011).

Entre 1950 e 1960, contabilidade gerencial mudou seu foco para o fornecimento de informações de planejamento e controle, sendo considerada uma atividade de gerenciamento, em função de equipe, os controles gerenciais foram orientados para a fabricação e administração interna, como parte de um sistema de controle gerencial reativo, identificando problemas e ações somente quando ocorriam desvios do plano de negócios (ABDEL-KADER; LUTHER, 2006; GRANDE; BEUREN, 2011).

No período abarcado pelo estágio 3, houve rápido desenvolvimento tecnológico e abertura da concorrência global, com a introdução de novas técnicas de gerenciamento e produção, e, ao mesmo tempo, com o controle de custos centrado na redução de desperdício de recursos utilizados nos processos de negócios. Em muitos casos, isso foi apoiado pelo empoderamento dos funcionários. O desafio para os contadores gerenciais, foi garantir, por meio do uso de tecnologias de análise de processos e gerenciamento de custos, que informações apropriadas estejam disponíveis para apoiar gerentes e funcionários em todos os níveis (ABDEL-KADER; LUTHER, 2006; GRANDE; BEUREN, 2011).

Desde 1985, os avanços tecnológicos, da fabricação ao processamento de informações (ASHTON; STACEY, 1995) enfatizaram os desafios da concorrência global. O foco dos

gestores mudou para a geração ou criação de valor, pelo uso efetivo dos recursos, por meio das tecnologias que examinam os fatores que impulsionam o valor do cliente, o valor do acionista e a inovação organizacional, gerando uma drástica mudança no foco do fornecimento das informações e gerenciamento dos recursos. Com o avanço dos estágios das informações contábeis, tornam-se parte integrante do processo de gerenciamento, à medida que as informações estão sendo disponibilizadas em tempo real, permitindo que a equipe esteja alinhada em prol do uso de recursos (incluindo informações) para criação de valor, sendo isto considerado como parte integrante do processo de gestão nas organizações contemporâneas (ABDEL-KADER; LUTHER, 2006; GRANDE; BEUREN, 2011).

Em um cenário globalizado, em que as informações podem ser encontradas de maneira fácil e rápida, faz-se necessário que os gestores estejam melhor preparados para gerenciar seus negócios, entretanto, pequenos empresários têm resistência em implementar um processo de planejamento e criar um banco de dados, cabe ressaltar que, no mínimo, sem uma previsão do fluxo de caixa, a empresa pode deixar de cumprir suas obrigações de curto prazo e pode entrar em risco de falência (BRAGA; SILVESTRE; OLIVEIRA, 2018).

Por meio de ferramentas estatística e financeira, Edmister (1972), buscou prever com uma antecedência de cinco anos a falência de pequenas empresas, seu estudo concluiu que a má gestão financeira contribui decisivamente para a mortalidade precoce das pequenas empresas. Cochran (1981), levantou questionamentos sobre os conceitos, as definições e os métodos utilizados para os estudos sobre a mortalidade das empresas, apontou pelo menos cinco conceitos diferentes de falência: a) Falência Formal: Empresas que formalizaram o encerramento das atividades junto aos órgãos oficiais; b) Encerramento das atividades com dívidas a credores sem baixa formal; c) Encerramento das atividades para evitar perdas e dívidas sem baixa formal; d) Empresas vendidas ou transformadas em outras atividades; e) Descontinuidade da empresa por qualquer outra razão.

Em função do momento de crise, vivenciado durante a realização desta investigação, cabe ressaltar estudos que pontuam a respeito do aprendizado vivenciado pelos proprietários de pequenas empresas, que foram responsáveis por seus negócios, durante outros períodos de recessão, relataram que se tornaram mais cuidadosos com relação as finanças da empresa, dizem que se sentem melhor preparados para outra crise (NEWPORT; MCMURRAY, 2019). Nas próximas seções serão abordados os principais aspectos relacionados a efetiva gestão financeira das pequenas empresas, iniciando com a gestão do capital de giro, por sua dinamicidade, necessita atenção diária dos executivos, pois falhas nesta área pode comprometer

a solvência da empresa ou prejudicar sua lucratividade (BRAGA; SILVESTRE; OLIVEIRA, 2018).

## 2.2 GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO

O planejamento financeiro estabelece as diretrizes de mudança em uma empresa, ao definir metas financeiras, analisar a diferença entre as metas e a situação financeira corrente da empresa e tomar as devidas providências para que tais metas sejam alcançadas (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002). Com base nessa afirmação, tendo em vista a constante necessidade de capital de giro, o gestor necessita de conhecimento acerca dos recursos financeiros à sua disposição.

A discussão referente à gestão do capital de giro, remete ao início da década de 1920, com destaque após o surgimento de processos relacionados ao planejamento financeiro devido à preocupação de empresas com sua movimentação de dinheiro de curto prazo (PIMENTA e SILVA, 2017). O Quadro 2 apresenta a evolução do conceito da gestão do capital de giro:

**Quadro 2: Evolução do conceito de gestão de capital de giro**

AUTOR/ANO	TEORIA
Benarek (1920)	Entrada e saída de caixa, de curto prazo, ferramenta para alocação de recursos e tomada de decisão.
	Capital de giro: análise a partir índices de liquidez seca e corrente, giro de contas do ativo circulante e contas de estoques e contas a receber.
Charnes, Cooper e Miller (1959)	Programação linear em um modelo dinâmico para investigar valores ótimos de capital de giro.
Keynes (1964)	Motivos para reserva de caixa: Transação: cumprimento de suas obrigações normais; Precaução: operações extraordinárias não planejadas e não prevista; Especulação: aproveitar oportunidades de possíveis aplicações e investimentos.
Fleuriet (1970)	Modelo dinâmico de análise do capital de giro.
Myers e Majluf (1984)	Teoria sobre decisões de estrutura de capital.
Silva (2006); Assaf Neto, Lima e De Araújo (2008)	Gerenciamento do capital de giro: sua finalidade é o balanceamento entre a rentabilidade e a liquidez da empresa de forma a gerar maior valor para a organização.
Souza (2007)	Necessidade de capital de giro por um longo período pode fazer com que a empresa não tenha capacidade de cumprir com suas obrigações e, conseqüentemente, levá-la à falência.
Ferreira et al. (2011)	Gestão das contas de curto prazo nas MPE's: a) controlar inadimplência; b) não financiamento do capital de giro a qualquer custo; c) estender prazos de pagamento do endividamento; e d) reduzir custos e diminuir o ciclo operacional.
Flores-Sanches et al. (2019)	Capital de giro e sua relação com investimentos e financiamentos.

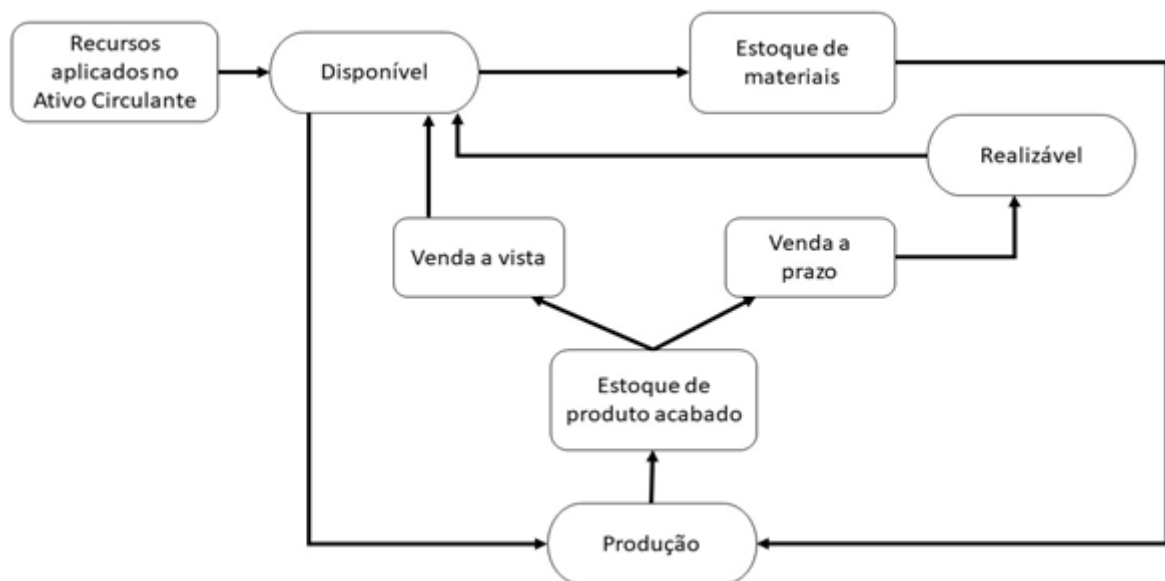
Fonte: Adaptado de Pimenta e Silva, 2017, p.3-4; Palombini, 2010, p. 22-4; Flores-Sanches et al., 2019.

O capital de giro encontra-se nos recursos aplicados no ativo circulante de uma empresa, como exemplos têm-se as contas Caixa, Aplicações de Curto Prazo, Estoques, Duplicatas a Receber, dentre outros. A manutenção do ciclo operacional da empresa só é possível com a devida gestão dos recursos disponíveis no ativo circulante (MATARAZZO, 2010). Pode-se ressaltar que o ativo circulante é o grupo de maior liquidez que se apresenta no ativo da empresa, afetando e sendo afetado, diretamente, por suas atividades operacionais” (ASSAF NETO, 2012).

[...] qualquer que seja a definição adotada, o conceito de capital de giro (ou de capital circulante) identifica os recursos que giram (circulam) várias vezes em determinado período. Em outras palavras, corresponde a uma parcela de capital aplicada pela empresa em seu ciclo operacional, caracteristicamente de curto prazo, em que assume diversas formas ao longo do processo produtivo e de venda (ASSAF NETO, 2010, p. 554).

A Figura 1 exemplifica o fluxo do ativo circulante em uma empresa:

**Figura 1: Fluxo do ativo circulante**



Fonte: Adaptado Assaf Neto, 2010.

Os recursos (próprios ou de terceiros) aplicados no capital de giro, se movem para o disponível, a partir daí os recursos são direcionados para a produção (compra de estoques de materiais e custos de produção). Estando prontos, os produtos são estocados. Com a venda, os recursos voltam para o disponível da organização: se realizado vendas à vista, imediatamente; se as vendas foram realizadas a prazo, retorna em curto prazo (ASSAF NETO, 2010).

Destaque a respeito da importância sobre a gestão capital de giro para todas as empresas, sobretudo as MPE's, pois a falta ou a má gestão se caracteriza como uma deficiência que pode

inviabilizar a prosperidade do negócio (OLIVEIRA; CARVALHO; RENNÓ, 2017). Uma boa gestão dos recursos financeiros reduz a necessidade de capital de giro, o que acarretará maiores lucros em função da redução das despesas financeiras, ou seja, não haverá necessidade de tomar empréstimos, evitando assim os juros bancários (ASSAF NETO, 2012).

O desequilíbrio entre a geração e a aplicação dos recursos operacionais, em que o Ativo Circulante Operacional não pode ser totalmente financiado pelo passivo circulante operacional, faz com que a empresa tenha Necessidade de Capital de Giro (NCG), que pode ser suprida com os recursos próprios ou com os recursos de terceiros (MATIAS, 2006).

A gestão do capital de giro, tem como objetivo a manutenção do equilíbrio financeiro, como forma de garantir a continuidade dos negócios e proporcionar condições adequadas que favoreçam a sua sobrevivência e crescimento (AKTAS; CROCI; PETMEZAS, 2015). Uma gestão adequada do Capital de Giro proporciona equilíbrio, lucratividade, vitalidade ao funcionamento e prosperidade, para isso, é fundamental que os gestores conheçam o negócio de sua instituição, a fim de não perder oportunidades como o aumento de mercado, de lucro, de produtividade (SOUZA; DE SOUZA, 2011).

A gestão estratégica do capital de giro, é tida como um dilema para o administrador financeiro, pois se utilizar mais créditos de longo prazo a fim de manter o ativo circulante, poderá aumentar a liquidez da empresa, no entanto, irá comprometer a sua rentabilidade. Em contrapartida, pode-se optar pelo endividamento de curto prazo, desta forma, a folga financeira da companhia será reduzida, entretanto, ocorrerá uma elevação na taxa de retorno da organização (ASSAF NETO; LIMA, 2011). A definição da política de financiamento do capital de giro, pode ser classificada em três níveis: agressiva, moderada ou conservadora (Quadro 3):

**Quadro 3: Política de financiamento do capital de giro**

POLÍTICA	COMPONENTE	
	SAZONAL/FLUTUANTE	PERMANENTE/NÃO SAZONAL
Agressiva	Curto Prazo	Curto e Longo Prazos
Moderada	Curto Prazo	Longo Prazo
Conservadora	Longo Prazo	Longo Prazo

Fonte: Adaptado de Vieira (2008).

Com a política de capital de giro Agressiva, são os recursos de terceiros de curto prazo garantem todo o ativo sazonal e parte, ou até mesmo a totalidade, das aplicações de natureza permanente (ativo cíclico e ativo não circulante). Na Moderada, somente o ativo flutuante é custeado por recursos de terceiros de curto prazo, as demais aplicações asseguradas pelo patrimônio líquido e pelo passivo não circulante. Por fim, na terceira opção, a Conservadora,

todos os ativos da empresa são lastreados por recursos de longo prazo. Considerado a abordagem que possibilita maior rentabilidade e menor liquidez para a empresa, há que se optar pela abordagem agressiva, ao passo que a política conservadora concede o menor retorno e a maior liquidez para a empresa (VIEIRA, 2008).

Outrossim, a gestão dos recursos financeiros precisa ser levada em consideração para o cumprimento de seus compromissos e para a manutenção da credibilidade da empresa no mercado, sobretudo em períodos de recessão e recuperação, na medida em que o crédito para pequenas empresas é moldado por mudanças na demanda, pelo estreitamento nos padrões de empréstimos devido a tendências imprevisíveis do mercado, à incerteza da economia futura e ao aumento da tecnologia (EUROPEAN, 2019).

### 2.3 ANÁLISE DE CRÉDITO

Por sua especificidade, o processo de análise de crédito é entendido e utilizado pelos decisores em um contexto específico, no intuito de equilibrar as finanças e maximizar os ganhos da empresa, sendo a concessão de crédito, considerada como uma estratégia de atração de clientes e aumento nas vendas das pequenas empresas (DE AMORIM, 2019). Com relação as vendas a prazo, inicia-se pela concessão de crédito, seguida do processo de gestão e controle das vendas a prazo, dessa forma, a empresa passa a direcionar esforços para outras ações, como monitoramento, controle e cobrança (DE AMORIM, 2019).

Nessa análise, há que se destacar o risco de crédito, que pode ser entendido como “a possibilidade de o credor incorrer em perdas, em razão das obrigações assumidas pelo tomador não serem liquidadas nas condições pactuadas” (BRITO; ASSAF NETO, 2008). Ademais, essa atividade de seleção de crédito, busca determinar os limites quantitativos e a possibilidade em ser concedido crédito a um cliente (FERREIRA et al., 2009).

No entanto, os pequenos negócios ficam expostos, devido à baixa especialização dos gestores, que acabam por emprestar seus recursos financeiros sem a garantia do retorno, com isso, aumentam a necessidade de capital externo, comprometem o relacionamento com fornecedores e amplificam o risco falimentar (DE AMORIM, 2019).

Existem métodos específicos para a concessão de crédito, que abrange a avaliação da qualidade do crédito do cliente e sua comparação com os padrões de crédito da empresa, dentre

estes, a técnica dos 5 C's é mais indicada para solicitações de alto valor, sendo detalhada, conforme a descrição de Gitman (2010):

1. Caráter: significa o histórico de cumprimento de obrigações pelo solicitante;
2. Capacidade: tem relação com a capacidade do solicitante em honrar o crédito solicitado, com base na análise de demonstrações financeiras e nos fluxos de caixa disponíveis para o pagamento de dívidas;
3. Capital: esboça a relação entre a dívida do solicitante e seu patrimônio líquido;
4. Colateral: apresenta o valor dos ativos que o solicitante dispõe para dar em garantia do crédito;
5. Condições: está atrelado as condições econômicas gerais e setoriais e quaisquer condições especiais vinculadas a uma transação específica.

Outra opção de análise de crédito, é o *scoring* de crédito, método utilizado quando se trata de pequenos pedidos de crédito e em grande quantidade. O processo resulta em uma pontuação (score) que mede a qualidade geral do crédito do solicitante. Essa pontuação é utilizada para tomar a decisão de aceitação ou rejeição do crédito, tem por objetivo tomar a decisão de crédito, com base em informações, de maneira rápida e barata, porém, se os créditos de liquidação duvidosa decorrentes de decisões equivocadas de *scoring* aumentarem, o sistema como um todo precisará ser reavaliado (GITMAN, 2010).

Ocorre que, ao conceder o crédito, as empresas ficam expostas a fatores de risco, nessa seara, há duas perspectivas: 1) caso a empresa opte por não operar com a presença de risco reduz as chances de prejuízos, porém, oportuniza que seus clientes busquem melhores condições de pagamento na concorrência; 2) ao optar pelo fator de risco elevado, vêm a ser mais competitivas, todavia, seus resultados podem ser deteriorados pela inadimplência, caso não haja controle efetivo na concessão de crédito (ASSAF NETO, 2010).

A fim de minimizar os efeitos do risco de crédito, carece de validar uma análise de crédito, no sentido de discernir os riscos e não padecer prejuízos, e assim manter-se competitiva no mercado, bem como, uma análise de crédito pormenorizada, permite o aprimoramento dos resultados da empresa com um índice controlável de risco. Destaca-se a importância de manter o foco na avaliação creditícia e na oficialização das operações, uma vez que o sucesso da cobrança dependerá da forma como o crédito foi concedido (SCHRICKEL, 2000; SILVA, 2011; ALVES; GIRARDI, 2018).

Para realizar uma concessão de crédito é importante destacar duas etapas a serem percorridas: a análise retrospectiva, que consiste em avaliar o comportamento histórico do potencial tomador com relação à obtenção de empréstimos passados e a análise das tendências, que tem como foco principal realizar uma projeção razoavelmente segura na condição financeira futura do tomador (FERREIRA et al., 2009).

Além de conceder o crédito para o cliente, é importante o gestor compreender o conceito do prazo médio de recebimento, este divide-se em duas partes: a primeira, é o intervalo entre a venda e o momento em que o cliente remete o pagamento, envolve a gestão do crédito para os clientes da empresa; a segunda parte, inicia com a remessa do pagamento até a entrada de fundos na conta bancária da empresa, compreende o recebimento e processamento de pagamentos. Ademais, pequenas empresas realizam a venda de suas contas a receber a um terceiro, com desconto, essa estratégia, apesar de dispendiosa, salvaguarda a pequena empresa de clientes que precisem de um pouco de incentivo para manter suas contas em dia (GITMAN, 2010).

Constantemente, as contas a receber precisam ser revisadas, com intuito de determinar se os clientes estão honrando o acordo com os termos de crédito pactuados. Se houver atrasos nos pagamentos, o monitoramento do crédito alertará para esse problema, pois pagamentos atrasados geram custos, alongam o prazo médio de recebimento e, com isso, aumentam o investimento da empresa em contas a receber (GITMAN, 2010).

Estudo de Honorio e Bonemberger (2019), sobre o auxílio de ferramentas contábeis na gestão empresarial de uma microempresa, aponta que sobre o recebimento das vendas, a empresa não possui um sistema de geração de boletos e inclusão de devedores em processos de cobrança, o que torna a cobrança impossível, com perdas por inadimplência elevada. Essa percepção corrobora com pesquisa de De Amorim (2019), que testou uma ferramenta para cálculo e decisão de políticas de concessão de crédito em pequenas empresas brasileiras, aponta que possuem uma gestão em sua maioria não profissional, como consequência, inadimplência e dificuldade de honrar os compromissos assumidos, do modelo proposto, valores inferiores a 1, indicam melhores resultados líquidos (financeiros) com a gestão própria das contas a receber. Valores superiores a 1 indicam o melhor desempenho econômico-financeiro dos negócios com a concessão da gestão do capital para empresas especializadas.

Concomitante com a responsabilidade em analisar o crédito a ser cedido aos clientes, torna-se relevante o efetivo cuidado com a gestão de custos, pois disto depende a evolução e sobrevivência dos negócios. As organizações, principalmente as de menor porte, enfrentam dificuldades no controle de custos, com impacto direto no preço, lucratividade e no sucesso da

empresa, portanto, o conhecimento, a adequação e a reorganização dos gastos, são essenciais para controlar e avaliar o desempenho da organização (SANTOS; NOVA, 2005).

Os custos, conceituado como todos os bens e serviços, utilizados basicamente na produção de novos bens ou serviços, ou como a parte do gasto que se agrega ao produto (BERGMANN; GRESELE; WALTER, 2019), serão abordados em profundidade, especificamente quanto a análise dos custos, na próxima seção.

## 2.4 ANÁLISE DE CUSTO

Entende-se como custos de transação o desembolso de recursos financeiros para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes, garantindo a efetivação dos termos contratuais, de forma satisfatória para as partes envolvidas e compatível com a sua finalidade econômica, em síntese, representam os custos para realização dos negócios (SANTOS et al., 2017).

O campo das finanças está diretamente relacionado ao da teoria econômica (GITMAN, 2010). Em um levantamento teórico a respeito dos custos, vem a ser necessário citar a teoria econômica de Adam Smith, esta teoria, proclamou que as transações de mercado são a maneira mais eficiente de organizar a vida econômica, corroborando, Coase explicou que a organização, por intermédio dos mercados, envolve em certos custos, que podem ser reduzidos sob algumas circunstâncias, dependendo da organização interna das empresas. Williamson, baseou-se nas ideias de Coase para descrever os principais atributos que originaram os custos de transação, ao fazer isso, formalizou o conceito de custos de transação, que se concentram nas transferências de mercadorias ou serviços em grupos de trabalho, em que um estágio da atividade econômica termina e outra começa (CROOK et al., 2013).

Os gestores devem selecionar alternativas que minimizam os custos de transação, que são despesas decorrentes da identificação de parceiros de troca (fornecedores) qualificados, ao negociar contratos, monitorar o desempenho e adaptar-se às mudanças de condições (WILLIAMSON, 1999). Aponta o oportunismo e a má adaptação como os principais custos de transação: a) Oportunismo: alguns atores econômicos agirão em benefício próprio e tirarão proveito dos outros quando as circunstâncias permitem; b) Má adaptação: quando os atores econômicos estão confiáveis e as circunstâncias mudam, um ator pode não querer ajustar o

contrato ou pode não ter a capacidade de atender aos requisitos necessários (WILLIAMSON,1999).

Os custos são direcionados pelos atributos únicos de cada transação, quando as transações elevam os níveis desses atributos, uma alternativa é a internalização das atividades dentro das empresas, minimizando assim os custos de transação. Outro ponto importante deve ser considerado, transações mais complexas, demandam adaptação ordenada quando as condições mudam. Essa complexidade está ligada à: especificidade de ativos, incerteza e frequência, conforme especifica o Quadro 4:

**Quadro 4: Atributos de complexidade da transação**

<p><b>Especificidade:</b> nível de investimento único que apoia uma ação; à medida que os ativos se tornam mais específico, eles se tornam mais caros para reimplementar sem perda de valor.</p>	<p><b>Incerteza:</b> 1) A incerteza de volume é criada pela falta de exequibilidade em relação aos níveis futuros de demanda, (2) a incerteza tecnológica é criada pela trajetória futura conhecida em torno de um emergente, (3) incerteza comportamental ocorre quando os gerentes não conseguem avaliar a qualidade de atividades porque elas são tecnologicamente complexas ou oculto da vista.</p>	<p><b>Frequência:</b> com que frequência uma transação ocorre.</p>
--	---	--

Fonte: Adaptado de Crook et al. (2013).

A orientação da teoria relativa aos custos de transação, direciona as empresas quanto as suas atividades organizacionais, traz luz se prevalecem de forma interna (realizada dentro da empresa) ou externamente (usando o mercado). Aponta que as empresas devem internalizar transações/processos quando os riscos contratuais estão presentes e favorecer o mercado quando tais riscos estão ausentes, ou seja, sugere que as capacidades tecnológicas de uma empresa (ou a sua falta) representam uma consideração importante quando a empresa toma decisões com impacto direto nos custos. Enfim, as empresas vão terceirizar seus processos quando suas capacidades tecnológicas são fracas e realizá-los internamente quando suas capacidades tecnológicas são fortes, esta gestão pode criar valor para as empresas (MAYER; SALOMON, 2006).

Atualmente, a teoria dos custos de transação, traz uma contribuição robusta para o entendimento de questões sobre empresas e estratégias organizacionais, seu arcabouço teórico é micro analítico e consciente dos pressupostos comportamentais; introduz o conceito de especificidade de ativos; baseia-se em uma análise institucional comparativa; considera a empresa como uma estrutura de governança e não apenas como uma unidade de produção (SANTOS et al., 2017), ademais, se propõe a analisar a influência dos custos de transação nos

direcionamentos da empresa, bem como investigar os arranjos estruturais, voltados a melhorar o desempenho do negócio (MARANHO; ABIB; FONSECA, 2013).

A falta de conhecimento a respeito do comportamento dos custos é uma das grandes dificuldades dos gestores das micro e pequenas empresas (CARMO et al., 2013), destarte, a fragilidade dos negócios fica evidente, pois empresas que não medem seus custos de maneira adequada, possivelmente não obtém informações corretas de seus lucros, deste modo, podem ter seus esforços produtivos alocados de maneira equivocada (MACEDO; ROSADAS, 2006).

Com relação as MPE's, é indispensável analisar as informações contábeis, a fim de minimizar riscos gerenciais, dada a concorrência cada vez mais acirrada e globalizada. Se espera que os gestores conheçam seus custos, de modo a preservar uma posição proficiente frente os seus concorrentes, além disso, necessita distinguir características próprias como os modelos de gestão, níveis de delegação de autoridade, modelo produtivo utilizado, tipo de tecnologia adotada, grau de capacitação e envolvimento das pessoas dentro da organização (SANCHES et al., 2019).

Cabe ressaltar o princípio econômico da análise marginal custo x benefício, que explica o fato de que decisões financeiras devem ser tomadas somente quando os benefícios adicionais suplantarem os custos adicionais, visto que em sua maioria, as decisões financeiras se referem a uma avaliação de seus benefícios e custos marginais (GITMAN, 2010).

A contabilidade de custos, emergiu da contabilidade financeira, devido a premência em se avaliar os estoques nas empresas, a partir da definição de custos: “gasto relativo a um bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços” (MARTINS; ROCHA, 2010, p. 25). Sendo considerada uma área contábil que avalia, registra e controla os gastos envolvidos na produção de um bem ou serviço, que tem por objetivo o fornecimento de informações úteis aos gestores, no intuito de auxiliar no planejamento, controle e na tomada de decisões das empresas, desta forma, a contabilidade de custos traz informações relevantes em qualquer ramo de atividade e porte empresarial, seja pequeno, médio ou grande (GONÇALVES; LEAL, 2015).

A análise de custos se propõe a reduzir os gastos, seja pela apresentação de alternativas na mudança de processos, gestão financeira adequada, situações relativas à logística, até mesmo quanto ao atendimento mais alinhado com as expectativas dos clientes (MARTINS; MERINO, 2016). As empresas utilizam projeções de dados internos e externos, no intuito de finalizar suas previsões de vendas, em que os dados internos levantam as expectativas de vendas e os dados externos ajustam essas expectativas, considerando os fatores econômicos (GITMAN, 2010).

A visão tradicional dos setores das empresas, vêm cedendo lugar a uma estrutura horizontal, de caráter holístico, em que atuam de forma integrada (MARTINS; MERINO, 2016), nesse sentido, o setor financeiro, até então relegado aos demonstrativos financeiros e análises de índices, tendo como principal função o fornecimento de dados a respeito do desempenho e possibilidade de sobrevivência em longo prazo de uma organização, tendem a mudar suas composições de custos e/ou estabelecimento de preços finais de produtos, em que se empregava a margem de lucro desejada sobre o custo de cada produto, atualmente, preconiza-se uso do sistema ABC (*Activity Based Costing*) (Custeio Baseado em Atividades), em que o custo final do produto é definido por: toda a despesa da organização (custo industrial + despesa administrativa) será o custo final dividido pelo número de peças produzidas, seja ela qual for, ainda, o preço final sendo estabelecido pela distribuição (logística) e pelo marketing, ou seja, a margem de lucro é definida pelo mercado (MARTINS, 2004).

Estas práticas e procedimentos, inovadores, emergem do aperfeiçoamento e/ou adaptação de práticas existentes, no intuito de atender um hiato identificado por profissionais da contabilidade, seja pelo arquétipo de produtos únicos, exigindo uma nova metodologia de custos e orçamento baseados em atividades, seja devido a obsolescência dos produtos, que carece um novo método de análise do custo por ciclo de vida dos produtos, levantamento e análise de custos da cadeia de valores, proposição de indicadores não financeiros e custos atrelados a logística interna e de distribuição (SOUZA; LISBOA; ROCHA, 2003).

Essa nova perspectiva, bitolada por fatores externos ao negócio, aliada as características dos gestores de MPE's, como sendo um empreendedor quase sempre muito atarefado e com pouco conhecimento de técnicas e ferramentas de gestão, que costuma tomar decisões gerenciais influenciado por experiências passadas ou intuição (DUMER et al., 2018), denota a importância em chamar a atenção para as informações sobre os custos relativos ao negócio, pois estas informações permitem incutir carga de racionalidade à tomada de decisão gerencial (BACIC et al., 2011).

Além da devida atenção com os custos inerentes ao negócio, cabe destacar a importância em se tratar os custos relativos à ética na condução da empresa, ou seja, o custo de agência. Sabendo que a razão do trabalho efetuado pelo administrador financeiro deve ser o de maximizar a riqueza dos proprietários da empresa, na prática, há também a preocupação com a própria riqueza, com a segurança de seus empregos e com os benefícios recebidos, levando a assumir riscos moderados, com resultado inferior ao máximo possível e uma perda em potencial de riqueza dos acionistas (GITMAN, 2010), disso emerge o problema de agencia, ou seja, a

possibilidade de que os administradores coloquem seus objetivos pessoais à frente dos corporativos (JENSEN; MECKLING, 1979).

A estruturação de um sistema de custos nas MPE's, perpassa a escrituração fiscal, via de regra, tais informações compõem o arcabouço da efetiva gestão administrativa, visto que sem conhecer os custos, há maiores dificuldades em estipular o preço de um novo produto ou para um pedido especial, o nível de descontos que pode ser concedido a um cliente, os produtos que apresentam prejuízos, ações relativas a terceirização de atividades, aquisição de novos equipamentos, mudanças no processo de fabricação, entre outras decisões que são tomadas de modo subjetivo, quando não de maneira equivocada (BACIC et al., 2011). Corroborando com o exposto, Silva et al. (2016, p. 354), afirmam que a gestão de custos “oferece aos gestores informações que possam contribuir com o processo decisório”, garantindo a “continuidade operacional das organizações”, devido a especificidade em gerar e fornecer informações e artefatos fundamentais na gestão (SILVA et al., 2016).

Observa-se a relevância de um sistema de gestão em custos, a fim de minimizar variações entre os orçamentos e as expectativas, contudo nem as empresas fazem uso de tais informações no modelo de gestão. O sistema de custos coordenado e integrado com o sistema da contabilidade financeira, proporciona melhor estrutura de gestão e práticas na gestão de custos, com maior grau de satisfação aos tomadores de decisão (EIDT; FERNANDES; HEIN, 2007). Entretanto, empresas que não se adaptam a um novo ambiente competitivo, acabam por esmorecer nos mercados competitivos e globalizados, portanto, àquelas que melhor e mais rápido estiverem ajustadas às novas exigências, tendem a obter e/ou manter um ponto de vantagem competitiva (SOUZA; LISBOA; ROCHA, 2003).

## 2.5 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS E INDICADORES FINANCEIROS

As demonstrações contábeis brasileiras são regulamentadas pela Lei nº. 6.404/76, e complementos, representam um conjunto de informações tratadas e divulgadas pelas empresas, apontando o resultado de seu desempenho em um exercício social (ASSAF NETO, 2014).

Segundo as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC), o conceito de demonstrações contábeis, de acordo com o NBC TG 26 (R5), são aquelas cujo propósito reside no atendimento das necessidades informacionais de usuários externos que não se encontram em condições de

requerer relatórios especificamente planejados para atender às suas necessidades peculiares (NBC, 2017).

O objetivo das análises das demonstrações contábeis é o de promover a investigação da situação econômica e financeira da empresa, a fim de apoiar o processo de tomada de decisão, esta análise é realizada com o uso das demonstrações contábeis da entidade, de onde são extraídas informações que auxiliam na tomada de decisão (DE OLIVEIRA; PACHÊCO; OLIVEIRA, 2018). Outro objetivo é o de apresentar os resultados da administração dos recursos, perante seus deveres e responsabilidades lhe foram confiados acerca do: (a) ativos; (b) passivos; (c) patrimônio líquido; (d) receitas e despesas, incluindo ganhos e perdas; (e) alterações no capital próprio mediante integralizações dos proprietários e distribuições a eles; e (f) fluxos de caixa (CFC, 2011).

As demonstrações contábeis são preparadas e apresentadas ao menos anualmente, de modo a atender às necessidades comuns de informações a governos, órgãos reguladores ou autoridades fiscais, por exemplo, devendo ser inclusas e transcritas em livro diário, com as assinaturas do titular ou representante legal da empresa e do profissional da contabilidade legalmente habilitado (CRC, 2011).

Em uma exposição simplificada do conceito, Iudícibus (2007, p. 39) traz que “a demonstração (relatório) contábil é a exposição resumida e ordenada dos principais fatos registrados pela contabilidade, em determinado período”. De acordo com Silva, Couto e Cardozo (2016), estas informações auxiliam as boas práticas de gestão financeira, devido se utilizar das ferramentas de gestão, dos demonstrativos contábeis e financeiros, itens que servem para avaliar o bom andamento dos negócios e embasar decisões de investimento, priorizando o equilíbrio entre liquidez e rentabilidade. Ainda, Assaf Neto (2012), ressalva o uso de tais informações como forma de analisar a saúde financeira, o interesse de investimento e a situação de equilíbrio ou insolvência das empresas, bem como a posição econômico-financeira atual, as causas que a determinaram, a evolução apresentada e as tendências futuras. Estas, de acordo com Arruda Castro et al., (2019), são consideradas ferramentas de grande valia na divulgação da situação econômico-financeira e patrimonial da empresa, devido a apresentação de informações quantitativas, por meio das notas explicativas, que reforçam o caráter informacional na tomada de decisão.

O Conjunto completo de demonstrações contábeis inclui: (a) balanço patrimonial ao final do período; (b) demonstração do resultado do período; (ba) demonstração do resultado abrangente do período; (c) demonstração das mutações do patrimônio líquido do período; (d)

demonstração dos fluxos de caixa do período; (da) demonstração do valor adicionado do período (se exigido legalmente ou por algum órgão regulador ou mesmo se apresentada voluntariamente); (e) notas explicativas, compreendendo as políticas contábeis significativas e outras informações elucidativas; (ea) informações comparativas com o período anterior, (f) balanço patrimonial do início do período mais antigo, comparativamente apresentado, quando a entidade aplica uma política contábil retrospectivamente ou procede à reapresentação retrospectiva de itens das demonstrações contábeis, ou quando procede à reclassificação de itens de suas demonstrações contábeis (NBC, 2017).

Especificamente para as empresas de pequeno e médio porte (MPE's), o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) emitiu norma para aplicação às demonstrações contábeis, denominada: Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas (MPE's) NBC TG 1000, sendo objetivo desta norma oferecer informação sobre a posição financeira (balanço patrimonial), o desempenho (resultado e resultado abrangente) e fluxos de caixa da empresa, assim apresentam os resultados sob responsabilidade da administração, pelos recursos confiados a ela (NBC, 2016).

A análise das demonstrações financeiras, oferece um meio instrumental básico para o gestor da empresa tomar decisões com base em critérios técnicos, dentre os principais tipos de análises das demonstrações contábeis destacam-se a análise vertical, análise horizontal e a análise de indicadores (DE OLIVEIRA; PACHÊCO; OLIVEIRA, 2018), estes são apresentados no Quadro 5, a partir do contexto de vários autores:

**Quadro 5: Conceituação teórica dos principais tipos de análise contábil**

AUTOR/ANO	ANÁLISE VERTICAL	ANÁLISE HORIZONTAL	ANÁLISE DE INDICADORES
Arruda Castro et al. (2019)	Verificar a variação de uma conta em relação a outra em um mesmo período; Apontar as contas mais relevantes nas demonstrações contábeis; Cálculo: valor de cada elemento pelo valor total do ativo ou do passivo	Verificar a evolução das contas individuais e também dos grupos de contas por meio de números e índices; Cálculo: estabelecer de uma data-base, valor índice será 100; Os valores dos próximos períodos são encontrados por meio de regra de três para cada período, relacionado a data-base.	Índices de Liquidez; Índices de Atividade; Índices de Rentabilidade; Índices de Valor de Mercado;
Dos Santos e De Miranda (2015)			Não abrange apenas o cálculo de determinado índice, mas a interpretação do valor desse índice.

Assaf Neto (2014)	Comparações relativas entre valores afins ou relacionáveis identificados numa mesma demonstração financeira.	Avaliação da evolução dos vários itens de cada demonstração financeira em intervalos sequenciais de tempo.	Índices são relações entre contas ou grupos de contas das demonstrações contábeis com objetivo de evidenciar aspectos da situação econômica e financeira da empresa.
Gitman (2013)	Comparação dos índices de ativo total ou vendas totais com os índices de referência do setor.	Comparar demonstrações financeiras de diversos exercícios.	Auxiliam, a partir de fluxos de caixa projetados, do processo de tomada de decisões de investimento.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

### 2.5.1 Indicadores de liquidez

Com base nesses indicadores, o gestor pode acompanhar a capacidade de pagamento (folga financeira) da empresa, ou seja, sua habilidade em cumprir corretamente as obrigações passivas assumidas (ASSAF NETO, 2014). Outra parte interessada nessa classe de indicadores são os credores, por indicar a capacidade de a empresa fazer frente aos pagamentos de juros e amortização (GITMAN, 2013). O cálculo que representa o indicador de liquidez geral é representado pela equação 01:

$$\text{Liquidez Geral: } \frac{\text{ativo circulante} + \text{ativo circulante de longo prazo}}{\text{passivo circulante} + \text{passivo circulante de longo prazo}} \quad 01$$

Na condição de que, os gestores buscam índices financeiros que sejam considerados favoráveis, a leitura desse indicador deve ser que, quanto maior melhor. Em suma, para cada \$ 1,00 de dívida total, a empresa tem \$X para pagar. No entanto, cabe destacar a restrição que se atribui a esse indicador, relativo à sua posição de liquidez estática, apresenta uma posição financeira na data do levantamento dos valores, sendo que os valores considerados são continuamente alterados em função da dinamicidade natural dos negócios da empresa (ASSAF NETO, 2014).

O índice de liquidez corrente, apresenta a capacidade de a empresa honrar suas obrigações de curto prazo (GITMAN, 2013). É expresso pela seguinte fórmula:

$$\text{Índice de Liquidez corrente: } \frac{\text{ativo circulante}}{\text{passivo circulante}} \quad 02$$

De modo geral, quanto maior o índice de liquidez corrente, mais líquida a empresa é considerada, ou seja, se a liquidez corrente for superior a 1,0, indica a existência capital de giro

líquido positivo; se o resultado for igual a 1,0, pressupõe sua inexistência, mas, se o resultado apresentado for inferior a 1,0, indica a existência de capital de giro líquido negativo (ASSAF NETO, 2014). Este indicador é citado com um dos melhores, na percepção dos analistas de mercados de capitais, para avaliação de desempenho econômico-financeiro das empresas (SOARES; FARIA; OLIVEIRA, 2019).

O índice de liquidez seca tem por objetivo medir a capacidade da empresa em pagar suas dívidas de curto prazo sem utilizar os estoques (SOARES; FARIA; OLIVEIRA, 2019), em razão de alguns estoques não podem ser facilmente vendidos, por serem itens semiacabados, itens de propósito especial e assemelhados e porque o estoque costuma ser vendido a prazo, tornando-se uma conta a receber antes de se converter em caixa (GITMAN, 2013). Esse indicador apresenta o percentual das dívidas de curto prazo que pode ser saldado com o uso de ativos circulantes de maior liquidez, dado que, se o índice de liquidez seca for igual a 1,10, pressupõe-se que, para cada \$ 1,00 de dívidas de curto prazo, a empresa mantém \$ 1,10 de ativos monetários circulantes, principalmente caixa, aplicações financeiras e valores a receber, para cada \$ 1,00 de dívida no curto prazo, a empresa dispõe \$X para pagar, sem vender os estoques (ASSAF NETO, 2014). A expressão 03 representa o indicador:

$$\text{Índice de Liquidez Seca: } \frac{\text{ativo circulante} - \text{estoque}}{\text{passivo circulante}} \quad 03$$

Os índices de liquidez (Geral, Corrente e Seca) servem de auxílio aos gestores das empresas, ao trazer informações sobre a situação financeira, o que pode contribuir na tomada de decisão com base na capacidade de liquidar seus compromissos de curto prazo, a partir dos dados dos índices de liquidez corrente e seca, e longo prazo, com o uso das informações do indicador de liquidez geral (SOARES; FARIA; OLIVEIRA, 2019).

### **2.5.2 Indicadores de atividade**

Os índices de atividade mensuram a velocidade das entradas ou saídas, a conversão dos estoques em vendas ou caixa, que vai desde a aquisição de insumos básicos ou mercadorias até o recebimento das vendas realizadas, para isso, são disponibilizados índices que medem a atividade das principais contas do circulante, como estoques, contas a receber e contas a pagar, em suma, verificam as diversas durações de um “ciclo operacional” (GITMAN, 2013; ASSAF NETO, 2014).

Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores (PMPF), ou prazo médio de compras (PMC), apresenta o tempo médio (expresso em meses ou dias) que a empresa posterga o pagamento de suas dívidas, junto a fornecedores (ASSAF NETO, 2014), representada pelo seguinte cálculo:

$$\text{Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores: } \frac{\text{Média de contas a pagar fornecedores}}{\text{Compras anuais a prazo}} \times 360 \quad 04$$

Iudícibus (2007), destaca o fato que se a empresa apresentar divergências entre o prazo de recebimento de suas vendas, em geral mais longo, versus o pagamento de suas compras a prazo, irá necessitar de mais capital de giro para sustentar suas vendas, o que se torna um círculo vicioso difícil de romper. Outra situação que este indicador se faz importante na gestão financeira, é quanto a estabelecer prioridades de pagamento, em que pese a empresa venha enfrentar dificuldades financeiras (FORMENTI; MARTINS, 2015).

O Prazo Médio de Estocagem (PME), traz informações a respeito do tempo médio necessário para a completa renovação (venda) dos estoques da empresa, conforme a equação:

$$\text{Prazo Médio de Estocagem (PME): } \frac{\text{Estoque médio}}{\text{Custo do produto vendido}} \times 360 \quad 05$$

Esse indicador mede a eficiência com que os estoques estão sendo administrados, bem como a influência que o estoque exerce sobre o retorno total da empresa, visto que um prazo maior de estocagem, gera a necessidade de maiores investimentos no ativo, o que ocasiona menores retornos (ASSAF NETO, 2014). Aliado a esse indicador, há que se avaliar o Giro do estoque, identificar o número de vezes que os estoques giraram (renovaram-se) no ano, para isso Assaf Neto (2014), apresenta a seguinte fórmula:

$$\text{Giro do estoque: } \frac{360}{\text{PME}} \quad 06$$

Outros autores, como Gitman (2013), apresentam o cálculo do Giro do estoque com a seguinte expressão:

$$\text{Giro de estoque: } \frac{\text{Custo das mercadorias vendidas}}{\text{Estoque}} \quad 07$$

O autor atenta para a possibilidade em converter o Giro do estoque na idade média do estoque, dividindo-se 365 (o número presumido de dias do ano) pelo resultado. Com base no levantamento do prazo médio de estocagem, os gestores podem determinar o custo financeiro com maior propriedade (WERNKE; GOMES; LEMBECK, 2014).

O prazo médio de compras (PMC), ou prazo médio de recebimento (PMR), ou a idade média das contas a receber, é um indicador extremamente relevante para se determinar as políticas de crédito e cobrança (GITMAN, 2013). Cabe destacar que a empresa, quando as condições de mercado permitem, deve abreviar o prazo de recebimento de suas vendas, a fim aplicar seus recursos disponíveis em investimentos com maiores retornos (ASSAF NETO, 2014). O indicador é calculado com a seguinte fórmula:

$$\text{Prazo Médio Recebimento: } \frac{\text{Média de contas a receber}}{\text{Vendas anuais a prazo}} \times 360 \quad 08$$

Aspectos relativos à gestão dos valores a receber e fontes de financiamento de curto prazo (desconto bancário), devem ser tratados com parcimônia, levando em consideração a necessidade de recursos de caixa imediatos, e, principalmente, os juros cobrados pelas instituições financeiras (ASSAF NETO, 2014). Quanto ao indicador supracitado, sua interpretação depende de vários fatores, como usos e costumes do ramo de negócios, política de maior ou menor abertura de crédito, eficiência do serviço de cobranças, situação financeira de liquidez dos clientes, pois está intrinsecamente relacionado com o mercado (IUDÍCIBUS, 2007).

Saber o intervalo de tempo decorrente do ciclo operacional pode ser de grande valia para os gestores das empresas, pois a partir de tal informação, podem reduzir o capital de giro, com a aceleração do ciclo operacional, este ciclo é explicado como o intervalo entre a compra da mercadoria e o recebimento das vendas realizadas, ou seja, o tempo decorrido desde o início do processo de produção até o recebimento de caixa, resultante da venda do produto acabado (GITMAN, 2013; ASSAF NETO, 2014). E pode ser expressado pela seguinte equação:

$$\text{Ciclo Operacional} = \text{Prazo médio de Estocagem} + \text{Prazo médio de Recebimento} \quad 09$$

Quanto maior for o resultado do ciclo operacional, pior, tendo em vista que um aumento do ciclo operacional pode indicar dificuldade da empresa em vender seus produtos, ou morosidade no processo (ASSAF NETO, 2014).

O ciclo financeiro (de caixa), identifica as necessidades de recursos da empresa, desde o momento do pagamento aos fornecedores, até o recebimento das vendas (ASSAF NETO, 2014), nesse sentido, a melhor opção seria um ciclo financeiro negativo, se o recebimento das vendas ocorresse antes do pagamento das compras (KROENKE; HEIN, 2011). Essa situação ideal pode ser expressa da seguinte maneira:

Ciclo Financeiro = PME + PMR – PMPF

10

Desse modo, a empresa terá recursos para investimentos, compra de insumos e capital de giro, suporte essencial à continuidade das atividades e crescimento sustentado do negócio (KROENKE; HEIN, 2011). Mas, o que se verifica nas empresas, é a presença de ciclos de caixa positivos, o que pressupõe financiamentos externos para o seu giro, nesse sentido Assaf Neto (2014), aponta algumas estratégias para minimizar tais efeitos: a) reduzir ao mínimo os investimentos em estoques (promover maior giro aos estoques); b) manter um controle mais eficiente sobre as contas a receber; c) negociar prazos de pagamentos mais longos com os fornecedores.

Faz-se imperativo que o gestor da empresa conheça o conceito de capital de giro, para então poder gerenciar a necessidade desse ativo, de modo que o capital de giro, na definição de Gitman (2013), representa a porção do investimento que circula, de uma forma para outra, na condução normal dos negócios, ou seja, a manutenção do volume de recursos aplicado no capital de giro visa, se propõe a sustentar as atividades da empresa (ASSAF NETO, 2014). Os autores Pimenta e Silva (2017), defendem que o adequado gerenciamento do capital de giro, garante o equilíbrio entre a rentabilidade e a liquidez da empresa de forma a gerar maior valor para a organização. O cálculo para realizar análise da necessidade de capital de giro é realizado da seguinte maneira:

Necessidade de capital de giro:  $\frac{ROB}{360} \times \text{Custo fixo}$

11

Apesar da facilidade de acesso a financiamentos de capital de giro, convém um equilíbrio na utilização, de modo a não comprometer a estrutura financeira da organização (PIMENTA; SILVA, 2017). Convém ressaltar a diferença de juros quanto a modalidade dos empréstimos, os de longo prazo são geralmente maiores que os de curto prazo, o que indica que o custo da empresa se eleva ao preferir financiar seu giro com empréstimos de longo prazo (ASSAF NETO, 2014). O efetivo gerenciamento do capital de giro, consente aos gestores uma visão da sua situação financeira de curto prazo, mostrando que é possível tomar decisões com exatidão e confiabilidade, de maneira a contribuir efetivamente na gestão do capital de giro (CARVALHO; SCHIOZER, 2012).

Decisões gerenciais, que tenham relação ao curto prazo, podem acarretar perda de eficiência, em consequência, ampliação excessiva em caixa, contas a receber e estoques, com impacto direto nos níveis de lucros, ainda, pode revelar oscilações nos níveis de risco da

empresa, ao agravar seu custo de capital e potencializar o risco de falência, principalmente em ciclos econômicos turbulentos e recessivos (RAIFUR; DE SOUSA, 2015).

### 2.5.3 Indicadores de rentabilidade

Segundo Assaf Neto (2014), os índices de rentabilidade têm por objetivo avaliar os resultados obtidos por uma empresa em relação a determinados parâmetros, que melhor revelem suas dimensões. Gitman (2013), corrobora ao afirmar que tais indicadores permitem avaliar os lucros da empresa em relação a um dado nível de vendas, um dado nível de ativos ou o investimento dos proprietários. Estes indicadores costumam interessar tanto o mercado de crédito como o mercado acionário.

Quanto a rentabilidade do investimento, ou a taxa de retorno gerado pelas aplicações (do inglês *Return of Assets* ROA), indica o retorno gerado de cada \$ 1,00 investido pela empresa em seus ativos. O ROA é calculado de acordo com a seguinte expressão:

$$\text{Retorno sobre o ativo (ROA): } \frac{\text{Lucro Operacional (lq.IR)}}{\text{Ativo Total Médio}} \times 100 \quad 12$$

Este indicador, mede a eficácia geral da administração na geração de lucros a partir dos ativos disponíveis, também chamado de retorno do investimento (ROI). Amplamente utilizado na tomada de decisão para a avaliação de propostas de investimento em ativo imobilizado (GITMAN, 2013). Aos gestores, cabe atenção a esse indicador pois “os recursos investidos nos ativos pertencem a credores e acionistas, e o retorno oferecido (ROA) deve remunerar, no mínimo, as expectativas de ganhos (custo de capital) desses investidores” (ASSAF NETO, 2014 p. 245), sendo este o conceito de viabilidade econômica.

O retorno sobre o patrimônio líquido (ROE), afere o retorno dos recursos aplicados na empresa por seus proprietários (acionistas), ou seja, para cada \$ 1,00 de recursos próprios (patrimônio líquido) investido na empresa, quanto os proprietários auferem de retorno, é a remuneração dos capitais próprios investidos na empresa (ASSAF NETO, 2014), expresso pela seguinte equação:

$$\text{Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE): } \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido Médio}} \times 100 \quad 13$$

A priori, quanto mais alto, melhor para os proprietários. Observação pertinente destacada por Assaf Neto (2014), diz que o ROE deve ser comparado com a taxa de retorno mínima do custo de capital próprio, de modo que o investimento deve oferecer uma rentabilidade pelo menos igual à taxa de oportunidade, assim, empresas que apuram um ROE superior ao custo de capital de seus acionistas agregam riqueza aos proprietários.

O índice de rentabilidade das vendas, mede a eficiência dos lucros por meio de suas vendas, havendo duas formas de cálculo para apuração, em termos operacionais e líquidos, sendo denominados como margem operacional e margem líquida (ASSAF NETO, 2014), conforme equações:

$$\text{Margem operacional de lucro (MOL): } \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Vendas Líquidas}} \quad 14$$

$$\text{Margem líquida de lucro (ML): } \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}} \quad 15$$

A compreensão quanto a leitura desses indicadores, representa que se o resultado da margem operacional foi de 20%, tem-se que 80% das receitas de vendas foram empregadas nos custos e despesas operacionais, restando os 20% como resultado operacional. O cálculo da margem líquida, para um resultado hipotético de 10%, aponta que 90% das vendas foram utilizadas no pagamento dos custos e despesas (operacionais, financeiras e outras não operacionais), restando 10% de lucro líquido para os acionistas (ASSAF NETO, 2014).

A alavancagem financeira resulta da presença de custos financeiros fixos na estrutura de resultados da empresa, corresponde ao nível de utilização de recursos de terceiros, essa situação é benéfica quando os investimentos com a participação de recursos de terceiros, proporcionam aos acionistas, retornos maiores, do que exclusivamente mediante capital próprio (GITMAN, 2013; MANTOVANI; SANTOS, 2014; ASSAF NETO, 2014). O cálculo desse indicador é realizado usando a seguinte fórmula:

$$\text{Grau de alavancagem financeira} = \frac{\text{lucro líquido} + \text{dividendos pagos}}{\text{patrimônio líquido médio}} \quad 16$$

$$\frac{\text{Lucro líquido} + \text{dividendos pagos} + \text{despesas financeiras}}{\text{Ativo médio}}$$

Quanto maior o endividamento, mais elevado é o efeito da alavancagem financeira, aos responsáveis pela gestão financeira da empresa, sugere-se considerar com parcimônia os tipos de custo operacional e financeiro em que incorre, reconhecendo que maiores custos fixos acarretam maiores riscos, desta forma, decisões de alavancagem financeira devem ser condizentes com o objetivo de maximizar o preço da ação da empresa (GITMAN, 2013).

#### 2.5.4 Indicadores de mercado

Os indicadores de mercado ou análise de ações, se propõem a medir os reflexos do desempenho da empresa perante o valor de mercado de suas ações, utilizados pelos analistas de mercado, acionistas e investidores em geral, como forma de acompanhar o desempenho da empresa; para os gestores, auxiliam na tomada de decisões financeiras internas, o que acarreta as oscilações do valor da ação no mercado (ASSAF NETO, 2014).

Esse conceito é reforçado por Gitman (2013), quando relaciona o valor de mercado da empresa, medido pelo preço atual de sua ação, com alguns valores contábeis, como forma de avaliar o desempenho da empresa em termos de risco e retorno.

Como o foco deste trabalho são micro e pequenas empresas do segmento do comércio, não será computada ênfase a este bloco de indicadores, visto a pouca relevância para o conjunto de empresas pesquisadas. Esses indicadores são utilizados, em sua maioria, por grandes corporações, sendo frequentemente investigada a correlação da remuneração dos executivos com o desempenho empresarial, mesmo assim, a literatura apresenta conclusões heterogêneas, não havendo clara definição a respeito dessa interdependência (SILVA et al., 2018).

### 2.6 ORÇAMENTO E PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Ao abordar o planejamento financeiro, cabe observar o ciclo operacional e o ciclo financeiro da empresa, visto que a análise desses ciclos colabora na realização de uma boa gestão financeira, minimizando desta forma, déficit ou excesso de recursos no curto prazo, contribui para que a empresa busque alternativas de financiamento ou de investimentos no curto prazo, dependendo a situação ora apresentada (ALMEIDA et al., 2016).

O processo de planejamento financeiro começa pelos planos financeiros de longo prazo, ou estratégicos, pois estes orientam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo, ou operacionais, de qualquer forma, a implementação dos planos e orçamentos de curto prazo darão suporte aos objetivos estratégicos de longo prazo da empresa (GITMAN, 2013).

No planejamento financeiro de curto prazo, a atenção se direciona para as decisões que influenciam diretamente os ativos e passivos circulantes, bem como, quando da realização do planejamento de longo prazo, o olhar volta-se para o futuro da organização, na construção de

cenários, no intuito de minimizar possíveis problemas que poderão ocorrer, com a proposição de alternativas à priori para a solução destes (PEREIRA; PASSOS; WOLLINGER, 2018).

De acordo com os autores Leite et al., (2008), o orçamento é tido como um elo entre o planejamento e o controle, pois oportuniza aos gestores pensar no futuro da empresa, utilizando-se de métodos formais; fornece expectativas definidas, de modo a melhorar a estrutura e julgar o desempenho futuro; ajudam os gestores na coordenação de seus esforços, de modo a atender aos objetivos da organização como um todo.

Ao se tratar o planejamento de caixa, remete a elaboração do orçamento de caixa da empresa, bem como, ao elaborar o planejamento de lucros, faz-se necessário a estruturação de demonstrações proforma. Ambas situações são úteis para o planejamento financeiro interno; além de que credores atuais ou potenciais, podem vir a exigí-las (GITMAN, 2013). Ou seja, o orçamento é o resumo dos planos da empresa, ao estabelecer uma visão das metas da organização, juntos, orçamento e fluxo de caixa auxiliam na gestão financeira e estratégica de uma organização (GUIMARÃES, 2018).

Gestores de micro e pequenas empresas, nem sempre estabelecem um planejamento a longo prazo de sua organização, em sua concepção, acreditam que apenas as empresas de grande porte precisam se valer de tal instrumento, porém, esta é uma atitude equivocada, pois a partir da definição de metas e objetivos da organização, os meios, caminhos e ferramentas que serão necessários para alcançá-los, é que se faz uma gestão profissionalizada, de modo a cumprir o que se propõe (PEREIRA; PASSOS; WOLLINGER, 2018).

Os autores Miller e Friesen (1984), apresentam as características associadas das empresas, quanto ao estágio de maturidade e o nível de formalização do planejamento: no estágio de Crescimento, há formalização dos procedimentos; no estágio de Maturidade, verifica-se significativa melhora quanto ao planejamento, o que torna a empresa mais burocrática; no estágio de Rejuvenescimento, a fim de acompanhar a expansão da empresa, o controle, monitoramento e processamento de informações tornam-se mais sofisticados; no estágio de Declínio, ocorre diminuição na utilização dos artefatos de planejamento, com restrição dos instrumentos de controle.

No estudo de Teixeira (2016), o planejamento financeiro se apresenta como um fator relevante para a gestão empresarial, visto que os gestores deverão planejar a curto e longo prazo, mediante um processo contínuo de tomada de decisão, com suporte em informações internas da empresa, como também das características do mercado.

Dada as situações de incerteza, além do gerenciamento, nem sempre assertivo dos responsáveis financeiros de pequenos negócios, a elaboração do planejamento financeiro vem a ser uma ferramenta primordial quanto ao estabelecimento do modo que os objetivos financeiros podem ser alcançados, pois nessas condições, as decisões devem ser analisadas com maior antecedência. Assim, um plano financeiro detalha o caminho a ser percorrido no futuro, visto que em sua maioria, as decisões empresariais demoram para serem implantadas (TELÓ, 2000).

Cabe ressaltar, a elaboração de um modelo de projeção de caixa permite que a empresa antecipe eventuais necessidades futuras de recursos, com a programação de opções, como também, realizar aplicações com os excedentes de caixa que vierem a ser projetados. Este orçamento torna-se um instrumento de controle da liquidez, por essa razão, a empresa deve dedicar atenção, evitando que surjam, de forma inesperada, saldos insuficientes ou excessivos (ASSAF NETO, 2014). O principal objetivo da projeção financeira não é acertar com precisão o valor futuro da variável projetada; mas sim, fornecer elementos válidos para a tomada de decisão, no momento adequado (ROXO; ARAUJO, 1985).

Dentre as finalidades da elaboração de orçamento, uma se aplica a gestão como um todo da empresa, é a possibilidade de indicar a existência de problemas e servir como ferramenta para encontrar as respectivas soluções (LEITE et al., 2008).

Pesquisa realizada por Faveri et al., (2014), a respeito da relação dos diferentes estágios do ciclo de vida organizacional com o processo de planejamento das empresas prestadoras de serviços contábeis do Estado de Santa Catarina, verificou-se que o nível de utilização do processo de planejamento das empresas, (Estratégico, Orçamento e Controle Orçamentário), há organizações que realizam o planejamento, mas não executam ou controlam suas metas, outro fato relevante é que apenas metade das empresas utiliza efetivamente o orçamento, mesmo sendo dirigidas por pessoas da área e que conhecem da importância deste instrumento.

Estudo de Almeida et al., (2016), junto a micro e pequenas empresas, aponta que, apesar da experiência relatada pelos gestores, o estudo apontou desequilíbrio entre os prazos de pagamento e recebimento, fato este que não se aparenta evidente para os gestores, pela representatividade dos recebimentos à vista, certamente sem essa condição, estas empresas enfrentariam problemas pela falta de um efetivo planejamento financeiro.

Segundo a Teoria Contábil, o orçamento exerce importância fundamental no processo de gestão empresarial, entretanto, estudo bibliométrico realizado por Leite et al., (2008), nos Programas de Pós-Graduação strictu sensu em Ciências Contábeis, aponta que o assunto é

pouco investigado entre a produção científica mais expressiva, sendo mais frequente as pesquisas de estudo aplicado, precisamente em estudos de casos únicos, o que demonstra a preocupação ou necessidade do mundo acadêmico em conhecer como as empresas fazem o orçamento na prática.

Na tratativa de variações entre o planejado e o executado, há que se levar em consideração os componentes exógenos ao orçamento que possam prejudicar a análise de eficiência, diante de tal situação, a sugestão seria planejar o padrão como corrente e de acordo com o índice apropriado ao item, dessa forma, tais mudanças exógenas seriam remanejadas no orçamento original, sem comprometer o item, tampouco o que não é variação de eficiência (VIRZI; VASCONCELLOS, 1990).

## 2.7 DECISÕES DE FINANCIAMENTO E INVESTIMENTO

O processo de crescimento da empresa está condicionado ao contexto em que está inserida, mesmo assim carece de análise quanto ao risco do negócio, questões operacionais, gerenciais, características dos mercados, não obstante, questões atreladas a volatilidade do empreendimento, podem impactar nessa decisão. O gerenciamento dos investimentos empresariais sempre foi condicionado à criação de valor agregado por meio de uma taxa de retorno superior ao custo de atratividade (RODRIGUES; CASAGRANDE; SANTOS, 2017). Por meio de um estudo detalhado das demonstrações financeiras, é possível concluir se a empresa merece ou não crédito, se está sendo bem ou mal administrada, se tem ou não condições de pagar suas dívidas, se é ou não lucrativa, se irá falir ou se continuará operando, dentre outras possibilidades (DOS SANTOS; DE MIRANDA, 2015).

Os autores Hackbarth e Mauer (2012), destacam que existe uma relação entre as decisões de financiamento e investimento, uma vez que ambas situações exigem análise de múltiplas questões relacionadas à alavancagem e aos proprietários de capital da empresa para realizar suas escolhas, há que se levar em consideração o tempo do investimento, e o tempo de entrada no mercado.

Cabe destacar o comportamento do gestor financeiro quanto ao mercado em que opera, visto que dispõem de numerosos dados, de oportunidade e circunstâncias de gerir expressivos volumes financeiros, por isso as informações contábeis e financeiras são de suma importância para entender tanto o que aconteceu no passado quanto a real situação da organização no estágio

da decisão, a fim de oportunizar uma visão geral útil para decisões organizacionais (DUCLOS, 2015; SOCEA, 2012).

A gestão de recursos e informações financeiras pode ser observada em estudo de March (1978), que trata da forma de agir dos gestores, aponta que as atitudes são presumidas para serem ligadas de forma consciente e significativa ao conhecimento sobre objetivos e futuros resultados da organização, a fim de permitir controle por intenção elaborando cálculos de resultados de ações no intuito de atingir os objetivos, agindo de forma sensata. Pesquisas atuais relacionadas à capacidade restritiva, apontam que o poder de escolha é limitado, pois a limitação de possibilidades é necessária à escolha e os processos de decisão são técnicas para restringir a escolha (TAKAHASHI, 2015), além de que, a natureza das mudanças nas organizações e as influências de fatores cognitivos e comportamentais, vinculados a racionalidade, limita a prática de criar rotinas e programas de desempenho financeiro (ANDERSON; LEMKEN, 2019).

No processo de tomada de decisão, apesar da subjetividade erigida da percepção humana (WANG; KELLER; SIMON, 2010), correr riscos tem papel central, posto que haja relação positiva entre risco e retorno (WANG; YAN; YU, 2017). Essa situação pode se aplicar especificamente no caso dos investimentos financeiros organizacionais, como no estudo de Sullivan (1997), a respeito do comportamento arriscado de gerentes corporativos em que há necessidade de análise de vários dados financeiros, os resultados indicam que, salvo exceção de perdas financeiras claras, existe uma maior tendência à prevenção de riscos quando os gerentes avaliam vários dados sob as formas de lucros, perdas, receitas, custos e despesas.

Essa presença de riscos, seja nas transações de investimento quanto de financiamento, fazem com que a presença de contratos seja importante para reduzir os riscos e manter a relação entre as partes, além disso, a confiança que o gestor deposita na instituição financeira passa a ser considerada como preponderante nas decisões tanto de investimento quanto de financiamento (DALMOLIN et al., 2019).

Nesse ínterim, a confiança passa a ser particularmente importante quando os contratos entre as partes não são completos. Entretanto, contratos elaborados e com respaldo governamental, que oferece proteção ao investidor, a confiança pode ser considerada acessória, pois o investidor pode confiar mais no contrato do que no agente intermediário do investimento (CARLIN; DOROBANTU; VISWANATHAN, 2009). Infere-se que a relação entre a tolerância a riscos e a confiança na instituição financeira, permite sobrepujar percepções de risco e de incerteza, muito embora essa relação atue como um limitador de escolhas, bem como redutor de comportamentos de alto risco (MCKNIGHT; CHOUDHURY; KACMAR, 2002).

A falta de controle de custos, gestão financeira, indicadores gerenciais, ausência de um sistema de informações gerenciais, impossibilita MPE's de ter acesso a sistemas de financiamentos, com recursos específicos de programas de fomento, como FINEP, BNDES, entre outras entidades governamentais, recursos estes que são concedidos em condições mais vantajosas, por exigir critérios que atendam itens de governança (COTTA, 2018). Desse modo, constatou-se que um conjunto de demonstrações contábeis mais confiáveis, mais transparentes e mais próximas da realidade das empresas pode interferir nas decisões de concessão de crédito bancário (RIVA, 2015).

O BNDES tem atuado cada vez menos com grandes empresas, sendo que em 2017, a participação de micro, pequenas e médias empresas configura um recorde histórico de 33,4% no desembolso total. Como meio de superar a limitação na operacionalização dos contratos, em função do número reduzido de funcionários em proporção ao volume de operações, o BNDES se utilizou de agentes financeiros parceiros, o BNDES10 (BARBOZA et al., 2019).

Devido as informações incompletas, as MPE's sofrem com a assimetria de informações, ou seja, é uma condição em que informações relevantes são conhecidas por algumas, mas não por todas as partes envolvidas, o que gera ineficiência no fornecimento de recursos, causado pela distorção de informações (BOCK et al., 2005; BECHT; BOLTON; RÖELL, 2003). Por conseguinte, surgem problemas de acesso aos financiamentos institucionais tradicionais, destarte os gestores buscam atender suas necessidades de recursos usando outros meios que não somente o financiamento bancário (MARKS et al., 2005; WINBORG; LANDSTRÖM, 2001).

Estudo de Cavalheiro, Vieira e Valcanover (2016), aponta que a maior parte dos gestores de MPE's enfrentam dificuldades na obtenção de financiamento bancário tradicional, para o crescimento de seu negócio, dentre os principais motivos, citam o tamanho da empresa, falta de histórico, desconfiança por parte dos bancos, falta de garantia, bem como as informações incompletas, que causam uma reação negativa nos bancos, que se recusam a emprestar.

Com relação a opção de fontes de financiamento, as MPE's preferem recorrer aos recursos gerados internamente (lucros acumulados), seguida pela emissão de títulos e, por fim, a emissão de ações, devido a preferência dos gestores em manter informações internas da empresa em sigilo, assim, o uso de fundos próprios evita fornecer ao mercado informações sobre a empresa (PESCE et al., 2015). Estudos anteriores consideram a cultura da empresa e do proprietário ou empresário, como uma característica típica das pequenas e médias empresas, que extrapolam questões emocionais, abarcam situações jurídicas e financeiras, seus objetivos pessoais e o desejo de manter o controle e flexibilidade da empresa, o que afeta a estrutura

financeira e de capital (BARTON; GORDON, 1987; BANON; MATTHEWS, 1989; ROMANO; TANEWSKI; SMYRNIOS, 2001).

Em relação à tomada de decisões de concessão de crédito, há que se considerar a qualidade das demonstrações financeiras e a transparência financeira, visto que tais informações afetam positivamente a eficiência de alocação de capital em mercados emergentes (RIVA, 2015).

Proprietários mais jovens e com menos escolaridade se utilizam do financiamento externo mais ativamente do que os proprietários mais velhos e com mais escolaridade (VOS; et al., 2007), ainda, destacam, que as empresas com o maior crescimento em vendas, participam mais ativamente na solicitação de empréstimos, com diversificação das fontes de financiamento.

De modo a expandir suas atividades, as MPE's têm o financiamento como essencial, seja na pesquisa, produção, aumento de estoques, até mesmo para expansão internacional (TAVARES; PACHECO; ALMEIDA, 2015).

A empresa pode decidir crescer, partindo de um investimento, embora a opção de crescimento seja irreversível, a empresa tem flexibilidade escolher o momento de crescer, mas é preciso levar em consideração que o momento ideal para exercitar a opção de crescimento é aquele que maximiza o valor de mercado do patrimônio (HACKBARTH; MAUER, 2012), ou seja, há necessidade de entender todo o contexto do negócio para não deixar passar tal oportunidade.

Com o objetivo de conhecer e analisar as formas de financiamento e produtos mais utilizados pelas pequenas e médias empresas portuguesas, bem como a aceitação de formas de financiamento alternativas, os autores Tavares, Pacheco e Almeida (2015), apontam que a utilização de fontes de financiamento diversificadas é um processo demorado, visto que o financiamento tradicional é culturalmente aceito pelos gestores das MPE's, ainda, citam que grande parte das conclusões obtidas revelam um panorama que não difere significativamente do que acontece no Brasil.

Na percepção dos pequenos empreendedores nacionais, as MPE's não contam com apoio do governo, o que impossibilita seu crescimento, estudo da Endeavor (2013), identificou as principais dificuldades de gestão enfrentadas pelos empreendedores brasileiros: falta de conhecimento de gestão de pessoas; falta de Investimento; problemas no fluxo de caixa; falta de informação de como administrar um negócio; problemas com pagamento de impostos; falta de informação contábil; falta de funcionários/ mão de obra. Segundo Melhado e Gonçalves

(2013), os empreendedores brasileiros enfrentam problemas ao tentar acessar linhas de crédito tradicionais, entre esses entraves destacam: altas taxas de juros, a exigência de garantias reais e o tempo para acessar o capital, sendo este um dos principais fatores que inibe o desenvolvimento das MPE's.

Dentre as fontes de crédito para as micro e pequenas empresas, a fim de evitar a falência bem como diminuir a situação de insolvência, faz-se necessária uma efetiva gestão de modo a garantir a saúde financeira da empresa. Nesse contexto, uma análise pormenorizada das taxas e um planejamento prévio são essenciais (SANTOS et al., 2019).

Os gestores responsáveis pela área financeira das empresas, podem analisar a necessidade de capital de giro da empresa, desde que as informações contábeis sejam elaboradas tempestivamente, o que pode evitar a falência, com a análise de capital de giro, prazos médios de pagamento de fornecedores e recebimento de clientes, além do conhecimento do saldo em tesouraria, permite que a empresa evite buscar fontes externas, muitas vezes onerosas, de recursos para financiar seu capital de giro (SOUSA; DE SOUZA; DA SILVA, 2016).

## 2.8 GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Quanto à classificação das empresas pelo tamanho do empreendimento, a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, estabeleceu como critério oficial de classificação das empresas, o faturamento bruto anual, no caso das microempresas, a cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), e as empresas de pequeno porte, àquelas com faturamento bruto anual superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais), valores estes alterados pela Lei Complementar 155/2016 que entrou em vigor em 01 de janeiro de 2018 (BRASIL, 2006).

A classificação do porte dos estabelecimentos, segundo a base metodológica para o Cálculo de Indicadores Empresariais a partir do Cadastro Sebrae de Empresas, é definida pelo número de pessoas ocupadas e depende do setor de atividade econômica (SEBRAE, 2018), conforme apresentado no Quadro 6:

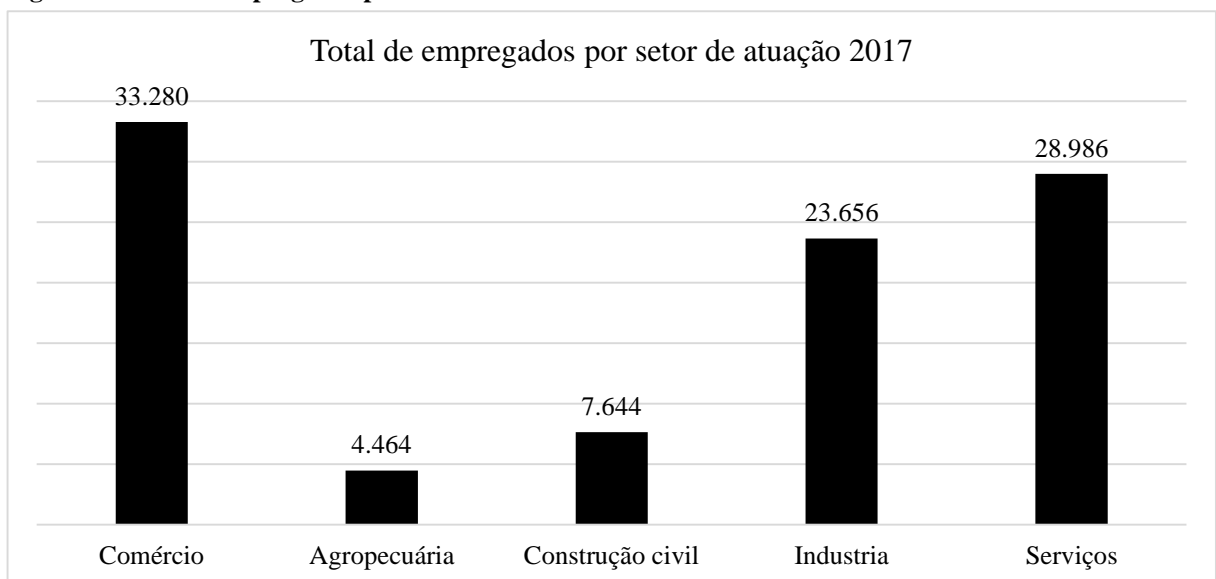
**Quadro 6: Classificação dos estabelecimentos por porte**

PORTE	SETORES	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: SEBRAE (2018).

Entre 2006 e 2016, a participação das micro e pequenas empresas, na geração de emprego no país, cresceu de 53,5% para 54,5%, ou seja, em dez anos, houve um aumento de 1,1 milhões de pequenos negócios no Brasil, o que representa crescimento de 21,9% no número de empresas, responsáveis pela geração de mais cinco milhões de novos empregos, que em 2016, chegou a 16,9 milhões o total de postos de trabalho nas empresas de pequeno porte, cabe ressaltar que o setor do Comércio se manteve como a atividade com maior número de pequenos empreendedores: 2,9 milhões empresas, que representa 42,8% do total de empregos do Brasil (SEBRAE, 2018).

Na região oeste, as micro e pequenas empresas do setor de comércio empregavam 33.280 colaboradores em 2017, especificamente em Chapecó, lócus deste estudo, eram 14.230 pessoas a laborar no setor do comércio, performando uma massa salarial de R\$ 29.360.870,39, representando 34% do total de empregos na cidade, sendo o mais representativo dos setores (RAIS, 2017).

**Figura 2: Total de empregados por setor**

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais (2017).

As pequenas empresas conduzem a economia e proporcionam um crescimento econômico significativo, isso corrobora com o *Global Entrepreneurship Monitor* que afirma existir uma forte correlação entre o crescimento econômico nacional e o nível de atividade empresarial nacional (INSANI, 2019). A representatividade das atividades de pequenas empresas é reconhecida a nível mundial, devido aos impactos consideráveis na economia e na sociedade de suas regiões e países de operação, esforços estes que contribuem para o desenvolvimento sustentável onde operam (MORSING; PERRINI, 2009). Para as pequenas empresas, o planejamento e a operacionalização necessários para transformá-las em organizações sustentáveis representam um desafio, devido à falta de modelos de gestão na literatura especializada (BARBOSA, 2020).

Estudo realizado por Anjos, Espejo e Scherer (2011), na base de dados da CAPES, encontraram 72 artigos relacionados à “*small business*” e “*financial statement*”, entre os anos 1925 – 2010, com predominância dos temas relacionados a Lei Sarbanes-Oxley e sua influência nas micro e pequenas empresas, controles internos, fraudes e auditoria e crédito bancário. O trabalho desenvolvido por Santos et al. (2014), com artigos publicados sobre micro e pequenas empresas, no Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração – ENANPAD, entre os anos de 1999 e 2009, resultou em 26 artigos. As áreas de estudo do congresso com maior índice de publicação foram Administração Pública e Gestão Social; Estratégia em Organizações; Gestão de Ciência, Tecnologia e Inovação; Empreendedorismo e Comportamento Empreendedor.

Ao realizar busca em dados disponíveis na base de dados EBSCO, com período entre 2015 a 2020, percebe-se um crescimento das publicações direcionadas as micro e pequenos negócios, com um total de 1294 artigos, principalmente com ênfase nas especificidades da contabilidade e das demonstrações financeiras das micro e pequenas empresas.

Contrapondo a escassez de literatura a respeito da gestão, políticas específicas têm sido elaboradas para que as micro e pequenas empresas, como, por exemplo, a Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, Lei 123/2006, que estabeleceu a diminuição da burocracia empresarial, redução da carga tributária e apoio ao pequeno negócio (BRASIL, 2006). A Lei nº 11.598/2007 cria a Rede Nacional para a Simplificação do Registro e Legalização de Empresas e Negócios – REDESIM, além de estabelecer normas gerais para a simplificação e integração do processo de registro e legalização de empresários e de pessoas jurídicas (BRASIL, 2007). Outra legislação que veio a buscar maior formalização dos pequenos negócios foi a Lei Complementar

nº 128/2008, a partir de então nasce a figura do Microempreendedor Individual – MEI (BRASIL, 2008).

No Brasil, um formador de conteúdo voltado as micro e pequenas empresas, é o Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), entidade privada que busca promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável de empresas com faturamento bruto anual de até R\$ 4,8 milhões. Esta entidade faz um trabalho amplamente reconhecido pela sociedade, em função dos dados levantados, de modo confiável. Dados estes como a evolução dos pequenos negócios no Brasil, em 2009 com faturamento de 3,3 milhões e em 2017 com 12,6 milhões (SEBRAE, 2017), sendo consideradas as principais geradoras de riqueza no setor do comércio no Brasil, respondem por 53,4% do PIB deste setor.

Apesar da franca expansão dos negócios, um indicador importante para os pequenos empreendimentos é o tempo de atividade. Entre 2010 e 2014, a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos passou de 54% para 77%. Cabe ressaltar, a relação positiva entre o tempo de planejamento para a abertura do negócio e o sucesso desses empreendimentos, sendo que, no planejamento, é relevante a gestão eficiente dos recursos financeiros (SEBRAE, 2017).

Embora o índice de mortalidade das MPE's tenha apresentado declínio nos últimos anos, apresenta-se significativo, especialmente nos dois primeiros anos de sua existência, baseado no estudo de Santos et al. (2014), o Quadro 7, aponta os principais fatores de Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas em uma Perspectiva Teórica e Empírica.

**Quadro 7: Fatores de mortalidade das MPE's**

Fatores de Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas em uma Perspectiva Teórica e Empírica		
Autores	Perspectiva Teórica	Perspectiva Empírica
Silva e Solino (2000)	Gerências ineficientes, carência de experiência gerencial; falta de habilidade e treinamento por parte dos gerentes; carência de um conhecimento generalizado em todas as áreas; dificuldades financeiras; marketing deficiente; falta de pessoas capacitadas.	Concorrência acirrada no ramo e uso de tecnologia inferior; estratégias de preço, distribuição e promoção; relacionamento difícil com fornecedores, exigência da clientela; dificuldades de caixa; políticas organizacionais inadequadas; mão-de-obra desqualificada.
Dutra e Previdelli (2003)	Falta de conhecimentos e habilidades administrativas, mercadológicas, financeiras e tecnológicas; despreparo/inexperiência quanto às práticas gerenciais.	Falta de planejamento ou da elaboração do plano de negócios; falta de estudos e/ou pesquisas de viabilidade técnica, mercadológica; pouca ou nenhuma experiência anterior dos dirigentes; pouco acesso à recursos financeiros para capital inicial e capital de giro; poucas pessoas envolvidas no negócio.
Dutra (2004)	Ausência de gestão previsional, inexistência ou ineficiência do planejamento do negócio; fraca aplicação prática dos métodos de boa gestão; falta de aplicação racional de	Estagnação ou queda no faturamento; ausência de procura por auxílio aos órgãos de apoio e assessoria; despreparo com planejamento; desconhecimento e despreparo para buscar capital em órgãos

	recursos; falta de conhecimento técnico e conceitual do empresário; falta de experiência e informação do empresário; dificuldades de gerenciamento e acesso à capital.	financiadores; deficiências gerenciais e administrativas; concorrência forte, falta de clientes, carga tributária elevada.
Grapeggia et al. (2011)	Características individuais do fundador; características estruturais e estratégicas do novo negócio; condições determinadas pelo meio ambiente da empresa; características do empreendedor; planejamento do negócio; composição societária; motivação para iniciar o empreendimento;	Falta de habilidade para resolver conflitos e focar as atividades do negócio; falta de conhecimento do mercado; falta de controle administrativo; falta de gestão do capital de giro; pouca importância para a percepção de oportunidades.
De Araújo, De Moraes e Pandolfi (2019)	Escassez de políticas de crédito específicas; dificuldades de adaptação às inovações tecnológicas; falta de capital de giro; ausência de capacitação; falta de plano de negócio e estratégico; inexistência de políticas de preço, produtos, propaganda e distribuição; alta carga tributária.	O que diferencia as empresas ativas e não ativas é o nível de capacidade de gestão; a melhoria no nível de desempenho em todas as funções organizacionais é o que diferencia o sucesso do fracasso empresarial; quanto maior o nível de competência do empreendedor, desempenho da empresa e maior estabilidade do mercado; se o ambiente é instável, a competência do empreendedor precisa ser maior.

Fonte: Adaptado de Santos et al. (2014, p. 635); De Araújo; De Moraes; Pandolfi (2019).

Sendo a empresa o reflexo dos gestores responsáveis por sua gestão, o nível de educação está relacionado as habilidades de controle de recursos e de riscos de cada indivíduo (YANG; ZIMMERMAN; JIANG, 2011), que são medidas pelas características observáveis, como idade, experiência na função e experiências educacionais. Como na maioria MPE's, a gestão financeira está centrada em seu principal gestor, estas características podem ser um importante elemento no enfrentamento de problemas financeiros.

Devido ao pouco conhecimento das técnicas de gestão, pelos administradores do negócio, o lucro, que era o único objetivo de uma empresa, passou a ser apenas um dos indicadores de desempenho, sendo o objetivo central a sobrevivência no mercado (SANTOS; DE LIMA, 2018). Ainda, pode-se citar como um dos fatores de insucesso dos pequenos negócios, o desuso de artefatos de contabilidade na gestão das empresas e entre as principais razões de falência, a falta de planejamento financeiro ou a ausência total do fluxo de caixa (MARION, 2015). Os autores Marques et al. (2016), afirmam que as empresas precisam revisar suas práticas gerenciais para não serem aniquiladas pelas demandas da concorrência acirrada, ainda, necessitam qualificar o seu sistema de controle gerencial com o uso de ferramentas e conceitos financeiros.

No próximo capítulo serão abordadas as questões metodológicas desta investigação.



### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Ao delinear o caminho da pesquisa, indissociavelmente traçamos o método científico, que vem contribuir para que a realidade fale, não por si, mas pelo olhar do observador, de modo tanto confiável, quanto metódico (DEMO, 2012), visto que os procedimentos metodológicos são instrumentos, ferramentas, são considerados os caminhos da pesquisa, como uma forma de fazer ciência, que consiste na lógica para justificar ou rejeitar um conhecimento (HENRIQUES; MEDEIROS, 2017).

Simultaneamente, a metodologia inclui a teoria da abordagem (o método), os instrumentos de operacionalização do conhecimento (as técnicas) e a criatividade do pesquisador, por meio de sua experiência, capacidade pessoal e sensibilidade em traduzir os achados da pesquisa em conhecimento novo (MINAYO, 2015). Na sequência serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados neste estudo.

#### **3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA**

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa se caracteriza como uma pesquisa descritiva, tendo em vista sua particularidade em descrever as características de determinadas populações ou variáveis, com o objetivo de levantar opiniões, atitudes e crenças desta população (GIL, 2010). Os estudos descritivos, baseiam-se na mensuração de uma determinada amostra, com um plano estruturado e delineado para medir as características, levantadas nas hipóteses derivadas da teoria, que são utilizados testes para confirma-las ou refutá-las, em um determinado ponto no tempo, assim tem-se um estudo transversal (HAIR JUNIOR, 2005).

O estudo se utiliza de uma abordagem quantitativa, no intuito de generalizar os resultados, pelo distanciamento entre sujeito e objeto e neutralidade do pesquisador, a fim de assegurar e legitimar a cientificidade da pesquisa (SOUZA; KERBAURY, 2017).

Quanto aos procedimentos, para a coleta de dados secundários, buscou-se junto à uma instituição financeira de nível nacional, com agência no lócus do estudo, a relação de clientes ativos, tendo em vista o propósito da pesquisa e a fonte original, confiável e válida dos dados (HAIR JUNIOR, 2005).

Para os dados primários, utilizou-se a técnica de levantamento, esse método permite “o exame de um fenômeno em uma grande variedade de ambientes naturais” (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993, p. 5), além de tratar de um fenômeno contemporâneo, num contexto de situação real, em que se utilizam de múltiplas fontes de evidências (YIN, 2016). O uso desse procedimento se deu pela possibilidade em verificar conceitos preliminares, levantar características inéditas e novas dimensões a respeito da população-alvo (SANTOS JR.; FREITAS; LUCIANO, 2005).

### 3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O município de Chapecó é o lócus do estudo, a cidade fica localizada na macrorregião do Oeste Catarinense, com estimativa populacional de 220.367 habitantes (IBGE, 2019), perfil econômico diversificado, sendo considerada um polo agroindustrial no estado catarinense (FIESC, 2017), mas também com forte presença das micro e pequenas empresas no ramo do comércio e serviços (SEBRAE, 2018), sendo estes os três setores que mais empregam no município (RAIS, 2018). De acordo com dados do SEBRAE (2018), as micro e pequenas empresas representavam 99,0% dos estabelecimentos presentes no município em 2016. Especificamente, o setor de comércio empregava 19.009 colaboradores ao final de 2018, segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), apontados na Tabela 1.

**Tabela 1: Total de atividades**

<b>IBGE SETOR</b>	<b>MASCULINO</b>	<b>FEMININO</b>	<b>TOTAL</b>
1 - Extr Mineral	3	3	6
2 - Ind Transf	13.291	7.987	21.278
3 - Serv Ind Up	645	169	814
4 - Constr Civil	4.535	485	5.020
5 – Comércio	10.124	8.885	19.009
6 – Serviços	14.589	13.995	28.584
7 – Adm Pública	1.347	2.762	4.109
8 – Agropecuária	574	275	849
<b>TOTAL</b>	<b>45.108</b>	<b>34.561</b>	<b>79.669</b>

Fonte: Relação Anual de Informações Sociais (2018).

O ambiente de estudo é composto pelas empresas do ramo do comércio, que segundo o SEBRAE (2018), representavam 35,7% das empresas ativas do município de Chapecó (SC). Inicialmente foi delimitada uma amostra não probabilística, por entender que este grupo oferece

boas estimativas das características da população, mesmo que não permita fazer generalizações, e apresenta uma avaliação objetiva a respeito dos resultados obtidos com a amostra (HAIR JUNIOR, 2005). Neste estudo, foi utilizada a amostragem por conveniência, a seleção dos participantes da amostra é realizada entre os indivíduos que estão mais disponíveis para participar no estudo, sejam capazes de fornecer as informações requeridas e que são considerados representativos perante a população que se pretende investigar (HAIR JUNIOR, 2005), sendo a amostra composta pelas empresas clientes de uma instituição financeira de nível nacional, com agencia no lócus do estudo, não obstante, a amostra possuir as características semelhantes às da população estudada (KÖCHE, 2016), e ser representativa para que os resultados sejam considerados legítimos (DE PADUA, 2019).

Uma orientação sugerida para soluções estáveis é ter mais do que quatro vezes a quantia de objetos em relação ao número de dimensões desejadas. Destarte, o Alfa de Cronbach é a medida mais utilizada a fim de testar o coeficiente de confiabilidade e consistência de uma escala inteira, com variação de 0 a 1, sendo os valores de 0,60 a 0,70 considerados o limite inferior de aceitabilidade, apesar de um nível de 0,60 poder ser utilizado em pesquisa exploratória (HAIR et al., 2009). O teste Alfa de Cronbach é apresentado na Tabela 2.

**Tabela 2: Alfa de Cronbach**

<b>RELIABILITY STATISTICS</b>		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
<b>,951</b>	<b>,948</b>	<b>57</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A fim de testar a consistência interna das variáveis agrupadas e a confiabilidade dos dados, calculou-se o Alfa de Cronbach, que apresentou o valor de 0,948, o que demonstra a coerência dos dados coletados.

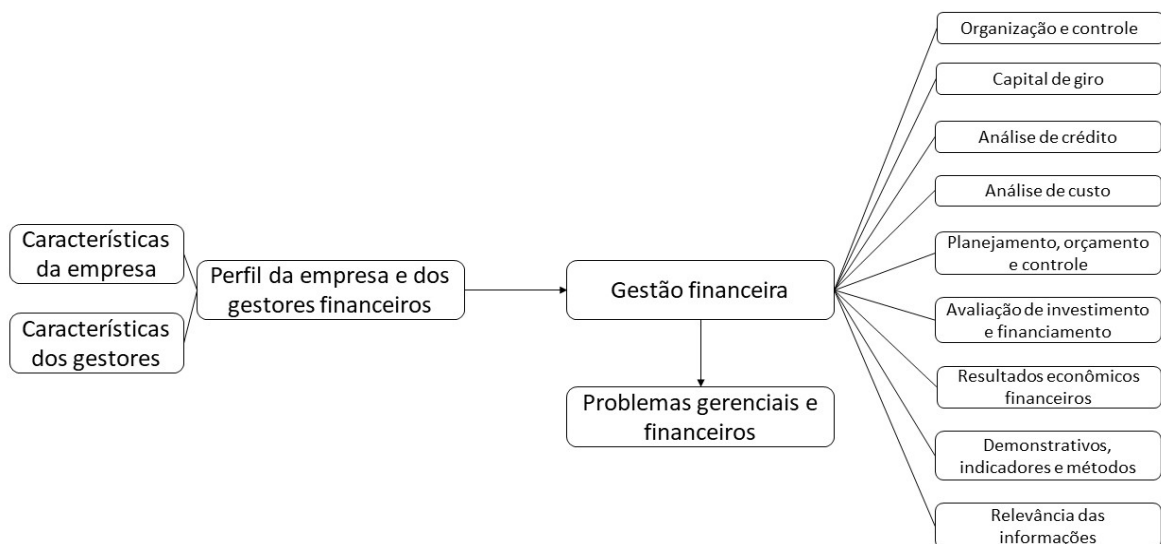
Dados secundários fornecidos pela instituição financeira, apontam um total de cento e dez clientes. Em função das características peculiares do estudo, foram definidas para participar da pesquisa as empresas que atuam no ramo do comércio, na cidade de Chapecó (SC), conforme pesquisa junto ao sítio da RFB (Receita Federal do Brasil), foram identificadas cinquenta e uma empresas. Foi possível realizar o censo da amostra.

### 3.3 CONSTRUCTO DA PESQUISA

O constructo da pesquisa foi elaborado de forma a permitir sua delimitação, apontar proposições particulares, observáveis e mensuráveis sobre a gestão financeira das empresas, com base em seu perfil; os instrumentos e as formas de controle financeiro utilizadas, bem como os problemas gerenciais e financeiros enfrentados pelas empresas objeto deste estudo.

Abbagnano (2007, p. 198), define que “os constructos deveriam desempenhar todas as funções das entidades inferidas: 1. Resumir os fatos observados; 2. Constituir um objeto ideal para a pesquisa, ou seja, promover o progresso da observação; 3. Constituir a base para a previsão e a explicação dos fatos”, isso posto, a Figura 3 representa o constructo da pesquisa:

**Figura 3: Constructo da pesquisa**



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A delimitação deste constructo, tende a representar o modelo da presente pesquisa, ao apontar o perfil das empresas e de seus gestores financeiros. Descrever os instrumentos e formas de controle financeiros, sejam eles obrigatórios ou de gestão, na busca de, com tais informações, identificar a ocorrência ou não de problemas gerenciais e financeiros.

Como o constructo é idealizado especificamente para determinada pesquisa, a partir da combinação de conceitos simples e concretos, deste modo, exemplificou-se, a partir da figura supracitada, o que se pretende transmitir, visto que não está diretamente sujeito a observação (HAIR JUNIOR, 2005).

As variáveis analíticas consideradas para a realização da pesquisa estão descritas no Quadro 8:

**Quadro 8: Variáveis analíticas**

Objetivos Específicos	Variável	Variáveis	Questões	Referências
1. Apontar o perfil das empresas pesquisadas e de seus gestores financeiros.	Perfil	Tempo de atividade	1.1	Brasil (2006); Sebrae (2018); Mendes et al. (2019); Yang, Zimmerman e Jiang (2011);
		Quant. de funcionários	1.2	
		Faturamento anual	1.3	
		Responsável pela gestão financeira	1.4	
		Grau de escolaridade	1.5	
		Experiência em gestão financeira	1.6	
2. Descrever os instrumentos e as formas de controle financeiro das empresas pesquisadas.	Organização e Controle	Controle do Patrimônio Imobilizado.	2.1	Braga, Silvestre e Oliveira (2018); Abdel-Kader e Luther (2006); Grande e Beuren, (2011);
		Controle de Estoque	2.2	
		Procedimentos Financeiros	2.3	
		Relatórios financeiros e sistema de gestão	2.4	
	Análise de Capital de Giro	Fluxo de caixa	3.1 e 3.2	Filobokov, Pesotsky e Grigoreva (2016); Matarazzo (2010); Assaf Neto (2010, 2012); Vieira (2008);
		Prazo Médio de Pagamento e de Recebimento	3.3 e 3.4	
	Análise de Crédito	Poder de Pagamento	4.1	De Amorim (2019); Brito e Assaf Neto (2008); Assaf Neto, Lima e De Araújo (2008); Ferreira et al. (2009); Gitman (2010); Assaf Neto (2010); Santos e Nova (2005);
		Relacionamento com instituições financeiras	4.2	
		Subjetividade na concessão de crédito	4.3	
		Informações utilizadas pela empresa no processo de análise e concessão de crédito	4.4, 4.5, 4.6, 4.7, 4.8 e 4.9	
	Análise de Custos e Formação de Preço	Rateio de Custos	5.1 e 5.2	Santos et al. (2017); Gitman (2010); Crook et al. (2013); Williamson (1999); Mayer e Salomon (2006); Maranhão, Abib e Fonseca (2013); Macedo e Rosadas (2006); Sanches et al. (2019); Martins e Rocha (2010); Gonçalves e Leal (2015); Martins e Merino (2016); Bacic et al. (2011);
		Crítérios para formação de preço	5.3, 5.4 e 5.5	
	Planejamento, Orçamento e Controle	Planejamento Financeiro	6.1	Almeida et al. (2016); Gitman (2013); Leite et al. (2008); Pereira, Passos e Wollinger (2018); Guimarães (2018); Teló (2000); Assaf Neto (2014); Faveri et al. (2014);
		Orçamento e Controle	6.2, 6.3 e 6.4	
	Avaliação de Investimentos e Financiamentos	Investimento	7.1	Dos Santos e De Miranda (2015); Hackbarth e Mauer (2012); Riva (2015); Cotta (2018);
		Financiamento	7.2	
		Necessidade de Capital de Giro	7.3	
	Resultados Econômicos e Financeiros	Margem de Contribuição	8.1	Rodrigues, De Melo e Leone (2015); Assaf Neto (2014); Gitman (2013); De Amorim (2019);
		Ganho de Escala	8.2	
		Gargalos financeiros	8.3	
	Demonstrativos, Indicadores e Métodos	Balancete	9.1	Assaf Neto (2014); De Oliveira, Pachêco e Oliveira (2018); Silva, Couto e Cardoso (2016); Assaf Neto (2012); Arruda Castro et al. (2019);
Balanco Patrimonial		9.2		
Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE)		9.3		
Demonstrativo do Fluxo de Caixa (DFC)		9.4		

		Índices de Atividade	9.5	Gitman (2013); Soares, Faria e Oliveira (2019); Formenti, Wernke, Gomes e Lembeck (2014); Iudicibus (2007); Kroenke e Hein (2011); Pimenta e Silva (2017); Carvalho e Schiozer (2012); Raifur e De Sousa (2015); Mantovani e Santos (2014); Silva et al. (2018);
		Índices de Rentabilidade e Lucratividade	9.6	
		Índices de Liquidez	9.7	
		Indicadores de Endividamento	9.8	
		Ciclo Operacional	9.9	
		Ciclo Financeiro	9.10	
		Ponto de Equilíbrio	9.11	
		Pay-Back	9.12	
		Valor Presente Líquido (VPL)	9.13	
		Taxa Interna de Retorno (TIR)	9.14	
		Índice de Lucratividade	9.15	
	Relevância das informações contábeis e financeiras	Relatórios Gerenciais	10.1	Rodrigues, De Melo e Leone (2015); Abdel-Kader e Luther (2006); Grande e Beuren (2011); Gonçalves e Leal (2015);
		Formulação de Estratégias	10.2	
		Tomada de Decisões	10.3	
	3. Identificar os problemas gerenciais e financeiros enfrentados pelas empresas pesquisadas.	Problemas Gerenciais e Financeiros	Dificuldade/Restrições de Crédito	11.1
Carga Tributária			11.2	
Falta de Cap. de Giro			11.3	
Conjuntura Econômica			11.4	
Concorrência			11.5	
Falta de Organização			11.6	
Falta de Conhec. Técnico-Gerenciais			11.7	

Fonte: Adaptado de Rodrigues (2013).

No intuito de responder ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, foi delimitado um bloco composto por seis questões, a fim de caracterizar o perfil das empresas pesquisadas e seus gestores financeiros. De modo a responder ao segundo objetivo específico, foram delimitadas nove variáveis, compostas de cinquenta questões, necessárias para identificar os instrumentos e técnicas de gestão financeira utilizados pelas empresas pesquisadas. Tem-se, para responder ao terceiro objetivo específico, uma variável composta por sete questões, que visam apontar os problemas gerenciais e financeiros enfrentados pelas empresas participantes desta pesquisa.

### 3.4 COLETA DE DADOS

Esta etapa da pesquisa, abarca o rol de informações necessárias para se atender aos objetivos do presente estudo, sendo definido como instrumento mais adequado para tal, o levantamento, tendo em vista seu objetivo de registrar dados comparáveis entre os participantes da amostra escolhida, e assim encontrar semelhanças e diferenças, em que os resultados e

conclusões possam ser projetáveis para a população estudada (HAIR JUNIOR, 2005). Utilizou-se de questionário<sup>1</sup>, elaborado por Rodrigues (2013), instrumento este estruturado e validado, composto por onze blocos de questões, subdividido em: 1) Perfil; 2) Organização e Controle; 3) Análise de Capital de Giro; 4) Análise de Crédito; 5) Análise de Custo e Formação de Preço; 6) Planejamento, Orçamento e Controle; 7) Avaliação de Investimentos e Financiamentos; 8) Resultados Econômicos e Financeiros; 9) Demonstrativos, Indicadores e Métodos; 10) Relevância das Informações Contábeis e Financeiras; e 11) Problemas Gerenciais e Financeiros. Foram realizadas sutis adaptações no questionário original, a fim de ajustar seu foco para as empresas ora pesquisadas.

O instrumento é composto por 63 (sessenta e três) questões, subdivididas em 11 (onze) blocos, avaliados por um conjunto de variáveis categorizadas e subcategorizadas, conforme o Quadro 8.

As questões de 1 a 6, apresentavam padrão de respostas do tipo escolha simples, de forma a mapear o perfil da organização. As questões de número 7 a 63 identificavam os fatores técnico - financeiros e eram respondidas em uma escala intervalar, em que o respondente apontava – de “1 = Discordo totalmente” à “5 = Concordo totalmente” – a intensidade em que cada variável estava presente ou era percebida em sua organização.

Realizado um levantamento auto administrado, com envio do questionário via *Google Drive*, para os endereços eletrônicos de e-mails dos 51 respondentes. Os documentos foram enviados no dia 20 de dezembro de 2019, foram realizados contatos via e-mail, reforçando a relevância das respostas para o intuito da pesquisa, além de ligações telefônicas para sanar eventuais dúvidas dos respondentes. Esses movimentos se fizeram necessários para que houvesse a plenitude das respostas, finalizando em 08 de abril de 2020, com 100% dos questionários respondidos. Os questionários foram respondidos pelo responsável pela gestão financeira dentro das respectivas empresas, que por vezes era o próprio proprietário das mesmas, sendo apenas uma resposta por empresa pesquisada.

---

<sup>1</sup> Questionário aplicado na pesquisa para a Dissertação intitulada “Gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo no setor supermercadista de Mossoró-RN” da Universidade Potiguar – UnP, (2013).

### 3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Primeiramente, os dados coletados por meio dos questionários junto às empresas participantes da pesquisa, foram tabulados em planilha eletrônica (MICROSOFT® EXCEL®, versão 2016 MSO 16.0.4266.1001 64 bits), a fim de avaliar a percepção dos respondentes em cada variável. Na sequência, com o objetivo de facilitar a compreensão e a interpretação dos dados, foram criadas tabelas, em que foram apurados os dados, em valores percentuais, do grau de concordância dos respondentes, para cada uma das questões dentro de suas respectivas variáveis, e calculados os percentuais das funções “média” (MÉDIA) e “desvio padrão” (DP).

Para o tratamento dos dados foi utilizada a estatística descritiva, e a fim de analisar os resultados da pesquisa, foram utilizadas as técnicas de medidas de posição (MÉDIA) e medidas de dispersão (DESVIO PADRÃO).

Para calcular o teste de significância utilizou-se o software SPSS, (IBM® SPSS® STATISTICS, versão 22.0).

No intuito de verificar a correlação entre as variáveis apresentadas, foram realizadas análises adicionais, por meio da análise do  $R^2$ . A fim de examinar as diferenças estatísticas médias entre as variáveis, foi realizado o teste ANOVA.

### 3.6 TRAJETÓRIA DA PESQUISA

A pesquisa foi delineada a partir do interesse em descrever as práticas e os problemas enfrentados na gestão financeira das empresas do ramo do comércio da cidade de Chapecó (SC). A atuação do pesquisador junto a esse público, proporcionou experienciar a complexidade que os gestores enfrentam na condução de seus negócios, muitas vezes por não fazer uso de ferramentas de gestão, seja por desconhecê-las (falta de conhecimento técnico) ou simplesmente utilizam os documentos obrigatórios para fins contábeis e fiscais.

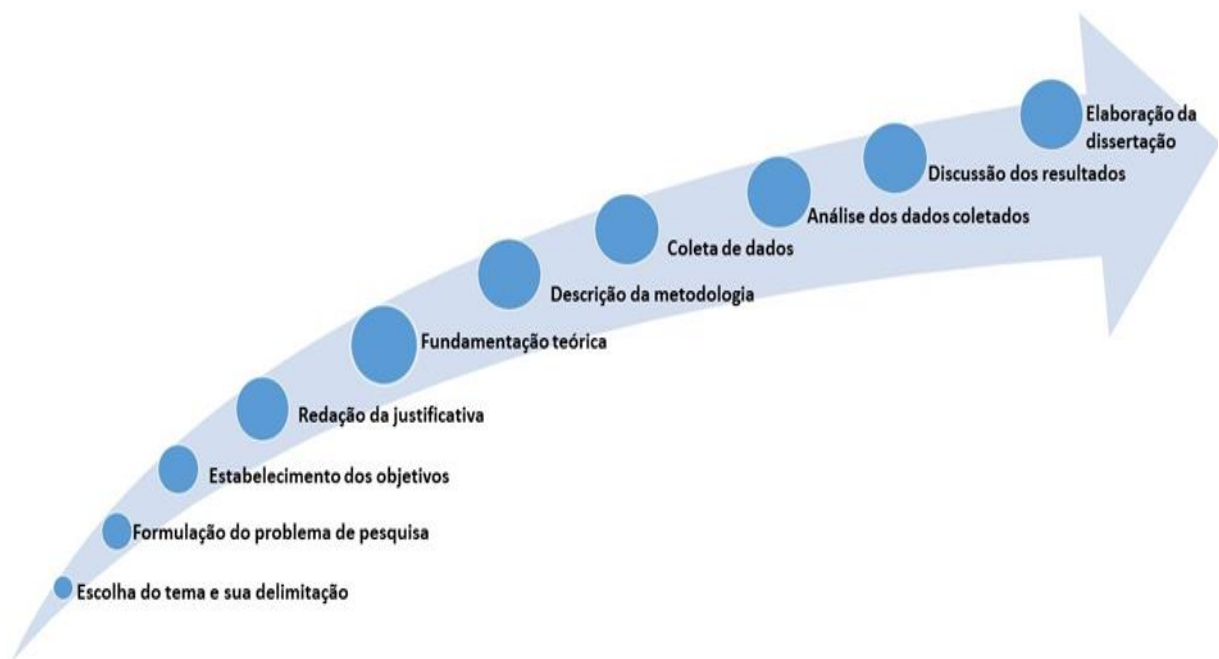
Desta forma, a pesquisa foi materializada da seguinte maneira:

- Escolha do tema e sua delimitação;
- Formulação do problema de pesquisa;
- Estabelecimento dos objetivos;

- Redação da justificativa;
- Fundamentação teórica;
- Descrição da metodologia: tipo de pesquisa, caracterização da amostra, instrumentos e procedimentos para a coleta de dados, procedimentos para a análise dos dados;
- Coleta de dados (envio dos formulários)
- Análise dos dados coletados;
- Discussão dos resultados;
- Elaboração da dissertação.

A Figura 4 ilustra este modelo:

**Figura 4: Trajetória da pesquisa**



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se os resultados da pesquisa, conforme os dados coletados junto às empresas pesquisadas e de acordo com a teoria levantada no capítulo 2 (Gestão de micro e pequenas empresas).

Essa pesquisa foi dividida em dez variáveis, que juntas responderão aos objetivos específicos (b) e (c) deste estudo, de modo a descrever os instrumentos e formas de controles financeiros e identificar os problemas gerenciais e financeiros das empresas pesquisadas, além do perfil das empresas e seus gestores que responde ao objetivo específico (a), com o intuito de auxiliar na tomada de decisão.

### 4.1 PERFIL

O primeiro bloco de questões se apresenta de modo a responder o primeiro objetivo específico: “Traçar o perfil das empresas pesquisadas e de seus gestores financeiros”. Para isso foram elaboradas seis questões, todas de múltipla escolha, que envolvem o tempo de atividade da empresa, a quantidade de funcionários, o faturamento anual, o responsável pela gestão financeira, bem como o seu grau de escolaridade e a sua experiência na área de gestão financeira, conforme descrito nas tabelas 3 a 8.

A Tabela 3 apresenta o tempo de atividade das empresas pesquisadas:

**Tabela 3: Tempo de atividade da empresa**

Anos	Empresas	%
Até 1 ano	1	1,96
De 1 a 3 anos	1	1,96
De 4 a 6 anos	2	3,92
De 7a 10 anos	5	9,80
Mais de 10 anos	42	82,35
Total	51	100,00

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020).

Como se observa na Tabela 3, das 51 empresas pesquisadas 42 possuem mais de 10 anos de atividade, perfazendo um percentual de 82,35% do total, o que representa aproximadamente 4 em cada 5 empresas. Ainda, 5 empresas tinham entre 7 a 10 anos, representando 9,80%, 2

empresas tinham de 4 a 6 anos, ou seja, 3,92%, 1 empresa tinha de 1 a 3 anos e apenas 1 empresa com menos de 1 ano de atividade, representando 1,96% cada uma, fato este comprovado pelo estudo apresentado pelo SEBRAE (2016), que aponta uma taxa de 77% de sobrevivência das empresas com mais de 2 anos de atividade.

Na Tabela 4 observa-se o número de funcionários das empresas pesquisadas:

**Tabela 4: Quantidade de funcionários**

Funcionários	Empresas	%
De 0 a 9 pessoas	26	50,98
De 10 a 19 pessoas	15	29,41
De 20 a 29 pessoas	4	7,84
De 30 a 39 pessoas	3	5,88
De 40 a 49 pessoas	3	5,88
Mais de 50 pessoas	0	0,00
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020).

Quanto ao número de funcionários, destaca-se que 26 empresas, ou 50,98% das empresas pesquisadas, tem até nove funcionários, característica essa das microempresas do comércio, conforme categorização definida pelo SEBRAE (2018). Ressalta-se ainda que 25 empresas, ou seja, 49,02% das empresas participantes da pesquisa, são consideradas de pequeno porte, de acordo com a mesma categorização.

Na Tabela 5 destaca-se o valor do faturamento anual das empresas pesquisadas:

**Tabela 5: Faturamento anual**

Valor (R\$)	Empresas	%
Menos de 500 mil	13	25,49
De 500 mil a 1,0 milhão	6	11,76
De 1,0 a 2,0 milhões	13	25,49
De 2,0 a 3,0 milhões	12	23,53
De 3,0 a 4,0 milhões	4	7,84
Mais de 4,0 milhões	3	5,88
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020).

Pelos dados apresentados, destaca-se o percentual relevante das empresas com faturamento nas faixas entre 1,0 a 2,0 milhões e 2,0 a 3,0 milhões com 25,49% e 23,53% respectivamente, que somados representam 49,02% das empresas pesquisadas, ou seja, praticamente a metade delas, representadas por 25 empresas. Outro dado que cabe ressaltar refere-se às 13 empresas que faturam menos de 500 mil por ano, representando 25,49%, ou seja,

de cada 4 empresas pesquisadas 1 fatura menos de R\$ 500 mil anuais, característica básica das microempresas, sendo representadas por uma fatia significativa neste estudo, conforme a Lei Complementar 155/2016.

Ainda dentro do Perfil, a questão 1.4 indagou as empresas para responder quem era a pessoa responsável pela sua Gestão Financeira, conforme detalha-se na Tabela 6:

**Tabela 6: Responsável pela Gestão Financeira**

Pessoa	Empresas	%
Um dos sócios, que tem capacitação em Gestão Financeira	12	23,53
Um dos sócios, porém, sem capacitação em Gestão Financeira	31	60,78
Um Diretor/Gerente Financeiro contratado	5	9,80
Um escritório terceirizado	0	0,00
Outro	3	5,88
Total	51	100,00

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020).

Como observa-se os valores na referida tabela, se somarmos os percentuais das opções em que a gestão financeira é efetuada por um dos sócios da empresa, chegamos ao percentual de 84,31% do total, representado por 43 das empresas respondentes, porém cabe destacar que destes apenas 12, ou seja, 23,53% possuem capacitação na área de gestão financeira, sendo que os 31 demais, representados por 60,78% das empresas, apesar de responsáveis pela gestão financeira, não possuem nenhuma capacitação na área. Esse fato é confirmado por estudos de Yang, Zimmerman e Jiang (2011); Santos e De Lima (2018). Ainda, destaca-se que apenas 9,80% das empresas possuem um profissional contratado para a área de gestão financeira, ou seja, apenas 5 profissionais. Quanto aos 3 restantes, que representam 5,88%, as empresas responderam se tratar de um 1 funcionário designado pela empresa para responder pela área de gestão financeira, porém sem nenhuma capacitação em gestão financeira, 1 filho de um dos sócios, com capacitação em gestão financeira e 1 filho de um dos sócios, porém sem nenhuma capacitação em gestão financeira, resta saber se estas pessoas são qualificadas ou as mais habilitadas para desempenhar tal função.

Os autores Chaganti et al., (2016), destacam a heterogeneidade da equipe de gerenciamento, alguns membros podem ser fundadores da empresa enquanto outros são recrutados para trazer habilidades e experiências críticas para a flexibilidade estratégica e emergentes que a empresa necessita, de modo a beneficiar o desempenho dos negócios. Estudo realizado por Chaves, Lames e Lames (2013), a respeito da percepção dos gestores donos de pequenas empresas da cidade de Hortolândia (SP), apontam que os empresários possuem baixo grau de escolaridade, utilizam os recursos financeiros da empresa para pagarem contas pessoais,

além de terem enfrentado dificuldades financeiras, ainda, que a falta de capacitação dos gestores tem prejudicado a continuidade do negócio e que a maioria deles não possuem entendimento quanto à separação dos recursos financeiros próprios e os da empresa, nem das ferramentas básicas para a gestão do seu negócio.

Seguindo com as informações a respeito do responsável pela gestão financeira, apresenta-se a formação profissional, conforme a Tabela 7:

**Tabela 7: Grau de Escolaridade do Responsável pela Gestão Financeira**

Formação	Empresas	%
Ensino Fundamental Incompleto	6	11,76
Ensino Fundamental Completo	1	1,96
Ensino Médio Incompleto	2	3,92
Ensino Médio Completo	12	23,53
Ensino Superior Incompleto	7	13,73
Ensino Superior Completo	13	25,49
Pós-Graduação	10	19,61
Mestrado	0	0,00
Doutorado	0	0,00
Total	51	100,00

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020).

Percebe-se que a maioria destes responsáveis possuem ensino superior completo, 13 deles, que representam 25,49%, seguidos por 12 responsáveis que possuem ensino médio completo, ou seja, 23,53%. Ainda, 10 destes responsáveis, ou 19,61% possuem alguma formação em pós-graduação, porém nenhum deles possui mestrado ou doutorado, conforme estudo de Mendes et al. (2019). Um dado que chama a atenção são os 6 responsáveis que não chegaram a concluir o ensino fundamental, representando 11,76%. Se levarmos em conta apenas os graduados observa-se que apenas 23 dos pesquisados possuem alguma formação, não necessariamente na área de gestão financeira, ou seja, 45,10%, não chegando nem a metade do total. Essa falta de formação é citada como um dos fatores que podem ocasionar o encerramento das atividades destas empresas devido à falta de conhecimento específico na área de gestão, conforme estudos de Silva e Solino (2000); Dutra e Previdelli (2003).

No que se refere as características dos gestores quanto ao uso efetivo de informações contábeis na gestão do negócio, gestores com idade entre 31 e 40 anos tendem a utilizar mais as informações, ao contrário daqueles com mais de 50 anos, que parecem não as utilizar, enquanto os gestores mais jovens levam certo tempo até que começam a utilizar essas informações (até 30 anos de idade) e depois de um certo tempo vão diminuindo a intensidade com que as utilizam (41 a 50 anos). Atrelado a isso, o nível de escolaridade dos gestores com

ensino fundamental e médio não utilizam as análises das demonstrações contábeis, gestores com curso técnico e pós-graduação estão mais propensos a utilização das informações contábeis. Devido a muitos gestores possuírem graduação em áreas distintas, têm dificuldades com os dados contábeis, por esse motivo, buscam conhecimentos em áreas de gestão (MENDES et al., 2019).

Outro ponto importante é o que trata a Tabela 8, que mostra o número destes responsáveis, que possuem ou não experiência profissional na área financeira:

**Tabela 8: Experiência Profissional na área Financeira**

Tempo de experiência	Empresas	%
Nenhuma experiência	11	21,57
Experiência de até 1 ano	0	0,00
Experiência de 1 a 3 anos	6	11,76
Experiência de 3 a 5 anos	6	11,76
Experiência maior que 5 anos	28	54,90
Total	51	100,00

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020).

Nota-se que pouco mais da metade destes, composta por 28 profissionais, ou 54,90%, possuem mais de 5 anos de experiência na área financeira. Porém, 11 deles, representando 21,57%, afirmaram não possuir nenhuma experiência nesta mesma área, fato este que pode vir a comprometer a gestão, de acordo com estudo de Mendes et al., (2019). Ainda, 6 deles possuem entre 1 e 3 anos de experiência, e outros 6 possuem entre 3 e 5 anos, ambos representando 11,76%. Chama a atenção o fato de nenhum dos respondentes possuir experiência de pelo 1 ano na área de gestão financeira. Cabe destacar os autores Yang, Zimmerman e Jiang (2011), estes afirmam que o nível de educação da equipe de gerenciamento está relacionado à capacidade cognitiva, deste modo, existe uma associação entre maior nível de educação e capacidade de gerar (e implementar) soluções criativas para problemas complexos, ou seja, gestores com maior nível de educação serão mais agressivos quanto as mudanças estratégicas.

Diante disso, a fim de responder ao primeiro objetivo específico, “traçar o perfil das empresas pesquisadas e de seus gestores financeiros”, pode-se concluir que a maioria das empresas pesquisadas possuem mais de 10 anos de atividade, e são classificadas como micro e pequenas empresas, segundo o número de funcionários (SEBRAE, 2018) e seu faturamento (BRASIL, 2006). O responsável financeiro da empresa geralmente é um dos sócios, porém sem capacitação em gestão financeira, por mais que alguns respondentes tenham graduação em alguma área, esse dado refere-se à indicação do conhecimento, influência e habilidades de um indivíduo, bem como da capacidade de processamento de informações (YANG;

ZIMMERMAN; JIANG, 2011). Quanto ao tempo de experiência na área financeira, prevalece um tempo superior a 05 anos de experiência, essas características demonstram fragilidade na gestão financeira, segundo estudos supracitados, o que acaba por comprometer a condução dos negócios com base em informações contábeis, o que pode ocasionar maiores dificuldades na gestão.

#### 4.2 VARIÁVEL: ORGANIZAÇÃO E CONTROLE

A variável “Organização e Controle” verificou junto às empresas pesquisadas, qual o nível de organização e controle no que se refere ao patrimônio, estoques, fluxogramas financeiros e relatórios, seu respectivo valor e o responsável por cada item pesquisado em cada estabelecimento.

Foram elaboradas quatro questões do tipo matriz flexível, de modo a medir essa variável e conseqüentemente, responder parcialmente ao segundo objetivo específico proposto nesta pesquisa: “Conhecer os instrumentos e as formas de controle financeiro das empresas pesquisadas”.

Os resultados obtidos são demonstrados na Tabela 9:

**Tabela 9: Organização e controle**

Questões	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente			Funções	
	1	2	3	4	5	Média	DP
2.1 Nós controlamos o patrimônio imobilizado da empresa: sabemos seu valor e definimos quem responde por ele.	1,96	7,84	21,57	33,33	35,29	3,92	1,03
2.2 Nós controlamos o estoque da empresa: definimos quem responde por ele, sabemos seu valor e o giro médio de cada grupo de produto.	5,88	7,84	15,69	31,37	39,22	3,90	1,18
2.3 Nós temos os fluxogramas de todos os procedimentos financeiros em nossa empresa.	17,65	13,73	25,49	21,57	21,57	3,16	1,38
2.4 Nós temos relatórios periódicos com as informações financeiras necessárias para a tomada de decisão.	9,80	7,84	17,65	35,29	29,41	3,67	1,25

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020).

Na primeira questão afirmou-se que a empresa controlava o seu patrimônio imobilizado, sabia o seu valor e o responsável que respondia por ele. Os resultados apontaram que 35,29% das empresas concordam totalmente com essa afirmação, seguido de 33,33% que concordam,

o que significa que aproximadamente 2/3 do total de entrevistados concordam com a afirmação da questão 2.1, ou seja, controlam o seu patrimônio imobilizado, sabem o seu valor e quem é o responsável pelo seu controle, como podemos constatar se analisarmos o valor de 3,92 encontrado na média das respostas. O desvio padrão foi de 1,03 refletindo na homogeneidade das respostas. Esse resultado está de acordo com o estudo de Braga, Silvestre e Oliveira (2018), que afirmam que a empresa deve ter um equilíbrio entre a lucratividade e a liquidez, pois senão não será capaz de honrar com os compromissos assumidos, tendo sérios problemas de fluxo de caixa, podendo levar, como consequência, à falência;

Na segunda questão, com relação ao controle de estoques, afirmou-se que a empresa controla o seu estoque, define quem responde por ele, sabe o seu valor e o giro médio de cada produto. Os resultados foram similares à primeira questão, com 39,22% dos entrevistados concordando totalmente e 31,37% concordando com a afirmação, o que somado equivale a 70,59% das respostas. Na média o valor foi de 3,90 e o desvio padrão foi um pouco superior à questão anterior com 1,18, isso se deve ao fato de que nessa questão as respostas foram um pouco mais dispersas do que em relação a questão anterior. Essas respostas vão de encontro ao estudo de Rodrigues (2013), que afirma que controlar o estoque é uma vantagem para a empresa, pois a sua correta mensuração possibilita às empresas conhecerem melhor os rumos a serem seguidos, para que no momento da tomada de decisão possam ter maiores subsídios, diminuindo a possibilidade de erros. Outros autores corroboram dessa linha de pensamento, estudo de Mendes et al., (2019), com empresas sediadas no estado de Santa Catarina, afirmam que o controle de estoques é uma das informações financeiras mais utilizadas pelos gestores de micro e pequenas empresas, dentre os instrumentos voltados à contabilidade gerencial.

Com relação a terceira questão da variável Organização e Controle, as empresas foram questionadas se concordavam com a afirmação de que possuíam os fluxogramas de todos os procedimentos financeiros de sua empresa. Nesse caso, as respostas foram diferentes se compararmos com as primeiras questões, haja visto que 25,49% responderam que nem discordam/nem concordam com a afirmação, 21,57% concordam e outros 21,57% concordam totalmente, porém 13,73% discordam e 17,65% discordam totalmente. A média foi de 3,16 e o desvio padrão de 1,38 sendo o valor mais elevado se compararmos todas as questões desta variável. Podemos concluir, que há uma grande divergência se analisarmos o total de respostas, devido a dispersão dos números. Fato que pode ser relacionado é a pouca formação técnica na área de gestão financeira, abordado no Perfil. Um estudo que sugere a devida atenção aos processos de controle é o de Braga, Silvestre e Oliveira (2018), que enfatizam a efetiva gestão

financeira das micro e pequenas empresas. Isto aponta a necessidade de atenção diária por parte dos administradores, pois falhas nesta área podem comprometer a saúde financeira da empresa ou diminuir a sua lucratividade.

Quanto à última questão desta variável, os respondentes foram questionados se a empresa possuía relatórios periódicos de informações financeiras necessários para a tomada de decisão. As respostas foram semelhantes à questão anterior, pois 35,29% concordaram com esta afirmação e 29,41% concordaram totalmente, porém 17,65% nem concordaram/nem discordaram, 7,84% discordaram e 9,80% discordaram totalmente. A média foi pouco maior que a questão anterior com 3,67 e o desvio padrão ligeiramente menor com 1,25. Neste caso, podemos concluir que a maioria das empresas concorda com a afirmação, porém se somarmos os neutros e os que não concordam temos um número significativo de empresas que não tratam os relatórios financeiros com a necessidade que deveriam. Estudo de Rodrigues (2013), destaca que a emissão periódica de relatórios gerenciais serve, entre outras vantagens, para planejar o futuro da empresa, de modo que possam ter mais subsídios no momento da tomada de decisão, o que irá influenciar diretamente no caminho a ser percorrido.

De um modo geral, quanto aos resultados da variável Organização e Controle, as empresas demonstraram mais cuidado quanto à gestão de seu patrimônio imobilizado, bem como do cuidado com o controle de estoques. Por outro lado, percebe-se fragilidade quanto à descrição dos processos financeiros, seja por meio de fluxogramas ou outra ferramenta gerencial, em que se possa materializar os conceitos preconizados pela empresa quanto às rotinas financeiras.

Constatou-se que há um caminho a ser trilhado para a melhoria desses processos, a fim de garantir a perenidade da empresa, pois segundo Marion (2015); Edmister (1972), caso a empresa não invista na profissionalização da sua gestão financeira, poderá sofrer com a concorrência, bem como sofrerá influência direta em suas finanças pela falta de processos.

#### 4.3 VARIÁVEL: ANÁLISE DE CAPITAL DE GIRO

Nesta variável Análise de Capital de Giro, as questões referem-se ao fluxo de caixa da empresa (contas a pagar e a receber) e o prazo médio de recebimentos e pagamentos. São quatro questões que vão ajudar a responder parcialmente ao segundo objetivo específico da pesquisa

que trata de conhecer os instrumentos e as formas de controle financeiro das empresas pesquisadas. Os resultados estão descritos na Tabela 10:

**Tabela 10: Análise de Capital de Giro**

Questões	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente			Funções	
	1	2	3	4	5	Média	DP
3.1 Nós sabemos exatamente o valor e os vencimentos de nossas contas a pagar.	0,00	1,96	9,80	7,84	80,39	4,67	0,73
3.2 Nós sabemos exatamente o valor e os vencimentos de nossas contas a receber.	3,92	5,88	11,76	11,76	66,67	4,31	1,13
3.3 Nós calculamos o prazo médio de pagamento aos nossos fornecedores.	7,84	3,92	17,65	19,61	50,98	4,02	1,24
3.4 Nós calculamos o prazo médio de recebimento dos nossos clientes.	7,84	7,84	13,73	27,45	43,14	3,90	1,26

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020).

As duas primeiras questões tratam das contas a pagar e a receber. Foram questionados se sabiam exatamente o valor e os vencimentos destas contas.

Quanto as contas a pagar 80,39% concordaram totalmente e 7,84% concordaram. Cabe destacar que apenas 1,96% discordam e nenhuma empresa discorda totalmente desta afirmação. Reflexo disto observa-se na média que foi de 4,67 e no desvio padrão de 0,73.

Com relação as contas a receber, os números foram similares, porém, de um modo geral com valores menores se comparados com a questão anterior. Do total de respostas, 66,67% concordam totalmente com esta afirmação e 11,76% concordam, porém o que chama a atenção foi o fato que 5,88% discordam e 3,92% discordam totalmente desta afirmação, que somados representam 9,80% das empresas, número muito alto, pois são quase 10% das empresas que não sabem o valor e os vencimentos das contas a receber. Ainda que a média tenha ficado em 4,31 e o desvio padrão 1,13 é preocupante porque essas empresas podem vir a ter sérios problemas quanto ao seu fluxo de caixa, fato este comprovado pelo estudo de Pimenta e Silva (2017), que reforçam a importância da gestão de capital de giro das micro e pequenas empresas, bem como sugerem planejar a tomada de decisões quanto a financiamentos e investimentos, a fim de manter um capital de giro sustentável, assim como o estudo de Oliveira, Carvalho e Rennó (2017), que afirmam que a falta de gestão ou uma gestão mal conduzida pode inviabilizar a perenidade da empresa, pois segundo Assaf Neto (2012), uma boa gestão de capital de giro pode reduzir a necessidade de tomar recursos de terceiros, o que acarretará maior lucratividade, em função da redução das despesas financeiras de um modo geral.

Com relação as duas questões que tratam dos prazos médios de pagamentos e recebimentos, os números, de um modo geral, foram semelhantes às questões anteriores, pois 50,98% concordam totalmente e 19,61% concordam com a afirmação de que a empresa calcula o prazo médio de pagamento aos fornecedores, apenas 3,92% discordam e 7,84% discordam totalmente, cabe ressaltar que somados esses valores chegam a 11,76%, número considerado elevado se levarmos em consideração que essas empresas não calculam o prazo médio de pagamento a seus fornecedores. A média, neste caso, ficou em 4,02 e o desvio padrão 1,24.

Quanto ao prazo médio de recebimentos os números foram um pouco mais dispersos, com 43,14% concordando totalmente e 27,45% concordando, entretanto 7,84% discordando e outros 7,84% discordando totalmente. Ainda assim a média ficou em 3,90 e o desvio padrão foi de 1,26.

Segundo Gitman (2010), é importante o gestor compreender o conceito de prazo médio de recebimento, pois além de efetuar a venda, é de suma importância receber por essa venda, pois se não receber não vai conseguir pagar as suas obrigações em dia e será obrigado a tomar recursos com terceiros, aumentando as despesas financeiras e conseqüentemente diminuindo a lucratividade. Esses prazos médios são considerados indicadores de atividade e segundo Assaf Neto (2014), medem quantos dias a empresa demora para receber suas vendas e quantos dias leva para pagar suas obrigações. Iudícibus (2007), destaca que, se a empresa apresentar divergências entre o prazo de recebimento de suas vendas, e o pagamento de suas compras a prazo, irá necessitar de mais capital de giro para sustentar seu negócio, o que se torna um círculo vicioso difícil de romper. O capital de giro como ferramenta de auxílio na gestão financeira, serve como balizador no financiamento de estoques, gerenciamento da inadimplência e melhor administração do caixa (SILVA et al., 2019).

De um modo geral, a variável Análise de Capital de Giro, que trata da análise do capital de giro, apresentou grau de concordância, pois se analisarmos pelo valor da média, que variou entre 3,90 e 4,67, conclui-se que a grande maioria das empresas tem controle sobre o seu fluxo de caixa e sabem a diferença com relação ao prazo de seus pagamentos e recebimentos. Em razão disso, podemos concluir que empresas do ramo do comércio, com melhor gestão do seu capital de giro, enfrentam menos problemas financeiros.

Segundo Matias (2006), o desequilíbrio entre a geração de recursos e a sua aplicação ocorre quando o Ativo Circulante Operacional não pode ser financiado pelo Passivo Circulante Operacional, fazendo com que a empresa tenha necessidade de capital de giro (NCG), que pode ser solucionada com recursos próprios ou de terceiros.

De acordo com Aktas, Croci e Petmezas (2015), o objetivo da gestão de capital de giro é manter o equilíbrio financeiro da empresa, para garantir a sua continuidade e proporcionar condições adequadas para que favoreçam o seu crescimento e garantam a sua sobrevivência.

Apesar da pesquisa ter apontado um pequeno percentual de empresas que não apresentam um efetivo controle quanto às suas contas a receber, resta saber o impacto dessa falta de gestão no desempenho financeiro das referidas empresas, sendo esta uma possibilidade de estudos futuros, principalmente em ambientes que prevaleça um grau mais elevado da não observância quanto a essa importante variável a ser analisada pelas empresas.

#### 4.4 VARIÁVEL: ANÁLISE DE CRÉDITO

O intuito da variável Análise de Crédito, foi de estudar a análise de crédito das empresas pesquisadas, como administram a sua política de crédito e seus relacionamentos com terceiros, inclusive bancos e principalmente com seus clientes. Para isso, foram elaboradas nove questões, que serviram para responder parcialmente ao segundo objetivo específico. Os resultados são descritos na Tabela 11:

**Tabela 11: Análise de Crédito**

Questões	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente			Funções	
	1	2	3	4	5	Média	DP
4.1 Nós conhecemos o poder de pagamento de nossa empresa.	0,00	1,96	7,84	27,45	62,75	4,51	0,72
4.2 Nós temos ótimo relacionamento com o(s) gerente(s) do(s) banco(s) do(s) qual(is) somos cliente(s).	0,00	3,92	11,76	19,61	64,71	4,45	0,85
4.3 Nossa política de concessão de crédito é feita de maneira subjetiva, baseada no <i>feeling</i> e na confiança que temos em nossos clientes.	15,69	11,76	17,65	29,41	25,49	3,37	1,39
4.4 Nós utilizamos informações fornecidas pelas empresas de proteção ao crédito (SPC, SERASA, etc.) antes de conceder crédito para nossos clientes.	23,53	3,92	9,80	13,73	49,02	3,61	1,65
4.5 Nós analisamos o histórico do cliente em suas relações comerciais com nossa empresa antes de lhe conceder crédito.	5,88	1,96	17,65	21,57	52,94	4,14	1,14
4.6 Nós analisamos o histórico do cliente em suas relações comerciais com o mercado antes de lhe conceder crédito.	15,69	5,88	29,41	25,49	23,53	3,35	1,33
4.7 Nós utilizamos algum tipo de programa computacional (software) para conceder crédito a nossos clientes.	47,06	5,88	25,49	11,76	9,80	2,31	1,41
4.8 Nós analisamos a renda do cliente antes de lhe conceder crédito.	25,49	7,84	33,33	11,76	21,57	2,96	1,44
4.9 Nós analisamos as informações pessoais do cliente (como idade, sexo, estado civil, grau de escolaridade, etc.) antes de lhe conceder crédito.	43,14	15,69	21,57	11,76	7,84	2,25	1,33

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020).

Com relação a primeira questão, afirmou-se que a empresa conhece o seu poder de pagamento. Destes, 62,75% concordam totalmente com esta afirmação e 27,45% concordam, porém cabe destacar que apenas 1,96% discordam e nenhuma empresa respondeu discordar totalmente. Se levarmos em conta a média de 4,51 e o desvio padrão de 0,72 podemos concluir que as empresas objetos da análise, conhecem de forma minuciosa o seu poder de pagamento. Estudo de Rodrigues (2013), evidencia que conhecer o seu poder de pagamento é um diferencial, pois a utilização de instrumentos e técnicas de gestão financeira possibilita às empresas ter ciência a respeito do direcionamento de seus negócios.

Em seguida questionou-se as empresas como era o seu relacionamento com o(s) gerente(s) da(s) instituição(ões) financeira(s) da(s) qual(i)s eram cliente(s). Destes 64,71% responderam que concordam totalmente e 19,61% concordam, ou seja, em tese, apresentam um bom relacionamento com o(s) gerente(s) da instituição financeira. Apenas 3,92% discordam e nenhuma empresa respondeu não concordar totalmente. A média nessa questão foi de 4,45 e o desvio padrão de 0,85, ou seja, a grande maioria das empresas possui um bom relacionamento com o gerente da instituição financeira que é vinculada. Dentre as vantagens de ter um bom

relacionamento com o profissional que representa a instituição financeira, pode-se citar uma comunicação efetiva, fomentar um compromisso mútuo, no intuito de gerar confiança, relacionamento de longo prazo e trocas de valor benéficas para ambas as partes (MENDES et al., 2018).

As demais questões desta variável tratam da política de concessão de crédito das empresas aos seus clientes. Questionou-se quanto à análise, se esta era feita de maneira subjetiva, baseada no *feeling* (experiência prévia ou conhecimento prévio do responsável pela análise de crédito) e na confiança que a empresa deposita em seus clientes, as respostas foram bem heterogêneas, pois 29,41% concordaram e 25,49% concordaram totalmente, outros 17,65% nem concordaram/nem discordaram e 11,76% discordaram, enquanto 15,69% discordaram totalmente. Como a média foi de 3,37 e o desvio padrão de 1,39 constatou-se que embora existem ferramentas que auxiliam no momento da concessão do crédito pelas empresas a seus clientes, o *feeling* ainda é muito utilizado pelos gestores nos dias de hoje, pois como podemos observar na questão quanto à utilização de serviços fornecidos pelas empresas de proteção de crédito, 49,02% responderam concordar totalmente e 13,73% concordam com a sua utilização, porém fato que chama a atenção é que 23,53% responderam discordar totalmente desta afirmação e 3,92% discordam, que somados chegam a 27,45%, ou seja, quase 1/3 das empresas não utilizam esses serviços. Um fato que pode explicar essa escolha dos gestores em fazer a análise de crédito baseada no *feeling*, pode ser explicado pela baixa especialização dos gestores (DE AMORIM, 2019), fato este que prevalece neste estudo.

Nas duas questões seguintes questionou-se a empresa quanto à análise do histórico do cliente no momento da concessão do crédito, tanto na própria empresa quanto nas demais empresas do mercado. Quanto à análise do histórico dos clientes na própria empresa, praticamente 75% dos respondentes concordam com a afirmação, em contraponto, aproximadamente 8% não o fazem. Da mesma forma, quando questionados se buscam essas informações sobre seus clientes em outras empresas do comércio, praticamente metade das empresas se utilizam dessa prática na análise de concessão de crédito, todavia pouco mais de 20% não concordam com essa afirmação, cabe ressaltar ainda que 29,41% nem concordam/nem discordam. Com relação à média, na própria empresa foi 4,14 e nas demais empresas 3,35. O desvio padrão na própria empresa foi 1,14 e nas demais empresas 1,33, ou seja, analisando as respostas das duas questões, não houve consenso entre os respondentes. Estudos anteriores ressaltam a importância da análise do histórico do cliente, bem como a análise das tendências do comportamento do cliente (FERREIRA et al., 2009). Outra proposição advinda de estudos

correlatos é a utilização do *scoring* de crédito para pequenos pedidos de crédito e em grande quantidade, outra sugestão é utilizar o critério da análise dos 5 C's do crédito quando a análise se referir a pedidos de alto valor (GITMAN, 2010).

Na sequência, o questionamento era se a empresa utilizava algum *software* para conceder crédito a seus clientes. Dos respondentes, 47,06% discordaram totalmente desta afirmação e 5,88% apenas discordaram, ou seja, mais da metade dos entrevistados, não utiliza nenhum programa computacional para auxiliar no momento da concessão de crédito aos seus clientes, embora 21,56% disseram utilizar alguma ferramenta, porém a média foi de apenas 2,31 e o desvio padrão de 1,41 retratando a heterogeneidade das respostas. Essa constatação vai de encontro à análise predominante abordada anteriormente na questão que trata do uso do *feeling* pelo gestor no momento da concessão de crédito aos clientes por parte da empresa.

Outra questão, ainda sobre este assunto, perguntava se a empresa analisava somente a renda do cliente antes de lhe conceder crédito. Mais uma vez houve dispersão nas respostas, pois 33,33% concordaram com a afirmação, 33,33% nem concordaram/nem discordaram e 33,33% discordaram, dados esses confirmados pela média de 2,96 e o desvio padrão de 1,44 ocasionados pela disparidade nas respostas. Isto é um indicativo de que a empresa pode utilizar-se de outras fontes para a análise de concessão de crédito, mas que não foram objeto de análise deste estudo, cabendo aqui sugestão de estudos futuros, para investigar as formas de análise que as empresas utilizam no momento da concessão do crédito.

E por último, questionamos se a empresa analisava informações pessoais dos seus clientes (como idade, sexo, estado civil, grau de escolaridade, entre outros), antes de lhe conceder crédito. Destes, 19,60% concordaram com esta afirmação, porém 58,83% não concordaram e 21,57% nem concordaram/nem discordaram. A média, neste caso, foi de 2,25 e o desvio padrão foi de 1,33. Desta forma, constatou-se que a maioria das empresas não faz uso dos dados pessoais dos clientes antes de lhes conceder crédito.

De um modo geral, podemos concluir que, com relação à esta variável, prevalece que as empresas conhecem o seu poder de pagamento, tem em sua maioria um bom relacionamento com o gerente da instituição financeira a que são vinculadas e priorizam na análise da concessão do crédito o uso de sua *expertise* e conhecimento prévio de seus clientes.

#### 4.5 VARIÁVEL: ANÁLISE DE CUSTO E FORMAÇÃO DE PREÇO

Esta variável tratou de averiguar a análise de custo por parte das empresas, para saber se tinham conhecimento dos seus custos, bem como a formação do preço de venda de seus produtos. Os resultados encontrados ajudaram a responder parcialmente ao segundo objetivo específico proposto, conforme demonstrado na Tabela 12:

**Tabela 12: Análise de Custo e Formação de Preço**

Questões	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente			Funções	
	1	2	3	4	5	Média	DP
5.1 Nós sabemos exatamente quanto custa cada um de nossos produtos.	0,00	3,92	11,76	29,41	54,90	4,35	0,84
5.2 Nós sabemos exatamente quando o produto está custando além das nossas possibilidades.	0,00	1,96	25,49	17,65	54,90	4,25	0,90
5.3 Nós levamos em consideração nossos custos diretos e indiretos para estabelecermos o preço de nossos produtos.	3,92	1,96	15,69	25,49	52,94	4,22	1,03
5.4 Nós determinamos o preço de nossos produtos baseado nos preços da concorrência.	21,57	15,69	29,41	21,57	11,76	2,86	1,30
5.5 Nós determinamos o preço de nossos produtos estabelecendo uma margem fixa sobre as vendas (taxa mark-up).	15,69	5,88	21,57	31,37	25,49	3,45	1,35

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020).

O primeiro questionamento, foi se a empresa sabia exatamente quanto custava cada um de seus produtos. De acordo com as respostas, 54,90% concordaram totalmente com esta afirmação, 29,41% concordaram, somente 3,92% discordaram e nenhum dos respondentes discordou totalmente, o que proporcionou uma média de 4,35 e um desvio padrão de 0,84.

Com relação ao segundo questionamento, se a empresa sabia exatamente quando o produto estava custando além da sua possibilidade, os resultados, apesar de ligeiramente inferiores, foram semelhantes aos encontrados na questão anterior. Dos respondentes, 54,90% concordaram totalmente com a afirmação, 17,65% concordaram, 1,96% discordaram e nenhum dos respondentes discordou totalmente. A média foi de 4,25 e o desvio padrão de 0,90. Cabe ressaltar que 25,49% nem concordaram/nem discordaram, o que indica que possivelmente, para alguns produtos, essas empresas não sabiam quando o produto estava custando além das suas possibilidades, ou seja, há indicativo de falta de controle no custo de seus produtos. Estudos anteriores ressaltam a importância do conhecimento a respeito do custo dos produtos, inclusive destacando a fragilidade das empresas que não o fazem, apontam que os gestores precisam conhecer seus custos, sendo isso considerado um diferencial frente aos seus concorrentes (CARMO et al., 2013; MACEDO; ROSADAS, 2006; SANCHES et al., 2019).

Na terceira questão, relativa se a empresa levava em consideração os seus custos diretos e indiretos para estabelecer o preço de seus produtos, a maioria dos respondentes, ou seja, 52,94%, concordou totalmente com esta afirmação e 25,49% concordaram, que somados chegam a 78,43%, representando ampla maioria. Por outro lado, apenas 1,96% discordaram e 3,92% discordaram totalmente desta afirmação, números que podem ser comprovados pela média de 4,22 e o desvio padrão de 1,03. Estudos de Bacic et al., (2011); Santos e Nova (2005), reforçam a importância de um efetivo controle a respeito dos custos dos produtos, pois impactam diretamente no desempenho da organização, seja na estratégia de descontos aos clientes quanto nas demais decisões gerenciais.

Em seguida, questionamos a empresa se a determinação do preço de seus produtos se baseava nos preços da concorrência. Dos respondentes, 11,76% concordaram totalmente com esta afirmação, 21,57% concordaram, 29,41% nem concordaram/nem discordaram, 15,69% discordaram e 21,57% discordaram totalmente, o que gerou uma média de 2,86 e um desvio padrão de 1,30. Esses dados representam uma heterogeneidade quanto à formação do preço de seus produtos, e não é foco deste estudo saber a forma que os gestores se baseiam para a formação de preço de seus produtos. Devido a essa disparidade nas respostas, a sugestão é de que estudos futuros investiguem essas estratégias e como elas impactam no desempenho das empresas.

A última questão desta variável tinha relação com a questão anterior, pois questionava se a empresa determinava o preço de seus produtos estabelecendo uma margem fixa sobre as vendas. As respostas foram diferentes da questão anterior, pois 25,49% concordaram totalmente, 31,37% concordaram, 21,57% nem concordaram/nem discordaram, 5,88% discordaram e 15,69% discordaram totalmente, perfazendo uma média de 3,45 e um desvio padrão de 1,35. Com base nesses dados, grande parte das empresas pesquisadas adota uma metodologia ao estabelecer uma margem fixa no preço de venda de seus produtos. Estudo de Mendes et al., (2019), destaca que a formação do preço de venda e o controle sobre os custos é uma das informações contábeis mais utilizada pelos gestores de Santa Catarina. O efetivo controle dos custos dos produtos proporciona maior grau de satisfação aos tomadores de decisão (EIDT; FERNANDES; HEIN, 2007).

Percebe-se que a maioria das empresas pesquisadas tem a preocupação quanto ao controle dos custos de seus produtos, mas não levam em consideração os valores praticados por seus concorrentes na hora da formação do preço de venda de seus produtos. Cabe ressaltar,

ainda, que as empresas adotam como prática a fixação de uma margem ao estabelecer o seu preço de venda.

#### 4.6 VARIÁVEL: PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E CONTROLE

A variável Planejamento, Orçamento e Controle foi elaborada a fim de verificar se as empresas planejam, orçam e controlam os resultados. Os dados coletados agregaram no sentido de responder parcialmente ao segundo objetivo específico. Os resultados obtidos são descritos na Tabela 13:

**Tabela 13: Planejamento, Orçamento e Controle**

Questões	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente			Funções	
	1	2	3	4	5	Média	DP
6.1 Nossa empresa elabora um planejamento financeiro minucioso (previsão de demanda, fornecedores, logística e crédito).	13,73	19,61	31,37	21,57	13,73	3,02	1,23
6.2 Nossa empresa define um orçamento para todas as etapas e itens do planejamento.	17,65	13,73	33,33	19,61	15,69	3,02	1,29
6.3 Nossa empresa monitora o planejamento financeiro, ajustando-o e atualizando-o de acordo com as novas informações obtidas.	15,69	7,84	19,61	47,06	9,80	3,27	1,22
6.4 Nossa empresa compara as previsões do planejamento financeiro com os resultados reais obtidos.	19,61	7,84	19,61	29,41	23,53	3,29	1,42

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020).

O primeiro questionamento, diz respeito à elaboração de planejamento financeiro minucioso por parte da empresa. De acordo com as respostas obtidas, 13,73% concordam totalmente, 21,57% concordam, 31,37% nem concordam/nem discordam, 19,61% discordam e 13,73% discordam totalmente, o que gerou uma média de 3,02 e um desvio padrão de 1,23. Diante disso, constatou-se que as respostas foram bem heterogêneas, praticamente 1/3 das empresas elaboram um planejamento financeiro, 1/3 não elaboram nenhum tipo de planejamento e as demais tem algum tipo de planejamento, mas nada que deva ser salientado, pois não refletem nas respostas de concordância. O planejamento financeiro impacta diretamente nas estratégias da empresa, seja nos planos e orçamentos de curto prazo, quanto ao atingimento dos objetivos de longo prazo (GITMAN, 2013).

As demais questões desta variável refletem a resposta dada com relação ao primeiro questionamento, pois se a empresa respondeu que não faz nenhum tipo de planejamento financeiro não irá concordar com as demais afirmações, pois tratam na sequência de definir um orçamento para o planejamento elaborado, o seu devido monitoramento e a comparação entre o planejado versus efetuado.

Como observa-se na questão seguinte em que, indagada se a empresa define um orçamento para todas as etapas e itens do planejamento, 15,69% concordaram totalmente, 19,61% concordaram, 33,33% nem concordaram/nem discordaram, 13,73% discordaram e 17,65% discordaram totalmente, o que gerou uma média de 3,02 e um desvio padrão de 1,29.

Com relação ao questionamento se a empresa monitora, ajusta e atualiza o planejamento financeiro, de acordo com as novas informações obtidas, os respondentes afirmam que 9,80% concordaram totalmente, 47,06% concordaram, 19,61% nem concordaram/nem discordaram, 7,84% discordaram e 15,69% discordaram totalmente, acarretando uma média de 3,27 e um desvio padrão de 1,22.

Por último, se a empresa compara as previsões do planejamento financeiro com os resultados reais obtidos, 23,53% concordaram totalmente, 29,41% concordaram, 19,61% nem concordaram/nem discordaram, 7,84% discordaram e 19,61% discordaram totalmente, com 3,29 na média e 1,42 no desvio padrão.

Analisando de um modo geral, podemos concluir que, se a empresa não elabora um planejamento financeiro minucioso, tampouco irá definir um orçamento, mensurar indicadores de acompanhamento e realizar um prognóstico para tendências futuras, o que pode influenciar no futuro da gestão financeira da empresa (LEITE et al., 2008). Estudo de Pereira, Passos e Wollinger (2018), destacam essa característica dos gestores de micro e pequenas empresas, de que nem sempre estabelecem um planejamento a longo prazo de sua organização, pois acreditam que apenas as empresas de grande porte precisam se valer de tal instrumento. Os autores Roxo e Araujo (1985), destacavam que o objetivo da projeção financeira é o de estabelecer elementos válidos para a tomada de decisão e não determinar como certeza a previsão do futuro do negócio. Salienta-se a necessidade em determinar um planejamento financeiro, visto que essa ferramenta de gestão é de suma importância pensando na perenidade da empresa.

#### 4.7 VARIÁVEL: AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS E FINANCIAMENTOS

A variável Avaliação de Investimentos e Financiamentos trata da questão que envolve os investimentos e os financiamentos realizados pela empresa, se há uma avaliação prévia sobre a viabilidade destes se existem recursos suficientes para executá-los e ainda se haverá recursos suficientes até a sua conclusão. Os resultados obtidos são descritos na Tabela 14:

**Tabela 14: Avaliação de Investimentos e Financiamentos**

Questões	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente			Funções	
	1	2	3	4	5	Média	DP
7.1 Fazemos um estudo aprofundado sobre a atratividade dos projetos em que a empresa investe.	17,65	17,65	19,61	25,49	19,61	3,12	1,38
7.2 Fazemos um estudo aprofundado das fontes de financiamento existentes para os projetos escolhidos.	17,65	5,88	27,45	31,37	17,65	3,25	1,31
7.3 Fazemos um estudo aprofundado da necessidade futura de capital de giro ao longo da vida útil dos projetos escolhidos.	23,53	11,76	19,61	25,49	19,61	3,06	1,45

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020).

Primeiramente questionou-se se a empresa faz um estudo aprofundado sobre a atratividade dos projetos em que investe. De posse dos resultados, constatou-se que 19,61% concordaram totalmente com esta afirmação, 25,49% concordaram, 19,61% nem concordaram/nem discordaram, 17,65% discordaram e outros 17,65% discordaram totalmente, perfazendo um média de 3,12 e um desvio padrão de 1,38.

Na sequência, questionou-se se a empresa faz um estudo aprofundado das fontes de financiamento existentes para os projetos escolhidos. Cabe ressaltar nesse caso, que se a resposta na questão anterior tenha sido em discordância com a afirmação, os fatos mostram que essa tendência se manteve nas demais questões desta variável, haja visto que são dependentes entre si. Na segunda questão, 17,65% concordaram totalmente com esta afirmação, 31,37% concordaram, 27,45% nem concordaram/nem discordaram, 5,88% discordaram e outros 17,65% discordaram totalmente, perfazendo um média de 3,25 e um desvio padrão de 1,31.

Por último, questionou-se se a empresa fazia um estudo aprofundado da necessidade futura de capital de giro ao longo da vida útil dos projetos escolhidos, destes, 19,61% concordaram totalmente com esta afirmação, 25,49% concordaram, 19,61% nem

concordaram/nem discordaram, 11,76% discordaram e outros 23,53% discordaram totalmente, perfazendo um média de 3,06 e um desvio padrão de 1,45.

Com base nos dados levantados, admite-se que praticamente 1/3 das empresas pesquisadas não realizam um estudo aprofundado sobre a atratividade do investimento aportado em novos projetos. Fica evidente que há essa mesma disparidade quanto às linhas de financiamento existentes e se porventura haverá necessidade de aportes esporádicos ao longo do desenvolvimento destes projetos. Esses indícios apontam que há falta de conhecimento técnico quanto à elaboração de tais projeções, o que muitas vezes dificulta o acesso a sistemas de financiamentos específicos, voltados a programas de fomento de entidades governamentais, em condições mais vantajosas (COTTA, 2018). Outro indicativo é de que as empresas estão alheias à relevância destes estudos, pois segundo Hackbarth e Mauer (2012), existe uma relação entre financiamento e investimento, pois envolve análises múltiplas que devem ser levadas em consideração, desde o tempo do investimento, até a entrada no mercado.

#### 4.8 VARIÁVEL: RESULTADOS ECONÔMICOS E FINANCEIROS

Nesta variável buscou-se analisar os resultados econômicos e financeiros das empresas pesquisadas, questionando-as quanto à margem de contribuição, o ganho de escala e os gargalos financeiros existentes. Os resultados colaboraram para responder parcialmente ao segundo objetivo específico desta pesquisa, conforme demonstrados na Tabela 15:

**Tabela 15: Resultados Econômicos e Financeiros**

Questões	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente			Funções	
	1	2	3	4	5	Média	DP
8.1 Nós sabemos exatamente qual a margem de contribuição de cada um de nossos produtos.	3,92	9,80	25,49	29,41	31,37	3,75	1,12
8.2 Nós nos aproveitamos do ganho de escala.	21,57	29,41	27,45	9,80	11,76	3,00	1,31
8.3 Nós sabemos exatamente onde estão os gargalos financeiros em nossa empresa.	7,84	3,92	19,61	39,22	29,41	3,78	1,14

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020).

Inicialmente, questionou-se os respondentes, se sabiam exatamente qual era a margem de contribuição de cada um dos produtos da empresa. De acordo com as respostas obtidas 31,37% concordaram totalmente com esta afirmação, 29,41% concordaram, 25,49% nem

concordaram/nem discordaram, 9,80% discordaram e outros 3,92% discordaram totalmente, perfazendo um média de 3,75 e um desvio padrão de 1,12. Nota-se que praticamente 60% dos respondentes conhecem a sua margem de contribuição, porém chama a atenção o fato que pouco mais de 25% dos respondentes nem concordam/nem discordam com tal afirmação, resta saber se estas empresas utilizam outra forma de mensurar a maneira com que estão gerindo seus dados econômicos e financeiros, ou se não saibam o conceito literal de margem de contribuição.

Em seguida, questionou-se a empresa se esta se aproveitava do ganho de escala. Conforme os dados apurados, 11,76% concordaram totalmente com esta afirmação, 9,80% concordaram, 27,45% nem concordaram/nem discordaram, 29,41% discordaram e outros 21,57% discordaram totalmente, perfazendo um média de 3,00 e um desvio padrão de 1,31. Percebe-se que as empresas pouco se utilizam da estratégia de ganho em escala, ou então, que não há conhecimento sobre o conceito ora questionado, devido aos 27,45% que nem concordam/nem discordam e aos 50,98% que discordaram de tal afirmação.

Finalmente, indagou-se a empresa se sabia exatamente onde estavam os seus gargalos financeiros. Do total de respostas, 29,41% concordaram totalmente com esta afirmação, 39,22% concordaram, 19,61% nem concordaram/nem discordaram, 3,92% discordaram e outros 7,84% discordaram totalmente, perfazendo um média de 3,78 e um desvio padrão de 1,14. Nesse sentido, observa-se que praticamente 70% das empresas concordam onde estão os seus gargalos financeiros e apenas 10% discordam de tal afirmação.

Os resultados apontam que não há consenso a respeito do conhecimento efetivo sobre a margem de contribuição dos seus produtos, grande parte das empresas pesquisadas não faz uso da estratégia do ganho de escala, entretanto, 70% conhecem os seus gargalos financeiros. Rodrigues (2013), destaca que a eficiente utilização das técnicas de gestão financeira proporciona um melhor percurso quanto ao futuro almejado pela empresa, para uma melhor tomada de decisão.

#### 4.9 VARIÁVEL: DEMONSTRATIVOS, INDICADORES E MÉTODOS

Nesta variável, questionou-se quanto à utilização dos demonstrativos, indicadores e métodos pela gestão financeira. Os resultados obtidos são descritos na Tabela 16:

**Tabela 16: Demonstrativos, Indicadores e Métodos**

Questões	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente			Funções	
	1	2	3	4	5	Média	DP
9.1 Balancete.	7,84	7,84	21,57	19,61	43,14	3,82	1,28
9.2 Balanço Patrimonial.	11,76	7,84	17,65	13,73	49,02	3,80	1,41
9.3 Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE).	9,80	3,92	15,69	19,61	50,98	3,98	1,31
9.4 Demonstrativo do Fluxo de Caixa (DFC).	13,73	9,80	15,69	15,69	45,10	3,69	1,46
9.5 Índices de Atividade (PME, PMC, PMPF).	17,65	15,69	15,69	27,45	23,53	3,24	1,42
9.6 Índices de Rentabilidade e Lucratividade (giro do ativo, margem operacional, margem líquida, rentabilidade do ativo, rentabilidade do patrimônio líquido).	23,53	5,88	19,61	31,37	19,61	3,18	1,44
9.7 Índices de Liquidez (LG, LC, LS, LI).	31,37	5,88	19,61	29,41	13,73	2,88	1,46
9.8 Indicadores de endividamento (participação de capitais de terceiros, composição do endividamento, imobilização do patrimônio líquido).	29,41	11,76	15,69	27,45	15,69	2,88	1,48
9.9 Ciclo Operacional.	17,65	13,73	21,57	33,33	13,73	3,12	1,31
9.10 Ciclo Financeiro.	21,57	11,76	19,61	25,49	21,57	3,14	1,44
9.11 Ponto de Equilíbrio.	19,61	9,80	21,57	29,41	19,61	3,20	1,39
9.12 Pay-Back (Tempo de Retorno do Investimento).	21,57	7,84	21,57	35,29	13,73	3,12	1,35
9.13 Valor Presente Líquido (VPL).	25,49	17,65	7,84	35,29	13,73	3,04	1,41
9.14 Taxa Interna de Retorno (TIR).	25,49	9,80	27,45	23,53	13,73	2,90	1,38
9.15 Índice de Lucratividade (IL).	17,65	5,88	23,53	33,33	19,61	3,31	1,34

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020).

Destaca-se que alguns destes demonstrativos são obrigatórios, por força da legislação contábil brasileira e os demais servem apenas para auxiliar na tomada de decisão. Quanto ao primeiro demonstrativo pesquisado, relativo à utilização do Balancete, dos respondentes 43,14% concordaram totalmente, 19,61% concordaram, 21,57% nem concordaram/nem discordaram, 7,84% discordaram e outros 7,84% discordaram totalmente, o que gerou uma média de 3,82 e um desvio padrão de 1,28. Apesar de não ser um demonstrativo obrigatório quase 2/3 das empresas afirmam utilizá-lo.

Quanto ao Balanço Patrimonial, que ao contrário do Balancete, é um demonstrativo obrigatório, geralmente elaborado pelo contador da empresa, dos respondentes, 49,02% concordaram totalmente com a utilização, 13,73% concordaram, 17,65% nem concordaram/nem discordaram, 7,84% discordaram e 11,76% discordaram totalmente, o que gerou uma média de 3,80 e um desvio padrão de 1,41. Nota-se um elevado grau de discordância (19,60%), quanto à utilização de tal demonstrativo, pois por determinação legal, o Balanço Patrimonial é obrigatório para as empresas. Como o foco deste estudo está centrado em micro e pequenas empresas, que geralmente utilizam-se de terceiros para a prestação de serviços contábeis, este pode ser um indício de que o responsável pela gestão financeira não tenha

conhecimento sobre a utilização de tal demonstrativo, restando dúvidas se efetivamente a empresa não faz uso deste.

A respeito do Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE), que como o Balanço Patrimonial também é obrigatório, quanto à utilização 50,98% concordaram totalmente com esta afirmação, 19,61% concordaram, 15,69% nem concordaram/nem discordaram, 3,92% discordaram e 9,80% discordaram totalmente, o que gerou uma média de 3,98 e um desvio padrão de 1,31. A esse respeito, nota-se que a maioria absoluta (70,59%), concordam com a utilização.

Com relação à utilização do Demonstrativo do Fluxo de Caixa (DFC), que passou a ser obrigatório a partir de 01/01/2008, de acordo com a Lei nº. 11.638 de 28/12/2007, para todas as empresas de capital aberto ou aquelas com patrimônio líquido superior a R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais) (BRASIL, 2007), dos respondentes, 45,10% concordaram totalmente com esta afirmação, 15,69% concordaram, 15,69% nem concordaram/nem discordaram, 9,80% discordaram e 13,73% discordaram totalmente, o que gerou uma média de 3,69 e um desvio padrão de 1,46. Ressalta-se que 60,79% concordam com a sua utilização, pois segundo estudos de Van Horne e Wachowicz (2009); Guimarães (2018), o gerenciamento do fluxo de caixa é um importante artifício para a gestão financeira e estratégica das pequenas empresas.

A respeito dos índices de atividade (prazo médio de estocagem, prazo médio de cobrança, prazo médio de pagamento a fornecedores), dos respondentes, 23,53% concordaram totalmente que utilizam tais indicadores, 27,45% concordaram, 15,69% nem concordaram/nem discordaram, 15,69% discordaram e 17,65% discordaram totalmente, o que gerou uma média de 3,24 e um desvio padrão de 1,42. A não observância destes indicadores é preponderante para aproximadamente 1/3 das empresas pesquisadas. Saber da importância de gerenciar as durações de um ciclo operacional pode ser de grande valia, pois tal informação tende a reduzir a necessidade de capital de giro, com a aceleração do ciclo de tais atividades (GITMAN, 2013; ASSAF NETO, 2014).

Quanto aos índices de rentabilidade e lucratividade (giro do ativo, margem operacional, margem líquida, rentabilidade do ativo e rentabilidade do patrimônio líquido), dos respondentes, 19,61% concordaram totalmente com esta afirmação, 31,37% concordaram, 19,61% nem concordaram/nem discordaram, 5,88% discordaram e 23,53% discordaram totalmente, o que gerou uma média de 3,18 e um desvio padrão de 1,44. O padrão de respostas seguiu o índice anterior, com a maioria (50,98%) das empresas respondentes afirmando que concordam com a utilização destes índices, o que reforça a característica de primar pela gestão

por indicadores, devido a estas informações serem relevantes tanto para os acionistas, quanto para o mercado (GITMAN, 2013).

Para os índices de liquidez (liquidez geral, liquidez corrente, liquidez seca e liquidez imediata), tem-se que 13,73% dos respondentes concordaram totalmente com sua utilização, 29,41% concordaram, 19,61% nem concordaram/nem discordaram, 5,88% discordaram e 31,37% discordaram totalmente, o que gerou uma média de 2,88 e um desvio padrão de 1,46. As respostas indicam um grau menor de utilização destes indicadores, pois 37,25% dos respondentes afirmam não os utilizar, a dúvida paira em saber se essa não utilização se deve à falta de experiência/conhecimento da relevância em se fazer gestão financeira a partir destes dados, ou se deve ao fato da não obrigatoriedade em apresentar estes indicadores para fins de escrituração contábil.

Com relação aos indicadores de endividamento (participação de capitais de terceiros, composição do endividamento e imobilização do patrimônio líquido), dos respondentes, 15,69% concordaram totalmente com esta utilização, 27,45% concordaram, 15,69% nem concordaram/nem discordaram, 11,76% discordaram e 29,41% discordaram totalmente, o que gerou uma média de 2,88 e um desvio padrão de 1,48. Ressalta-se um antagonismo nas respostas, devido a 43,14% sinalizar que fazem uso desses indicadores, ao mesmo tempo que 41,17% não utilizam, o que sugere uma melhor investigação junto a essas empresas que não fazem uso desses indicadores, pois o endividamento mede o risco a que a empresa está exposta (ASSAF NETO, 2014), e que quanto maior o endividamento, mais elevado é o efeito da alavancagem financeira da empresa (GITMAN, 2013).

Quanto a utilização da informação a respeito do ciclo operacional, 13,73% dos respondentes concordaram totalmente com esta afirmação, 33,33% concordaram, 21,57% nem concordaram/nem discordaram, 13,73% discordaram e 17,65% discordaram totalmente, o que gerou uma média de 3,12 e um desvio padrão de 1,31. A importância do ciclo operacional está em poder melhor gerenciar o capital de giro, a partir do intervalo entre as compras e o recebimento das vendas (GITMAN, 2013; ASSAF NETO, 2014).

A utilização das informações a respeito do ciclo financeiro, é confirmada por 21,57% dos respondentes que concordaram totalmente com esta afirmação, 25,49% concordaram, 19,61% nem concordaram/nem discordaram, 11,76% discordaram e 21,57% discordaram totalmente, o que gerou uma média de 3,14 e um desvio padrão de 1,44. A relevância do uso de tal informação se dá pela identificação das necessidades de recursos da empresa, sendo que o ideal desta gestão é que o recebimento de suas vendas ocorra antes do pagamento das suas

compras (KROENKE; HEIN, 2011). O que fica evidente nesta pesquisa é que para 1/3 das empresas, não há o conhecimento e principalmente a utilização deste indicador para auxiliar no momento da tomada de decisão, seja quanto ao prazo de pagamento de seus fornecedores ou o prazo de recebimento dos seus clientes.

Com relação a mensuração do ponto de equilíbrio, os respondentes afirmaram que 19,61% concordam totalmente com esta utilização, 29,41% concordaram, 21,57% nem concordaram/nem discordaram, 9,80% discordaram e 19,61% discordaram totalmente, o que gerou uma média de 3,20 e um desvio padrão de 1,39. Essa disparidade de respostas sinaliza diferentes níveis de preocupação quanto a mensuração do ponto em que se inicia o lucro da empresa, o que sinaliza nesta pesquisa um alinhamento com o estudo de Santos, Dorow e Beuren (2016), que afirmam fragilidade na gestão financeira das micro e pequenas empresas muitas vezes com os gestores se valendo mais de controles operacionais do que das informações contábeis.

Quanto ao pay-back (tempo de retorno do investimento), dos respondentes, 13,73% concordaram totalmente com a utilização deste indicador, 35,29% concordaram, 21,57% nem concordaram/nem discordaram, 7,84% discordaram e 21,57% discordaram totalmente, o que gerou uma média de 3,12 e um desvio padrão de 1,35. Essas informações apontam que aproximadamente metade dos respondentes se utilizam do índice de tempo de retorno sobre os seus investimentos.

A respeito do valor presente líquido (VPL), dos respondentes, 13,73% concordaram totalmente com a utilização desta informação, 35,29% concordaram, 7,84% nem concordaram/nem discordaram, 17,65% discordaram e 25,49% discordaram totalmente, o que gerou uma média de 3,04 e um desvio padrão de 1,41. Uma constatação que se chega a partir da análise dos dados apurados é que 43,14% dos entrevistados ou não fazem investimentos ou se o fazem não se utilizam do VPL a fim de verificar a viabilidade financeira de tal investimento.

Quanto à utilização da taxa interna de retorno (TIR), 13,73% dos respondentes concordam totalmente com a utilização desta taxa, 23,53% concordaram, 27,45% nem concordaram/nem discordaram, 9,80% discordaram e 25,49% discordaram totalmente, o que gerou uma média de 2,90 e um desvio padrão de 1,38. Da mesma forma que na questão anterior, fica evidente que uma parcela representativa da amostra (35,29%), não faz uso de instrumentos financeiros, a fim de verificar a viabilidade financeira de seus investimentos.

Por último, o índice de lucratividade (IL), aponta que 19,61% dos respondentes concordaram totalmente com sua utilização, 33,33% concordaram, 23,53% nem

concordaram/nem discordaram, 5,88% discordaram e 17,65% discordaram totalmente, o que gerou uma média de 3,31 e um desvio padrão de 1,34. Desta forma, 52,94% dos respondentes afirmam gerenciar seus fluxos monetários a partir da utilização do índice de lucratividade.

De modo geral, quanto às informações de demonstrativos, indicadores e métodos, os achados desta pesquisa mostram que em algum grau as empresas utilizam tais informações, sejam elas por sua obrigatoriedade legal, ou como ferramentas gerenciais para auxiliar na gestão financeira. Cabe destacar que os índices de liquidez e endividamento apresentaram maior discrepância entre os dados, o que carece de uma investigação pormenorizada quanto aos motivos da sua não utilização, visto o caráter significativo que essas informações apresentam para auxiliar na tomada de decisão. Caso a empresa não conheça sua capacidade de honrar as obrigações de curto prazo, e tampouco os riscos em que ela está exposta, encontrará dificuldades para efetivar a sua gestão financeira (GITMAN, 2013). Um indício que pode representar a não homogeneidade das respostas, nesta variável, pode ser explicado pela falta de conhecimento específico na área financeira por parte dos gestores, conforme destacado no Perfil e na variável Avaliação de Investimentos e Financiamentos.

#### 4.10 VARIÁVEL: RELEVÂNCIA DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E FINANCEIRAS

Nesta variável, as empresas foram questionadas quanto à relevância das informações contábeis e financeiras, se elaboram relatórios gerenciais, formulam estratégias e tomam decisões, quando de posse destas informações. Os resultados serviram para concluir o segundo objetivo específico desta pesquisa, e são apresentados na Tabela 17:

**Tabela 17: Relevância das Informações Contábeis e Financeiras**

Questões	Discordo Totalmente		Concordo Totalmente			Funções	
	1	2	3	4	5	Média	DP
10.1 Nossa empresa elabora relatórios gerenciais a partir das informações contábeis e financeiras.	11,76	9,80	29,41	17,65	31,37	3,47	1,33
10.2 Nossa empresa leva em conta as informações contábeis e financeiras para formular as estratégias.	7,84	9,80	21,57	17,65	43,14	3,78	1,30
10.3 Nossa empresa leva em conta as informações contábeis e financeiras para tomar decisões.	5,88	9,80	21,57	17,65	45,10	3,86	1,25

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020).

Primeiramente questionou-se a empresa quanto à elaboração de relatórios gerenciais a partir das informações contábeis e financeiras. Destas empresas, 31,37% concordaram totalmente com esta afirmação, 17,65% concordaram, 29,41% nem concordaram/nem discordaram, 9,80% discordaram e 11,76% discordaram totalmente, o que gerou uma média de 3,47 e um desvio padrão de 1,33. Neste caso, cabe destacar que praticamente a metade das empresas pesquisadas (49,02%), elabora relatórios gerenciais, porém 21,56% das empresas afirmaram que não elaboram esses relatórios. Dentre outras vantagens, a utilização eficiente de instrumentos e técnicas de gestão financeira possibilita às empresas conhecerem melhor os rumos que elas estão tomando, de maneira que possam ter maiores subsídios para uma melhor tomada de decisão (RODRIGUES; DE MELO; LEONE, 2015).

Em seguida, questionou-se a empresa se leva em conta as informações contábeis e financeiras para formular as estratégias. Das respostas obtidas, 43,14% concordaram totalmente com esta afirmação, 17,65% concordaram, 21,57% nem concordaram/nem discordaram, 9,80% discordaram e 7,84% discordaram totalmente, o que gerou uma média de 3,78 e um desvio padrão de 1,30. Ressalta-se que pouco mais de 60% das empresas pesquisadas levam em conta as informações contábeis e financeiras para formular suas estratégias. Estudos anteriores corroboram com esta afirmação apontando a importância de embasar a tomada de decisão em relatórios gerenciais devido a confiabilidade das informações e não deixar que os rumos da empresa sejam embasados apenas no gerenciamento nem sempre assertivos dos gestores de micro e pequenas empresas (DE OLIVEIRA; PACHÊCO; OLIVEIRA, 2018; ROXO; ARAUJO, 1985; TELÓ, 2000).

Por último, questionou-se a empresa, se leva em conta as informações contábeis e financeiras para tomar decisões. Conforme as respostas, 45,10% concordaram totalmente com esta afirmação, 17,65% concordaram, 21,57% nem concordaram/nem discordaram, 9,80% discordaram e 5,88% discordaram totalmente, o que gerou uma média de 3,86 e um desvio padrão de 1,25. Diante disso, destaca-se a maioria das empresas (62,75%), que concordaram com esta afirmação, o que sinaliza que as empresas estão levando em consideração as informações contábeis e financeiras para definir os rumos do negócio. Estudos futuros poderão investigar as estratégias ou ferramentas utilizadas pelas demais empresas ora pesquisadas, pois um número expressivo não faz uso dessas informações que são de fácil acesso e mensuração e que auxiliam sobremaneira para melhor condução e desempenho das empresas.

De modo geral, podemos concluir que há um caminho a ser percorrido pelas empresas que não utilizam as informações econômico-financeiras como subsídios na gestão. Frente a

isso, estimular a parceria entre empresas e instituições de ensino seria uma forma de promover e incentivar o uso dessas ferramentas, o que viria de encontro com os achados desta pesquisa, que sinalizam o pouco conhecimento técnico dos gestores responsáveis pela área financeira, o que reflete nas demais variáveis ora investigadas.

A fim de responder ao segundo objetivo específico desta pesquisa, que é descrever os instrumentos e as formas de controle financeiro das empresas pesquisadas, pode-se afirmar que a maioria das empresas pesquisadas (em média 60% dos respondentes), conhecem os instrumentos e as formas de controle. Cabe destacar, que há uma parcela significativa de empresas que estão alheias a relevância de tais informações, seja por delegar tal atribuição a terceiros externos a empresa, seja pela falta de conhecimento a respeito da relevância quanto ao uso dessas informações. Ao longo deste estudo, apresentou-se sugestões para estudos futuros quanto a investigar os artifícios ora utilizados por essas empresas, pois nesta pesquisa não fica evidente outras formas que são utilizadas na gestão das micro e pequenas empresas.

Cabe ainda, apontar estudos correlatos, que de antemão sinalizaram essa mesma perspectiva, como Almeida, Pereira e Lima (2016), em estudo realizado a respeito dos instrumentos de controle de gestão utilizados por micro e pequenas empresas sul catarinenses, aponta que um número satisfatório de empresas pesquisadas, faz uso dos instrumentos de controles de gestão para auxílio no seu processo de tomada de decisão. Estudo de Moterle, Wernke e Junges (2019), junto à pequenas empresas do sul catarinense, a respeito do conhecimento sobre gestão financeira dos dirigentes, chegaram às conclusões de que ao menos 55% dos gestores possuem conhecimento sobre os conceitos pesquisados, o menor nível de conhecimento se refere ao conceito de liquidez corrente e os conceitos mais conhecidos são vinculados à contabilidade financeira. No estudo de Oliveira (2016), que analisou a contribuição do uso dos instrumentos da contabilidade gerencial e a relação com o desempenho das micro e pequenas empresas, da região metropolitana de Belo Horizonte, constatou que a utilização de tais instrumentos influencia positivamente no desempenho das empresas analisadas, sendo que os controles mais utilizados são contas a pagar, contas a receber e fluxo de caixa, o que demonstra que os gestores utilizam de algum modo esses instrumentos, mas da forma que eles entendem, talvez porque tenham pouco conhecimento contábil e clareza dos termos utilizados em relatórios contábeis.

Assim, as informações contábeis não são utilizadas de maneira clara, o que pode impactar a gestão dessas empresas. A partir deste último estudo citado, abre-se uma nova

possibilidade de estudos futuros, que é a relação entre o desempenho das empresas e o uso das informações contábeis e financeiras.

#### 4.11 VARIÁVEL: PROBLEMAS GERENCIAIS E FINANCEIROS

A variável Problemas Gerenciais e Financeiros, a última desta pesquisa, se propõe a responder ao terceiro objetivo específico “apontar os problemas gerenciais e financeiros enfrentados pelas empresas pesquisadas”. Os resultados encontrados são apresentados na Tabela 18:

**Tabela 18: Problemas Gerenciais e Financeiros**

Questões	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente		Funções	
	1	2	3	4	5	Média	DP		
11.1 Nossa empresa enfrenta dificuldades ou restrições de crédito no mercado.	74,51	13,73	3,92	5,88	1,96	1,47	0,96		
11.2 Nossa empresa arca com uma carga tributária elevada.	7,84	7,84	27,45	17,65	39,22	3,73	1,27		
11.3 Nossa empresa tem problemas relacionados à falta de capital de giro.	45,10	11,76	21,57	9,80	11,76	2,31	1,42		
11.4 A conjuntura econômica (crise financeira) tem prejudicado nossa empresa.	7,84	19,61	35,29	21,57	15,69	3,18	1,15		
11.5 Nossa empresa enfrenta uma elevada concorrência.	0,00	9,80	33,33	11,76	45,10	3,92	1,08		
11.6 Nossa empresa tem problemas relacionados à falta de organização.	23,53	9,80	29,41	29,41	7,84	2,88	1,28		
11.7 Nossa empresa tem problemas relacionados à falta de conhecimentos técnico-gerenciais para conduzir o negócio.	27,45	15,69	35,29	15,69	5,88	2,57	1,21		

Fonte: Resultados da Pesquisa (2020).

Quanto ao primeiro questionamento, a respeito de a empresa enfrentar dificuldades ou restrições de crédito no mercado, dos respondentes, 1,96% concordaram totalmente com esta afirmação, 5,88% concordaram, 3,92% nem concordaram/nem discordaram, 13,73% discordaram e 74,51% discordaram totalmente, o que gerou uma média de 1,47 e um desvio padrão de 0,96. A pesquisa afirma que 88,24% dos respondentes discordam desta afirmativa, ou seja, não enfrentam dificuldades quanto ao acesso à crédito, sendo que um indicativo a esse respeito, foi apresentado nesta pesquisa, quando abordada a questão a respeito do bom relacionamento com os gerentes das instituições financeiras a que as empresas têm acesso.

Em seguida, questionou-se a empresa quanto a carga tributária elevada, dos respondentes, 39,22% concordaram totalmente com esta afirmação, 17,65% concordaram, 27,45% nem concordaram/nem discordaram, 7,84% discordaram e 7,84% discordaram totalmente, o que gerou uma média de 3,73 e um desvio padrão de 1,27. Chama a atenção, a disparidade das respostas e, principalmente, os 27,45% que não concordam/nem discordam com esta afirmação, o que paira dúvida quanto se os gestores conhecem efetivamente a carga tributária a que suas empresas estão sujeitas, pois, este item, encontra-se fora do controle das empresas, por esse motivo os gestores devem conhecer os impostos e contribuições a que o negócio está sujeito, de modo a realizar um planejamento tributário adequado, o que impacta diretamente na sobrevivência das micro e pequenas empresas (SANTINI et al., 2015). Outra suposição para essas respostas, é a lei para as micro e pequenas empresas, que diminui a carga tributária, com a criação de mecanismos legais para minimizar a burocracia e os impostos relativos às micro e pequenas empresas (BRASIL, 2006; BRASIL, 2007).

Na sequência, indagou-se a empresa se há problemas relacionados à falta de capital de giro, dos respondentes, 11,76% concordaram totalmente com esta afirmação, 9,80% concordaram, 21,57% nem concordaram/nem discordaram, 11,76% discordaram e 45,10% discordaram totalmente, o que gerou uma média de 2,31 e um desvio padrão de 1,42. Entende-se que as empresas participantes desta pesquisa, a partir das respostas coletadas, em sua maioria (56,86%) discordam desta afirmação, o que sinaliza que tais empresas não apresentam problemas quanto à falta de capital de giro.

Questionados se a conjuntura econômica (crise financeira), tem prejudicado a empresa, dos respondentes, 15,69% concordaram totalmente com esta afirmação, 21,57% concordaram, 35,29% nem concordaram/nem discordaram, 19,61% discordaram e 7,84% discordaram totalmente, o que gerou uma média de 3,18 e um desvio padrão de 1,15. A partir destas respostas, nota-se um perfil de negócios heterogêneo quanto à sensibilidade da conjuntura econômica, pois para 1/3 das empresas há um forte impacto, enquanto outras não são abaladas por fatores externos, restando ainda, 1/3 que eventualmente são influenciadas por questões externas. Devido a essa dessemelhança, há possibilidade de estudos futuros mais aprofundados sobre este tema, seja relativo ao nicho de mercado das empresas, e até mesmo dos principais aspectos externos que afetam a economia como um todo, a exemplo do Covid-19.

Seguindo, questionou-se as empresas se enfrentam uma elevada concorrência, dos respondentes, 45,10% concordaram totalmente com esta afirmação, 11,76% concordaram, 33,33% nem concordaram/nem discordaram, 9,80% discordaram e nenhuma empresa

discordou totalmente, o que gerou uma média de 3,92 e um desvio padrão de 1,08. Quanto a essa indagação, nota-se uma efetiva preocupação quanto aos concorrentes para a maioria das empresas (56,86%), porém destaca-se que 33,33% das empresas estão alheias a sua concorrência. Faz-se necessário um aprofundamento em estudos futuros, a respeito do posicionamento das empresas frente à concorrência, pois a competitividade neste setor vem sendo cada vez mais acirrada, baseando-se não somente no ambiente interno da organização (SANTOS et al., 2019).

A respeito de que se a empresa tem problemas relacionados à falta de organização, dos respondentes, 7,84% concordaram totalmente com esta afirmação, 29,41% concordaram, 29,41% nem concordaram/nem discordaram, 9,80% discordaram e 23,53% discordaram totalmente, o que gerou uma média de 2,88 e um desvio padrão de 1,28. A disparidade nas respostas ora apresentadas, corrobora com o levantamento previamente apontado na variável Organização e Controle.

Por último, questionou-se a empresa se esta tem problemas relacionados à falta de conhecimentos técnico-gerenciais para conduzir o negócio, dos respondentes, 5,88% concordaram totalmente com esta afirmação, 15,69% concordaram, 35,29% nem concordaram/nem discordaram, 15,69% discordaram e 27,45% discordaram totalmente, o que gerou uma média de 2,57 e um desvio padrão de 1,21. Apesar de 43,14% dos respondentes não concordar com esta afirmação, há indícios no decorrer deste estudo da necessidade em se aperfeiçoar os conhecimentos alusivos à gestão financeira. Nota-se que, para 21,57% das empresas, essa é uma fragilidade que requer atenção. Conforme dados apurados no Perfil, aproximadamente 60% dos responsáveis pela gestão financeira não possuem capacitação na área e 21,57% afirmaram não possuir nenhuma experiência profissional na área financeira. A falta de conhecimento está entre as principais causas da pequena utilização dos instrumentos contábeis no auxílio à gestão das empresas (BRANDÃO; OLIVEIRA; GONÇALVES, 2019). Essa fragilidade no conhecimento técnico dos gestores pode impactar na percepção quanto a saúde financeira da empresa, necessitando da ajuda de um profissional para orientar e mostrar a situação em que a empresa realmente se encontra (ALMEIDA, 2019).

Com relação aos problemas gerenciais e financeiros das empresas analisadas, nota-se que a partir das respostas requeridas, as empresas não apresentam dificuldades quanto à obtenção de crédito no mercado, tampouco necessitam de tais recursos de terceiros, seja pelo bom relacionamento com as instituições financeiras ou por não haver necessidade aparente de capital de giro. Quanto à carga tributária, para dúvidas se os gestores conhecem efetivamente

a legislação tributária brasileira, se fazem uso dos artifícios específicos para as micro e pequenas empresas ou se confiam plenamente no contador.

Alusivo à conjuntura econômica, as respostas apresentaram-se dispersas, o que denota a preocupação de 1/3 dos gestores quanto ao impacto da economia nos seus negócios, mas requer estudos aprofundados a esse respeito. Outro fator externo que impacta diretamente na empresa é a concorrência, que para 56,86% dos entrevistados é algo relevante. O item que ficou mais evidente nessa variável está relacionado aos processos e também à falta de capacitação técnica devido as respostas aqui apresentadas estarem justaposição à indícios levantados no decorrer do trabalho.

De modo a responder ao terceiro objetivo deste trabalho, que é apontar os problemas gerenciais e financeiros enfrentados pelas empresas pesquisadas, nota-se que o principal problema relatado pelas empresas está relacionado aos processos (falta de organização). A carga tributária também é relacionada como um problema enfrentado pelas empresas pesquisadas.

Outro problema evidente é a falta de capacitação técnica na área financeira, por mais que ao responder esta variável, apresentou-se baixa concordância com a questão 11.7, se apresentam no decorrer deste estudo, pontos que sinalizam a fragilidade das empresas quanto ao efetivo conhecimento das ferramentas econômico financeiros que podem ser utilizados como auxílio na tomada de decisão. A concorrência foi outro fator destacado nesta pesquisa, como sendo um problema enfrentado por micro e pequenas empresas.

Foram realizadas análises adicionais, no intuito de verificar a correlação entre as variáveis apresentadas, com o uso da análise do  $R^2$ , utilizando-se como variável dependente, ora os Resultados Econômicos e Financeiros, ora os Demonstrativos, Indicadores e Métodos.

Como variáveis independentes: Organização e Controle; Análise de Capital de giro; Análise de Crédito; Análise de Custos e Formação de Preços; Planejamento, Orçamento e Controle; Avaliação de Investimentos e Financiamentos; Relevâncias das Informações Contábeis e Financeiras; Problemas Financeiros.

Foi realizado teste ANOVA a fim de examinar as diferenças estatísticas médias entre as variáveis, conforme apresentado na Tabela 19, a respeito da variável dependente Resultados Econômicos e Financeiros.

**Tabela 19: Teste ANOVA da variável dependente Resultados Econômicos e Financeiros**

VARIÁVEIS	R <sup>2</sup>				
	Resultados Econômicos e Financeiros	Força	%	Correlação	Sig.
Organização e Controle	0,461	Moderada	46,1	SIM	0,000
Análise de Capital de Giro	0,191	Leve, quase imperceptível	19,1	SIM	0,042
Análise de Crédito	0,427	Moderada	42,7	SIM	0,003
Análise de Custos e Formação de Preços	0,277	Pequena, mas definida	27,7	SIM	0,010
Planejamento, Orçamento e Controle	0,443	Moderada	44,3	SIM	0,000
Avaliação de Investimentos e Financiamentos	0,615	Moderada	61,5	SIM	0,000
Relevância das Informações Contábeis e Financeiras	0,513	Moderada	51,3	SIM	0,000
Problemas Financeiros	0,402	Moderada	40,2	SIM	0,001

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O R<sup>2</sup> que é de 0,461, significa que há uma correlação positiva, com força de associação moderada, ou seja, a Organização e Controle explica 46,1% dos Resultados Econômicos e Financeiros da empresa. Para esta análise é possível afirmar que existe correlação, com nível de significância de 0,000 para o intervalo de confiança de 95%.

O R<sup>2</sup> que é de 0,191, significa que há uma correlação positiva, mas sua força de associação é leve, quase imperceptível, pois a Análise de Capital de giro explica apenas 19,1% dos Resultados Econômicos e Financeiros da empresa. Para esta análise é possível afirmar que existe correlação, com nível de significância de 0,042 para o intervalo de confiança de 95%.

O R<sup>2</sup> que é de 0,427, significa que há uma correlação positiva, com força de associação moderada, ou seja, a Análise de Crédito explica 42,7% dos Resultados Econômicos e Financeiros da empresa. Para esta análise é possível afirmar que existe correlação, com nível de significância de 0,003 para o intervalo de confiança de 95%.

O R<sup>2</sup> que é de 0,277, significa que há uma correlação positiva, pequena, mas definida, ou seja, a Análise de Custos e Formação de Preços explica 27,7% dos Resultados Econômicos e Financeiros da empresa. Para esta análise é possível afirmar que existe correlação, com nível de significância de 0,010 para o intervalo de confiança de 95%.

O R<sup>2</sup> que é de 0,443, significa que há uma correlação positiva, com força de associação moderada, ou seja, o Planejamento, Orçamento e Controle explica 44,3% dos Resultados Econômicos e Financeiros da empresa. Para esta análise é possível afirmar que existe correlação, com nível de significância de 0,000 para o intervalo de confiança de 95%.

O  $R^2$  que é de 0,615, significa que há uma correlação positiva, moderada, ou seja, a Avaliação de Investimentos e Financiamentos explica 61,5% dos Resultados Econômicos e Financeiros da empresa. Para esta análise é possível afirmar que existe correlação, com nível de significância de 0,000 para o intervalo de confiança de 95%.

O  $R^2$  que é de 0,513, significa que há uma correlação positiva, moderada, ou seja, a Relevância das Informações Contábeis e Financeiras explica 51,3% dos Resultados Econômicos e Financeiros da empresa. Para esta análise é possível afirmar que existe correlação, com nível de significância de 0,000 para o intervalo de confiança de 95%.

O  $R^2$  que é de 0,402, significa que há uma correlação positiva, moderada, ou seja, os Problemas Financeiros explicam 40,2% dos Resultados Econômicos e Financeiros da empresa. Para esta análise é possível afirmar que existe correlação, com nível de significância de 0,001 para o intervalo de confiança de 95%.

O teste ANOVA foi realizado com a variável dependente Demonstrativos, Indicadores e Métodos, conforme apresentado na Tabela 20.

**Tabela 20: Teste ANOVA da variável dependente Demonstrativos, Indicadores e Métodos**

VARIÁVEIS	$R^2$				
	Demonstrativos, Indicadores e Métodos	Força	%	Correlação	Sig.
Organização e Controle	0,354	Pequena mas definida	35,4	SIM	0,000
Análise de Capital de Giro	0,233	Pequena mas definida	23,3	NÃO	0,140
Análise de Crédito	0,508	Moderada	50,8	SIM	0,000
Análise de Custos e Formação de Preços	0,340	Pequena mas definida	34,0	SIM	0,002
Planejamento, Orçamento e Controle	0,439	Moderada	43,9	SIM	0,000
Avaliação de Investimentos e Financiamentos	0,438	Moderada	43,8	SIM	0,000
Relevância das Informações Contábeis e Financeiras	0,449	Moderada	44,9	SIM	0,000
Problemas Financeiros	0,136	Leve, quase imperceptível	13,6	NÃO	0,468

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

O  $R^2$  que é de 0,354, significa que há uma correlação positiva, pequena, mas definida, ou seja, a Organização e Controle explica 35,4% dos Demonstrativos, Indicadores e Métodos da empresa. Para esta análise é possível afirmar que existe correlação, com nível de significância de 0,000 para o intervalo de confiança de 95%.

O  $R^2$  que é de 0,233, significa que há uma correlação positiva, pequena, mas definida, ou seja, a Análise de Capital de Giro explica 23,3% dos Demonstrativos, Indicadores e Métodos

da empresa. Para esta análise não é possível afirmar que existe correlação, pois o nível de significância foi de 0,140.

O  $R^2$  que é de 0,508, significa que há uma correlação positiva, moderada, ou seja, a Análise de Crédito explica 50,8% dos Demonstrativos, Indicadores e Métodos da empresa. Para esta análise é possível afirmar que existe correlação, com nível de significância de 0,000 para o intervalo de confiança de 95%.

O  $R^2$  que é de 0,340, significa que há uma correlação positiva, pequena, mas definida, ou seja, a Análise de Custos e Formação de Preços explica 34,0% dos Demonstrativos, Indicadores e Métodos da empresa. Para esta análise é possível afirmar que existe correlação, com nível de significância de 0,002 para o intervalo de confiança de 95%.

O  $R^2$  que é de 0,439, significa que há uma correlação positiva, moderada, ou seja, o Planejamento, Orçamento e Controle explica 43,9% dos Demonstrativos, Indicadores e Métodos da empresa. Para esta análise é possível afirmar que existe correlação, com nível de significância de 0,000 para o intervalo de confiança de 95%.

O  $R^2$  que é de 0,438, significa que há uma correlação positiva, moderada, ou seja, a Avaliação de Investimentos e Financiamentos explica 43,8% dos Demonstrativos, Indicadores e Métodos da empresa. Para esta análise é possível afirmar que existe correlação, com nível de significância de 0,000 para o intervalo de confiança de 95%.

O  $R^2$  que é de 0,449, significa que há uma correlação positiva, moderada, ou seja, a Relevância das Informações Contábeis e Financeiras explica 44,9% dos Demonstrativos, Indicadores e Métodos da empresa. Para esta análise é possível afirmar que existe correlação, com nível de significância de 0,000 para o intervalo de confiança de 95%.

O  $R^2$  que é de 0,136, significa que há uma correlação positiva, leve, quase imperceptível, ou seja, os Problemas Financeiros explicam 13,6% dos Demonstrativos, Indicadores e Métodos da empresa. Para esta análise não é possível afirmar que existe correlação, pois o nível de significância foi de 0,468.

Deste modo, pode-se inferir que, para a amostra estudada, a Análise de Capital de Giro e os Problemas Financeiros não estão correlacionados e não exercem influência para a melhora dos Demonstrativos, Indicadores e Métodos utilizados pela empresa. Estudo de Silva, Hora e Machado, apontam que apesar do faturamento aumentado, a gestão dos indicadores não foi eficiente e não houve melhoras no resultado da empresa, embora dados essenciais para a tomada de decisão dos diretores tenham sido elaborados. Por mais que as empresas participantes deste estudo não apresentaram evidências de problemas financeiros, a elaboração de relatórios

financeiros, bem como a capacitação dos gestores, podem determinar a sobrevivência das MPE's no dinâmico ambiente empresarial (DOS SANTOS; FERREIRA; FARIA, 2009).

Cabe destacar, que para a amostra selecionada, uma melhor Avaliação de Investimentos e Financiamentos implica em melhores Resultados Econômicos e Financeiros. Com base nos resultados de estudo de Pimenta e Silva (2017), a influência das incertezas que rondam as MPE's quanto à capacidade de cumprimento das obrigações de financiamento, pode ser um fator determinante para a não aquisição, sendo mais comum entre as micro e pequenas empresas adquirir crédito de longo prazo com seus fornecedores e de curto prazo para o financiamento das suas necessidades de capital de giro.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Devido a representatividade do setor do comércio, sua importância, e principalmente, o número de empresas enquadradas como micro e pequenas, bem como a carência de estudos com relação à gestão financeira, a referida pesquisa teve o objetivo de responder quais as práticas e os problemas enfrentados na gestão financeira das micro e pequenas empresas do setor do comércio da cidade de Chapecó (SC). Para tanto, foram delimitados os objetivos específicos, a fim de apontar o perfil das empresas pesquisadas e de seus gestores financeiros, descrever os instrumentos e as formas de controle financeiro das empresas pesquisadas e identificar os problemas gerenciais e financeiros enfrentados pelas empresas pesquisadas.

Por considerar o segmento do comércio de grande relevância para a cidade de Chapecó (SC), foi escolhida a população da pesquisa, sendo selecionadas empresas que atuam especificamente no ramo do comércio, clientes de uma instituição financeira de destaque no cenário nacional, com atuação na cidade lócus da pesquisa. As empresas participantes da pesquisa responderam a um questionário validado em pesquisa anterior, dividido em blocos, a fim de responder aos objetivos específicos deste estudo.

Dentre os principais achados, que ajudam a atender ao primeiro objetivo específico, destacam-se que a maioria das empresas pesquisadas possuem mais de 10 anos de atividade, são classificadas como micro e pequenas empresas, possuem até 9 colaboradores, o responsável financeiro da empresa geralmente é um dos sócios, porém sem capacitação em gestão financeira, apesar de possuir ensino superior completo e com mais de 5 anos de experiência na área financeira.

Com relação ao segundo objetivo específico desta pesquisa, que é descrever os instrumentos e as formas de controle financeiro das empresas pesquisadas, pode-se afirmar que a maioria das empresas pesquisadas (em média 60% dos respondentes), conhecem os instrumentos e as formas de controle. Porém, há uma parcela significativa de empresas que estão alheias a relevância destas informações. Assim, as informações contábeis não são utilizadas de maneira clara, o que pode impactar a gestão dessas empresas.

As empresas demonstraram maior cuidado quanto à gestão de seus ativos e do controle de seus estoques, no entanto, há fragilidade na descrição dos processos financeiros e assimetria nas informações necessárias para auxiliar no momento da tomada de decisão.

Com relação à análise do capital de giro, as empresas admitiram ter controle sobre o seu fluxo de caixa e saber a diferença em relação ao prazo de seus pagamentos e recebimentos.

Quanto à análise de crédito, conclui-se que as empresas conhecem seu poder de pagamento, tem um bom relacionamento com o gerente da instituição financeira que são vinculadas e priorizam na análise da concessão do crédito o uso de sua expertise e o conhecimento prévio de seus clientes.

Na análise de custo e formação de preço, as empresas pesquisadas sabem quanto custam seus produtos, mas não levam em consideração os valores praticados por seus concorrentes na hora da formação do preço de venda, estabelecendo-o com base em uma margem fixa.

Com relação ao planejamento, orçamento e controle, as empresas não elaboram um planejamento financeiro minucioso, conseqüentemente, não elaboram um orçamento, não mensuram indicadores de acompanhamento e tampouco realizam um prognóstico para tendências futuras.

Quanto à avaliação de investimentos e financiamentos, praticamente 1/3 das empresas pesquisadas não realizam um estudo aprofundado sobre a atratividade dos projetos em que a empresa investe, tampouco quanto às linhas de financiamento existentes e se porventura haverá necessidade de aportes esporádicos ao longo do desenvolvimento destes projetos. Esses indícios apontam que há falta de conhecimento técnico quanto à elaboração de tais projeções e que as empresas estão alheias à relevância destes estudos.

Quanto aos resultados econômicos e financeiros, não há consenso a respeito do conhecimento efetivo sobre a margem de contribuição dos seus produtos. Grande parte das empresas pesquisadas não faz uso da estratégia do ganho de escala. Entretanto, aproximadamente 70% delas conhecem os seus gargalos financeiros.

Com relação aos demonstrativos, indicadores e métodos, as empresas utilizam em algum grau tais informações, seja por obrigatoriedade legal, ou como ferramenta gerencial para auxiliar na gestão financeira. Os índices de liquidez e endividamento apresentaram uma maior discrepância entre os dados. Um indício que pode representar a não homogeneidade das respostas é a falta de conhecimento específico na área financeira por parte dos gestores.

No que tange à relevância das informações contábeis e financeiras, conclui-se que pouco menos da metade das empresas pesquisadas elaboram relatórios gerenciais a partir das informações contábeis e financeiras.

De modo a responder ao terceiro objetivo específico, que trata dos problemas gerenciais e financeiros, as empresas não apresentaram dificuldades quanto à obtenção de crédito no

mercado, tampouco necessitavam de tais recursos de terceiros. Quanto à carga tributária, para dúvidas se os gestores conhecem efetivamente a legislação tributária brasileira, se fazem uso dos artifícios específicos para as micro e pequenas empresas ou se confiam plenamente no contador, questões essas que não foram em sua totalidade respondidas pelo questionário ora utilizado. Com relação à conjuntura econômica, 1/3 dos gestores tem preocupação quanto ao impacto da economia nos seus negócios. Outro fator externo que impacta diretamente na empresa é a concorrência, que para 56,86% dos entrevistados é algo relevante. Dentre os problemas financeiros que as empresas enfrentam destaque para a falta de padronização nos processos e à falta de capacitação técnica dos responsáveis pela área de gestão financeira. A carga tributária também é relacionada como um problema enfrentado pelas empresas.

Ao correlacionar as variáveis Análise de Capital de Giro e os Problemas Financeiros, foi verificado que há correlação leve, quase imperceptível, por esse motivo não exercem influência para a melhora dos Demonstrativos, Indicadores e Métodos. No entanto, ao correlacionar a variável Avaliação de Investimentos e Financiamentos com os Resultados Econômicos e Financeiros, verificou-se que implica em melhores resultados.

As limitações apresentadas por este estudo referem-se principalmente à representatividade da amostra escolhida, por ser uma amostra não probabilística, devido a este fato os dados não podem ser generalizados (HAIR JUNIOR, 2005). Como sugestão de estudos futuros, a fim de contribuir com o tema da gestão financeira das micro e pequenas empresas, que ainda é pouco explorado na literatura brasileira, sugere-se pesquisar a respeito das empresas que não apresentam um efetivo controle quanto às suas contas a receber, investigar as formas de análise que as empresas utilizam no momento da concessão do crédito, saber a forma que os gestores se baseiam para a formação do preço de seus produtos, as suas estratégias financeiras e como elas impactam no desempenho das empresas.

Ainda, estudos futuros poderão investigar os artifícios utilizados para a gestão das micro e pequenas empresas, bem como a relação entre o desempenho e o uso das informações contábeis e financeiras na gestão das empresas. Há ainda a possibilidade de estudos mais aprofundados se a conjuntura econômica (crise financeira), tem prejudicado as empresas, seja relativo ao nicho de mercado e até mesmo dos principais aspectos externos que afetam a economia como um todo, a exemplo da Covid-19. Trabalhos futuros pós pandemia deve ser aprofundados, pois talvez essa tenha sido a mais grave crise que as micro e pequenas empresas tenham enfrentado.

Dentre as relevâncias deste estudo, pode-se citar o levantamento a respeito do perfil dos gestores financeiros das MPE's do comércio. Ao identificar os gaps das empresas participantes deste estudo, como o baixo nível de qualificação específica na área financeira, bem como a fragilidade dos processos financeiros, pode-se traçar um planejamento específico para capacitação de gestores com vasta experiência em seu mercado de atuação.

Diante disso, estimular a parceria entre empresas e instituições de ensino seria uma forma de promover e incentivar o uso dessas ferramentas, o que viria de encontro com os achados desta pesquisa, que sinalizam o pouco conhecimento técnico dos gestores responsáveis pela área financeira, o que reflete nas demais variáveis ora investigadas.

## REFERÊNCIAS

ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. 5.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

ABDEL-KADER, M.; LUTHER, R. IFAC's Conception of the evolution of management accounting. In: EPSTEIN, M.J.; LEE, J.Y. (Ed.). **Advances in management accounting**. Greenwich: São Paulo: Elsevier, 2006. v. 15, p. 229-47.

AKTAS, N.; CROCI, E.; PETMEZAS, D. O gerenciamento do capital de giro aumenta o valor? Evidências do desempenho e investimentos da empresa. **Journal of Corporate Finance**, v. 30, p. 98-113, 2015.

ALMEIDA, D.M.; PEREIRA, I.M.; LIMA, I.J. Instrumentos de controle de gestão utilizados por micro e pequenas empresas sul catarinenses. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 10, n. 3, p. 69, 2016.

ALMEIDA, M.A.; ALMEIDA, D.C.S.; NASCIMENTO, P.C.; SANTOS, J.F. Planejamento Financeiro de Curto Prazo nas Pequenas e Médias Empresas de Sergipe. Trabalho apresentado no XVI Congresso Controladoria e Contabilidade, XVI International Conference in Accounting. São Paulo: **Anais...** USP, 2016.

ALMEIDA, W.L.M. **Gestão financeira nas micro e pequenas empresas do ramo da educação infantil**: um estudo de caso em Cuiabá e Várzea Grande – MT. 22 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Mato Grosso, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Cuiabá, 2019.

ALVES, E.M.; GIRARDI, G. Inadimplência: Estudo sobre o Processo de Concessão de Crédito versus a Inadimplência de Clientes em uma Distribuidora do Setor Moveleiro com Atuação na Região Sul. **Competência**, Porto Alegre, v. 11, n. 1, Jul. 2018.

ANDERSON, M.H.; LEMKEN, R.K. An empirical assessment of the influence of march and simon's organizations: the realized contribution and unfulfilled promise of a masterpiece. **Journal of Management Studies** (John Wiley & Sons, Inc.), [s. l.], v. 56, n. 8, p. 1537-69, 2019. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=139688014&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 12 jul. 2020. DOI 10.1111/joms.12527.

ANJOS, R.P.; ESPEJO, M.M.S.B.; SCHERER, L.M. Demonstrações contábeis nas pequenas empresas: um estudo bibliométrico. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 2, p. 106-23, 2011.

ARRUDA CASTRO, L. et al.. Aspectos quantitativos de materialidade das informações divulgadas nas demonstrações contábeis e nas notas explicativas de empresas brasileiras da indústria de alimentos processados. **Enfoque: Reflexão Contábil**, [s. l.], v. 38, n. 2, p. 15-32, 2019. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=139371944&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 1 mai. 2020. DOI 10.4025/enfoque.v38i2.43096.

ASHTON, W.B.; STACEY, G.S. Inteligência técnica nos negócios: entendendo ameaças e oportunidades tecnológicas. **Revista Internacional de Gerenciamento de Tecnologia**, v. 10, n. 1, p. 79-104, 1995.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_. **Finanças corporativas e valor**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Finanças corporativas e valor**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2014.

\_\_\_\_\_.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_.; DE ARAÚJO, A.M.P. Uma proposta metodológica para o cálculo do custo de capital no Brasil. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 43, n. 1, p. 72-83, 2008.

BACIC, M.J. et al.. **Manual de técnicas e práticas de gestão estratégica de custos para pequenas e médias empresas**. São Paulo: CRC-SP, 2011.

BANCO CENTRAL DO BRASIL BACEN. **Boletim Regional do Banco Central do Brasil**, v. 14, n. 1. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/boletimregional/202001/br202001p.pdf>>. Acesso em: 23 mai. 2020.

BANON, S.L.; MATTHEWS, C.H. Small firm financing: implications from a strategic management perspective. **Journal of Small Business Management**, v. 27, n. 1, p. 1-7, 1989.

BARBOSA, M.; CASTAÑEDA-AYARZA, J.A.; LOMBARDO FERREIRA, D.H. Sustainable Strategic Management (GES): Sustainability in small business. **Journal of Cleaner Production**, [s. l.], v. 258, p. n.pag, 2020. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=142686971&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 19 abr. 2020. DOI 10.1016/j.jclepro.2020.120880.

BARBOZA, R. M. et al.. A atuação histórica do BNDES: o que os dados têm a nos dizer? **Brazilian Journal of Political Economy / Revista de Economia Política**, [s. l.], v. 39, n. 3, p. 544-60, 2019. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=138079503&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 11 jun. 2020. DOI 10.1590/0101-35172019-2910.

BARTON, S.L.; GORDON, P.I. Corporate strategy: useful perspective for the study of capital structure? **Academy of Management Review**, v. 12, n. 1, p. 67-75, 1987.

BATISTA JR., P. Mitos da "globalização". **Estudos Avançados**, v. 12, n. 32, 125-86, 1998. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/eav/article/view/9045>>. Acesso em: 11 jun. 2020.

BECHT, M.; BOLTON, P.; RÖELL, A. Corporate governance and control. In: HARRIS, M.; STULZ, R. **Handbook of the Economics of Finance**, Chicago: Elsevier, 2003. p. 1-109.

BERGMANN, V.A.; GRESELE, W.D.; WALTER, S.A. Análise de custos de uma empresa de doces artesanais de Marechal Cândido Rondon, Paraná. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 8, n. 2, p. 155-73, 2019.

BLOOM, N.; VAN REENEN, J. New approaches to surveying organizations. **American Economic Review**, v. 100, n. 2, p. 105-09, 2010.

BOCK, G.W. et al.. Behavioral intention formation in knowledge sharing: examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces and organization climate. **MIS Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 87-111, 2005.

BRAGA, F.J.A.; SILVESTRE, F.S.; OLIVEIRA, U.R. Analysis of individual micro-entrepreneur vision from the perspective of financial management. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 182-92, 2018. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=130585693&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 21 abr. 2020. DOI 10.14488/BJOPM.2018.v15.n2.a2.

BRANDÃO, C.O.; OLIVEIRA, M.B.; GONÇALVES, A.M.M. A dificuldade de utilização das demonstrações contábeis na gestão de micro e pequenas empresas. **Revista Faipe**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. p. 18-30, may 2019. Disponível em: <<http://revistafaipe.lifesistemas.com.br/index.php/RFAIPE/article/view/129>>. Acesso em: 24 mai. 2020. ISSN 2179-9660.

BRASIL. **Lei nº 11.598/2007 nº 11598, de 3 de dezembro de 2007**. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Lei/L11598.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Lei/L11598.htm)>. Acesso em: 19 abr. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 11.638/2007 nº 11638, de 28 de dezembro de 2007.** Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm)>. Acesso em: 22 mai. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei Complementar nº 123/2006 nº 123, de 14 de dezembro de 2006.** Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)>. Acesso em: 19 abr. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 128/2008 nº 128, de 19 de dezembro de 2008.** Institui o Código Civil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp128.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp128.htm)>. Acesso em: 19 abr 2020.

BRITO, G.A.S.; ASSAF NETO, A. Modelo de classificação de risco de crédito de empresas. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 19, n. 46, p. 18-29, 2008.

CARLIN, B.I.; DOROBANTU, F.; VISWANATHAN, S. Public Trust, The Law, and Financial Investment. **Journal of Financial Economics**, v. 92, n. 3, p. 321-41, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.07.001>.

CARMO, C.R.S. et al.. Métodos quantitativos aplicados à análise de custos em micro e pequenas empresas: um estudo de caso realizado em uma empresa do setor varejista de autopeças. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 7, n. 2, p. 34-48, maio/ago. 2013.

CARVALHO, C.J.de; SCHIOZER, R.F. Gestão de Capital de Giro: um Estudo Comparativo entre Práticas de Empresas Brasileiras e Britânicas. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p.518-43, ago. 2012.

CAVALHEIRO, E.A.; VIEIRA, K.M.; VALCANOVER, V.M. Estrutura de Capital das Micro e Pequenas Empresas Gaúchas: uma análise dos relacionamentos bancários e fontes de financiamento. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 10, n. 2, p. 2, 2016.

CFC – Conselho Federal de Contabilidade. **Resolução CFC nº 1.328, de 18 de Março de 2011.** Dispõe sobre a estrutura das normas brasileiras de contabilidade. Publicada no Diário Oficial da União de 22/03/2011.

CHAGANTI, R.S. et al.. TMT Characteristics, Time-to-IPO and Firm Performance. **Journal of Management & Public Policy**, v. 7, n. 2, June 2016, p. 37-56.

CHAVES, R.T.C.; LAMES, E.R.; LAMES, L.C.J. Uma Análise da Percepção dos Gestores Donos de Pequenas Empresas da Cidade de Hortolândia-SP quanto à Aplicação do Princípio de Entidade. **Anais...** do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2013.

COCHIA, C.B.R.; MACHADO DA SILVA, C.L. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paranaenses dos setores de vestuários e alimentos. **Revista de Administração Contemporânea**, v.8, n. especial, 2004.

COCHRAN, A.B. Small Business Mortality Rates: A Review of the Literature. **Journal of Small Business Management**, Oct. 1981, V. 19, p.50.

COTTA, C.P. **Planejamento estratégico em micro e pequenas empresas (MPES)**: estudo de caso numa empresa do comércio varejista de Itanhaém e Região. 124 f. Dissertação (Administração) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2018.

CRC – Conselho Regional de Contabilidade. **Demonstrações contábeis**: aspectos práticos – elaboração e apresentação conceitual de acordo com o IFRS. Conselho Regional de Contabilidade do Paraná, 2011. Disponível em: <[https://www.crcpr.org.br/new/content/download/2011\\_demonstracoesContabeis.pdf](https://www.crcpr.org.br/new/content/download/2011_demonstracoesContabeis.pdf)>. Acesso em: 15 mai. 2020.

CROOK, T.R. et al.. Organizing around transaction costs: What have we learned and where do we go from here?. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 1, p. 63-79, 2013.

DALMOLIN, D.. et al. Efeito dos riscos percebidos sobre a confiança e as decisões de investimento e financiamento. **Revista Contabilidade, Gestão E Governança**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 243-60, 2019. Disponível em: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=138972879&lang=pt-br&site=ehost-live>. Acesso em: 11 jun. 2020.

DAMODARAN, A. **Avaliação de investimentos**: ferramentas e técnicas para a determinação do valor de qualquer ativo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

DE AMORIM, G. Concessão De Crédito E Receita Financeira: Uma Ferramenta De Análise Econômico-Gerencial. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 410-24, 2019. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=136760284&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 27 abr. 2020. DOI 10.14211/regepe.v8i2.1339.

DE ARAÚJO, F.E.; DE MORAIS, F.R.; PANDOLFI, E.S. A fábula dos mortos-vivos: Determinantes da mortalidade empresarial presentes em micro e pequenas empresas ativas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 2, p. 250-71, 2019.

DE OLIVEIRA, L.C.; PACHÊCO, É.; OLIVEIRA, M.A. Possibilidades de utilização dos relatórios gerenciais de um jogo de empresas como apoio a aprendizagem de análise das demonstrações contábeis. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 1-20, 2018. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=133701674&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 1 mai. 2020. DOI 10.21446/scg\_ufrj.v13i3.13862.

DE PADUA, E.M.M. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. Campinas: Papirus, 2019.

DEMO, P. **Pesquisa e informação qualitativa**: aportes metodológicos. 5.ed. Campinas: Papirus, 2012.

DOLABELLA, M.M. Modelo Teórico de Análise do Capital de Giro e de Demonstração dos Fluxos Operacionais de Caixa. **Anais...** do Congresso Brasileiro de Custos-ABC. 2005.

DOS SANTOS, A.S.; DE MIRANDA, G.J. E-Commerce no Brasil: se o segmento e promissor, por que empresas atuantes estão no vermelho? **Revista Evidenciação Contábil & Finanças**, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 54-68, 2015. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=102346219&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 01 maio 2020. DOI 10.18405/recfin20150104.

DOS SANTOS, L.M.; FERREIRA, M.A.M.; DE FARIA, E.R. Gestão financeira de curto prazo: características, instrumentos e práticas adotadas por micro e pequenas empresas. **Revista de Administração da UNIMEP**, [s. l.], v. 7, n. 3, p. 70-92, 2009. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=50303466&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 12 jul. 2020. DOI 10.15600/1679-5350/rau.v7n3p70-92.

DUCLOS, R. The psychology of investment behavior: (De) biasing financial decisionmaking one graph at a time. **Journal of Consumer Psychology**, v. 25, n. 2, p. 317-25, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2014.11.005>.

DUMER, M.C.R. et al.. Contabilidade de custos versus outras informações contábeis na percepção de empreendedores de MPES. **Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle**, v. 7, n. 2, p. 119-41, 2018.

DUTRA, I.S.; PREVIDELLI, J.J. Perfil do empreendedor versus mortalidade de empresas: estudo de caso do perfil do micro e pequeno empreendedor. **Anais...** do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2003.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna.** São Paulo: Atlas, 2004.

EDMISTER, Robert O. An empirical test of financial ratio analysis for small business failure prediction. **Journal of Financial and Quantitative analysis**, v. 7, n. 2, p. 1477-93, 1972.

EIDT, J.; FERNANDES, F.C.; HEIN, N. Gestão de custos em indústrias do setor moveleiro estabelecidas no oeste de Santa Catarina um estudo multicase. **Anais... do Congresso Brasileiro de Custos-ABC.** 2007.

ENDEAVOR. **Empreendedores brasileiros: perfis e percepções.** Disponível em: <<http://info.endeavor.org.br/relatorio-empresarios-brasileirosperfis>>. Acesso em: 11 jun. 2020.

EUROPEAN BUSINESS REVIEW. **The Financial Issues Your Small Businesses Will Face.** 25 jul. 2019. Disponível em: <<https://www.europeanbusinessreview.com/the-financial-issues-your-small-businesses-will-face/>>. Acesso em: 22 abr. 2020.

FAVERI, D.B. et al.. Relação do Ciclo de Vida Organizacional com o Planejamento: um Estudo com Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis do Estado de Santa Catarina. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, [s. l.], v. 8, n. 4, p. 382-402, 2014. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=116223158&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 5 maio 2020.

FECOMÉRCIO. **Caderno do Comércio de Santa Catarina 2016.** Disponível em: <<https://www.fecomercio-sc.com.br/publicacoes/caderno-do-comercio-de-santa-catarina-2016/>>. Acesso em: 27 abr. 2020.

\_\_\_\_\_. **Impactos Covid-19 / abril 2020.** Núcleo de Pesquisas Fecomércio SC. Maio de 2020. Disponível em: <<https://www.fecomercio-sc.com.br/pesquisas/pesquisa-impactos-do-covid-19-abril-2020>>. Acesso em: 08 jun. 2020.

\_\_\_\_\_. **Índice de Confiança do Empresário do Comércio ICEC.** Núcleo de Estudos Estratégicos Fecomércio SC Fevereiro de 2020. Disponível em: <<https://www.fecomercio-sc.com.br/wp-content/uploads/2020/03/fevereiro-ICEC-2020-1.pdf>>. Acesso em: 27 abr. 2020.

FÉLIX JR, J.C. et al.. A aplicabilidade do modelo dinâmico de gestão do capital de giro nas Instituições Hospitalares. **Revista de Tecnologia Aplicada**, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 34-47, 2017. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=131080219&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 22 abr. 2020. DOI 10.21714/2237-3713rta2017v6n1p34.

FERREIRA, J.A.L.A. et al.. **Análise de crédito**: um fator potencial de rentabilidade nos negócios. Lins: Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, 2009.

FIESC, Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina. Programa de Desenvolvimento Industrial Catarinense. Masterplan Industrial. **Agenda de desenvolvimento regional Oeste. Observatório da Indústria Catarinense**. Florianópolis: 2017.

\_\_\_\_\_. **Observatório da Indústria Catarinense - SC em dados 2020**. Florianópolis. Disponível em: <<https://www.observatoriofiesc.com.br/observatorio>>. Acesso em: 23 maio 2020.

FILOBOKOV, L.; PESOTSKY, Y.; GRIGOREVA, O.V. Non-Formalized Methodological Approaches in Small Business Financial Management. **Polish Journal of Management Studies**, [s. l.], v. 13, n. 1, p. 59-68, 2016. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=117697520&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 21 abr. 2020. DOI 10.17512/pjms.2016.13.1.06.

FLORES-SÁNCHEZ, G. et al.. Efecto de la gestión del capital circulante en la rentabilidad de las PyMEs en el sector de confecciones: Cuenca - Ecuador. GCG: **Revista de Globalización, Competitividad & Gobernabilidad**, [s. l.], v. 13, n. 3, p. 48-65, 2019. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=139993458&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 12 jul. 2020. DOI 10.3232/GCG.2019.V13.N3.02.

FORMENTI, M.C.L.; MARTINS, I.C.S. Análise da gestão financeira nas micro e pequenas empresas de Osasco. **REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, v. 1, n. 1, p. 40-61, 2015.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

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

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 2.ed. Porto alegre: Bookman, 2001.

\_\_\_\_\_. **Princípios do pacote de finanças gerenciais**. São Paulo: Pearson Education Limited, 2013.

GONÇALVES ARAÚJO, J. et al.. Pequenas empresas e as práticas gerenciais: contribuições a partir da observação das revistas brasileiras. **Estudios Gerenciales**, [s. l.], v. 34, n. 149, p. 457-68, 2018. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=133743985&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 19 abr. 2020.

GONÇALVES, A.F.F.; LEAL, E.A. Utilização da gestão de custos em micro e pequenas empresas: um estudo com empresas do Programa Empreender. **Anais ... Congresso UFU de Contabilidade**, I. 2015.

GRANDE, J.F.; BEUREN, I.M. Mudanças Nas Práticas De Contabilidade Gerencial De Empresas. **Revista de Administração FACES Journal**, [s. l.], v. 10, n. 3, p. 84-104, 2011. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=71423687&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 21 abr. 2020.

GRAPEGGIA, M. et al.. Fatores condicionantes de sucesso e/ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina. **Production**, v. 21, n. 3, p. 444-55, 2011.

GUIMARÃES, J.L.A. Planejamento financeiro, estratégia competitiva na micro e pequena empresa. **Revista Especialize On-line IPOG**, v. 1, n. 16, Dezembro/2018. Disponível em: <<https://ipog.edu.br/revista-especialize-online/edicao-16a-2018-dez/>>. Acesso em: 05 mai. 2020.

HACKBARTH, D.; MAUER, D.C. Estrutura de prioridade ideal, estrutura de capital e investimento. **The Review of Financial Studies**, v. 25, n. 3, p. 747-96, 2012.

HAIR JUNIOR, J.F. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, J.F. et al.. **Análise multivariada de dados**. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HENRIQUES, A.; MEDEIROS, J.B. **Metodologia científica na pesquisa jurídica**. 9.ed. rev. e reform. São Paulo: Atlas, 2017.

HONORIO, F.M.M.; BONEMBERGER, S.Z. Aplicação de ferramentas de apoio gerencial contábil em uma microempresa de confecções. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, [s. l.], v. 8, n. 1, p. 201-18, 2019. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=134104999&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 28 abr. 2020. DOI 10.14211/regepe.v8i1.1199.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Panorama População. **População estimada [2019]**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/chapeco/panorama>>. Acesso em: 07 abr. 2020.

INSANI, L. Is Financial Difficulty Really Enough? The Battle of the Circuits to Define Reasonable Cause for Small Businesses' Failure to Pay Taxes. **Valparaiso University Law Review**, [s. l.], v. 53, n. 2, p. 385-426, 2019. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=lgs&AN=137125734&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 19 abr. 2020.

INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS (IFAC). International Management Accounting Practice Statement: Management Accounting Concepts. New York, 1998.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 2007.

JENSEN, M.C.; MECKLING, W.H. Teoria da empresa: comportamento gerencial, custos de agência e estrutura de propriedade. In: Instituições sociais de economia. **Springer**, Dordrecht, 1979. p. 163-31.

KINDLEBERGER, C.P. **Manias, pânico e crises**. 6.ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

KÖCHE, J.C. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Vozes, 2016.

KROENKE, A.; HEIN, N. Avaliação de empresas por meio de indicadores de atividade: uma aplicação do método AHP. **REGE-Revista de Gestão**, v. 18, n. 4, p. 605-20, 2011.

LEITE, R.M. et al.. Orçamento Empresarial: Levantamento Da Produção Científica No Período De 1995 a 2006. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, [s. l.], n. 47, p. 56-72, 2008. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=34104921&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 5 mai. 2020.

LYUBUSHIN, A.A.; KALÁB, Z.; CASTOVÁ, N. Application of wavelet analysis to the automatic classification of three-component seismic records. **Izvestiia Physics Of The Solid Earth C/C Of Fizika Zemli-Rossiiskaia Akademiia Nauk**, v. 40, p. 587-93, 2004.

MACEDO, M.A.S.; ROSADAS, L.A.S. Modelagem Dea na formação do preço de venda. **FACES Journal**, Belo Horizonte, v. 5, n. 2, p. 11-24, mai/ago. 2006.

MANTOVANI, E.F.V.; SANTOS, F.A. A contabilização do ativo intangível nas 522 empresas listadas na BM&FBOVESPA. **RAI Revista de Administração e Inovação**, v. 11, n. 4, p. 310-28, 2014.

MARANHO, F.S.; ABIB, G.; FONSECA, M.W. As pesquisas em estratégia no Brasil sob a perspectiva da Teoria dos Custos de Transação. **Anais...** do VII Encontro de Estudos em Estratégia, Bento Gonçalves, RS, Brasil, 2013.

MARCH, J.G. Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice. **The Bell Journal of Economics**, v. 9, n. 2, p. 587-608. 1978. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3003600>.

MARION, J.C. **Contabilidade empresarial**. 17.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

MARKS, K.H. et al.. **The handbook of financing growth: strategies and capital structure**. New York: John Wiley & Sons, 2005. v. 179.

MARQUES, L. et al.. Artefatos da contabilidade gerencial: um estudo em cursos de graduação de Ciências Contábeis da Região Sul do Brasil. **ConTexto**, v. 16, n. 34, 2016.

MARTINS, E.; ROCHA, W. **Contabilidade de custos**. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, R.F.F. **A gestão de design como estratégia organizacional: um modelo de integração do design em organizações**. Florianópolis, 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina.

\_\_\_\_\_.; MERINO, E. A. D. **A gestão de design como estratégia organizacional**. 2.ed. Londrina: Eduel, 2016.

MATARAZZO, D.C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS, Alberto Borges. **Finanças corporativas de curto prazo**. São Paulo: Atlas, 2006.

MAYER, K.J.; SALOMON, R.M. Capabilities, contractual hazards, and governance: Integrating resource-based and transaction cost perspectives. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 5, p. 942-59, 2006.

MCKNIGHT, D.H.; CHOUDHURY, V.; KACMAR, C.. Developing and validating trust measures for e-commerce: An integrative typology. **Information systems research**, v. 13, n. 3, p. 334-59, 2002.

MELHADO, J.; GONÇALVES, P.. **Observatório do empreendedorismo**. São Paulo: Endeavor, 2013.

MENDES, A.C.A. et al. Características observáveis dos gestores e a utilização da informação contábil: um estudo com base na teoria dos escalões superiores. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 38, n. 1, p. 67-84, 2019.

MENDES, B.F. et al. Estratégias de relacionamento no segmento bancário: Um estudo com um banco do Nordeste do Brasil e seus clientes de micro e pequenas empresas. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 2, p. 367-86, 2018.

MILLER, D.; FRIESEN, P.H.. A longitudinal study of the corporate life cycle. **Management science**, v. 30, n. 10, p. 1161-83, 1984.

MINAYO, M.C.S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 34.ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **O que é COVID-19**. Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>>. Acesso em: 27 abr. 2020.

MORSING, M.; PERRINI, F.. CSR in SMEs: Do SMEs Matter for the CSR Agenda. **J. Bus. Ethics A Eur. Rev.**, v. 18 n. 1, 1-6. 2009. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-8608.2009.01544.x>>. Acesso em: 19 abr. 2020. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01544.x>.

MOTERLE, S.; WERNKE, R.; JUNGES, I. Conhecimento sobre gestão financeira dos dirigentes de pequenas empresas do Sul de Santa Catarina. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 18, n. 1, p. 31-56, 11 mar. 2019.

NAKAMURA, R.R.. **E-commerce na internet: fácil de entender**. São Paulo: Érica, 2001.

NASCIMENTO, C.O. et al. O processo de decisão de compra por meio da web: um estudo de campo aplicando o CHIC. **Educação Matemática Pesquisa**, [s. l.], v. 16, n. 3, p. 745-72, 2014. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=100260857&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 27 abr. 2020.

NEWPORT, F.; MCMURRAY, C.. U.S. Small-Business Owners' Optimism Down From Record High. **Gallup News Service**, [s. l.], p. 1, 2019. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=134636376&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 21 abr. 2020.

NORMA BRASILEIRA DE CONTABILIDADE. **NBC TG 1000 (R1)**. Contabilidade para Pequenas e Médias Empresas. Disponível em: <[http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTG1000\(R1\).pdf](http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTG1000(R1).pdf)>. Acesso em: 1 maio 2020.

\_\_\_\_\_. **NBC TG 26 (R5), de 24 de novembro de 2017**. Altera a NBC TG 26 (R4) que dispõe sobre apresentação das demonstrações contábeis. Disponível em: <[http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTG26\(R5\).pdf](http://www1.cfc.org.br/sisweb/SRE/docs/NBCTG26(R5).pdf)>. Acesso em: 1 maio 2020.

OLIVEIRA, J.L.C.; CARVALHO, J.F.S.; RENNÓ, A.A.S. A efetividade da gestão do capital de giro: o caso de empresas de bases tecnológicas na zona da mata mineira. **Revista de Administração da UEG**, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 10-26, 2017. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=136685428&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 22 abr. 2020.

OLIVEIRA, M.M. **Instrumentos da contabilidade gerencial e sua contribuição para o desempenho em micro e pequenas empresas**: um estudo com gestores da região metropolitana de Belo Horizonte. 106 f. Dissertação (Programa de Doutorado e Mestrado em Administração) - Universidade Fumec -Belo Horizonte, 2016.

**OMS - Organização Mundial da Saúde**. Discurso de abertura do Diretor-Geral da OMS no briefing da mídia sobre COVID-19 - 11 de março de 2020. Disponível em: <<https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>>. Acesso em: 27 abr. 2020.

PALOMBINI, N.V.N. **Gestão do capital de giro**: impacto sobre a rentabilidade da empresa e seus determinantes. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Presbiteriana Mackenzie - São Paulo, 2010.

PEREIRA, G.C.; PASSOS, A.P.P.; WOLLINGER, H. O Que Fazer Agora? O Dilema Da Flor Da Pele. **Revista Gestão Organizacional (RGO)**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 97-106, 2018. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=132948775&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 5 maio 2020. DOI 10.22277/rgo.v11i2.4536.

PEREIRA, R.C.M. **Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas**: um estudo sobre o setor de serviços. SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2019.

PESCE, G. et al.. Decisiones De Financiamiento en Pymes: Particularidades Derivadas Del Entrelazamiento Empresa-Propietario. **REGE - Revista de Gestão**, [s. l.], v. 22, n. 3, p. 357-80, 2015. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=115496168&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 11 jun. 2020. DOI 10.5700/rege567.

PIMENTA, A.M.R.; SILVA, D.R. Análise do Financiamento do Capital de Giro de Micro e Pequenas Empresas de Ituiutaba-MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, [s. l.], v. 11, n. 3, p. 68-85, 2017. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=131080202&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 22 abr. 2020. DOI 10.21714/19-82-25372017v11n3p6885.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K.L. Survey research methodology in management information system: an assessment. **Journal of Management Information Systems**, v. 10, n. 2, Autumn, p. 75-105, 1993.

RAIFUR, L.; DE SOUSA, A.F. Impacto Dos Indicadores Econômico-Financeiros De Curto Prazo Sobre O Valor Da Empresa. **Revista de Contabilidade & Controladoria**, [s. l.], v. 7, n. 1, p. 8-24, 2015. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=109432246&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 4 maio 2020. DOI 10.5380/rcc.v7i1.31844.

**RAIS - RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES SOCIAIS**. Número de empregos formais em 31 de dezembro de 2017. Disponível em: <[http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_isper/index.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_isper/index.php)>. Acesso em: 15 abr. 2020.

\_\_\_\_\_. Número de empregos formais em 31 de dezembro de 2018. Disponível em: <[http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged\\_isper/index.php](http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_isper/index.php)>. Acesso em: 7 abr. 2020.

RIVA, E.D.; SALOTTI, B.M. Adoção do Padrão Contábil Internacional nas Pequenas e Médias Empresas e seus Efeitos na Concessão de Crédito. **Revista Contabilidade & Finanças - USP**, [s. l.], v. 27, n. 69, p. 304-16, 2015. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=111963575&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 1 maio. 2020. DOI 10.1590/1808-057x201512270.

RODRIGUES, J.P.L.; DE MELO, M.A.; LEONE, R.J.G. Gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo no setor supermercadista de Mossoró-RN. **CONNEXIO-ISSN 2236-8760**, v. 5, n. 1, p. 125-40, 2015.

\_\_\_\_\_. **Gestão financeira em micro e pequenas empresas**: um estudo no setor supermercadista de Mossoró-RN. 2013. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Potiguar - UnP, Natal, 2013.

RODRIGUES, S.V.; CASAGRANDE, E.E.; SANTOS, D.F.L. A interdependência das decisões empresariais de investimento e endividamento na América Latina. **Enfoque: Reflexão Contábil**, v. 37, n. 1, p. 01-20, 2017.

ROMANO, C.A.; TANEWSKI, G.A.; SMYRNIOS, K.X. Capital Structure Decision Making: A Model For Family Business. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 3, p. 285-310, 2001.

ROSS, S.A.; WESTERFIELD, R.W.; JAFFE, J.F. **Administração financeira: corporate finance**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROXO, A.A.O.; ARAUJO, M.P. **Planejamento e gestão empresarial sob inflação: um método geral para tratamento das projeções financeiras**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

SANCHES, L.C. et al.. Produção científica sobre os custos nas micro e pequenas empresas: um estudo bibliométrico do congresso brasileiro de custos entre 1994 e 2016. **Revista Fatec Zona Sul (REFAS)**, [s. l.], v. 5, n. 5, p. 29-44, 2019. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=137767502&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 29 abr. 2020.

SANTA CATARINA. **Decreto n. 507, de 16 de março de 2020**. Dispõe sobre medidas de prevenção e combate ao contágio pelo corona vírus (COVID-19) nos órgãos e nas entidades da Administração Pública Estadual Direta e Indireta e estabelece outras providências. Diário Oficial do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 16 de março de 2020, seção 1, p. 1.

SANTINI, S. et al. Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 1, p. 145-69, 2015.

SANTOS JUNIOR, S.; FREITAS, H.; LUCIANO, E.M. Dificuldades para o uso da tecnologia da informação. **RAE eletrônica**, v. 4, n. 2, art. 20, 2005.

SANTOS, A.; NOVA, C. Proposta de um modelo estruturado de análise de demonstrações contábeis. **RAE eletrônica**, v. 4, n. 1, p. 0-0, 2005.

SANTOS, D.F. et al. Micro e pequenas empresas: um estudo bibliométrico dos artigos apresentados no Enanpads de 1999 a 2009. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 12, n. 2, p. 631-47, 2014.

SANTOS, E.B.B. et al. Métodos de análise de concorrentes. **Recital - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia**, Almenara/MG, v. 1, n. 1, p. 37-55, 28 set. 2019.

SANTOS, F.A. et al. A necessidade das micro e pequenas empresas financiarem o ativo circulante não permanente e ativo não circulante com financiamento de longo prazo. **Augusto Guzzo Revista Acadêmica**, São Paulo, v. 1, n. 23, p. 139-50, 2019. Disponível em: <[http://fics.edu.br/index.php/augusto\\_guzzo/article/view/887](http://fics.edu.br/index.php/augusto_guzzo/article/view/887)>. Acesso em: 12 jun. 2020. DOI: <https://doi.org/10.22287/ag.v1i23.887>. ISSN 2316-3852.

SANTOS, N.M. et al. A Teoria Dos Custos De Transação Nas Pesquisas De Estratégia No Brasil. **Revista Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 4–18, 2017. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=124369744&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 28 abr. 2020. DOI 10.5585/riae.v16i2.2437.

SANTOS, P.V.S.; DE LIMA, N.V.M. Fatores de impacto para sobrevivência de micro e pequenas empresas (MPEs). **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 3, n. 5, p. 54-77, 2018.

SANTOS, V.; DOROW, D.R.; BEUREN, I.M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**, v. 8, n. 1, p. 153-86, 2016.

SCHRICKEL, W. K. **Análise de crédito**: concessão e gerência de empréstimos. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (Org.). **Anuário do trabalho nos pequenos negócios**: 2016. 9.ed. Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. São Paulo-SP: DIEESE, 2018.

\_\_\_\_\_. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Outubro, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2018.

\_\_\_\_\_. **Perfil dos Pequenos Negócios**. 2017. Disponível em: <<http://www.datasebrae.com.br/>>. Acesso em: 18 abr 2020.

SILVA, C.N.; HORA, V.B.; MACHADO, V.M. Análise dos Indicadores de Rentabilidade e sua Influência no crescimento de uma Empresa Simulada. **Revista Lagos**, v. 11, n. 1, p. 17-21.

SILVA, F.F. et al. Capital de giro e desempenho de empresas agroindustriais. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 18, n. 3, p. 88-102, 2019.

SILVA, G.R. et al. Corporate Controllershship and price formation from the light of cost management: a case study of a Paraíba State supermarket. **Custos e Agronegocio On Line**, v. 12, n. 2, p. 352-73, 2016.

SILVA, J.S.; SOLINO, A. S. Fatores determinantes da mortalidade da micro e pequena empresa industrial de criação e abate de aves, na grande Natal/RN. Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, **ENANPAD**, v. 24, 2000.

SILVA, M.P.; COUTO, C.H.M.; CARDOSO, A.A.B. Análise das Demonstrações Contábeis como Ferramenta de Suporte à Gestão Financeira. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia RBGE**, v.2 n. 13, p. 23-45, 2016. ISSN 2237-1664.

SILVA, R.B. et al. Remuneração dos Executivos e Indicadores de desempenho em empresas participantes do Ibovespa. **RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, [s. l.], v. 17, n. 3, p. 867-87, 2018. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=133659165&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 5 maio 2020. DOI 10.18593/race.v17i3.16721.

SILVA, R.F. **Chega de inadimplência**: cobrança e recuperação de valores. São Paulo: Pillares, 2011.

SILVA, T. Comércio e conquista na História das duas Índias do abade Raynal. **História Unisinos**, [s. l.], v. 21, n. 3, p. 289-302, 2017. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=127752081&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 27 abr. 2020. DOI 10.4013/htu.2017.213.01.

SOARES, P.H.S.; FARIA, J.A.; OLIVEIRA, J.J. Análise das Demonstrações Contábeis: uma Proposta de Referência de Índices de Liquidez para Empresas Brasileiras. **ConTexto**, [s. l.], v. 19, n. 43, p. 44-57, 2019. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=140757521&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 4 maio 2020.

SOCEA, A.D. Managerial decision making and financial accounting information. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, v. 58, p. 47-55, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.977>.

SOUSA, G.S.; DE SOUZA, J.M.; DA SILVA, A.C. Apuração da necessidade de capital de giro para a prevenção de falência das empresas. **Anais... SIMPAC**, v. 6, n. 1, 2016.

SOUZA, K.R.; KERBAUY, M.T.M. Abordagem quanti-qualitativa: superação da dicotomia quantitativa-qualitativa na pesquisa em educação. **Educação e Filosofia**, v. 31, n. 61, 21-44. 2017.

SOUZA, M.A.; LISBOA, L.P.; ROCHA, W. Práticas de contabilidade gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 14, n. 32, p. 40-57, 2003.

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.

SOUZA, R.M. **Avaliação de custo, volume e lucro em micro e pequenas empresas comerciais**: um estudo de caso. 107 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI - Itajubá, 2007.

STELZER, J.; MOREIRA, A.P.. O comércio justo como movimento social para obtenção da Justiça Global. **Revista Cidadania e Acesso à Justiça**, [s. l.], v. 3, n. 2, p. 39-60, 2017. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=asn&AN=128629403&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 12 jul. 2020. DOI 10.26668/indexlawjournals/2526-026x/2017.v3i2.2482.

STEPHENSON, S.M. Cadeias globais de valor: a nova realidade do comércio internacional. **Pontes**, [s. l.], v. 11, n. 2, p. 17-21, 2015. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=115476619&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 27 abr. 2020.

SULLIVAN, K. Corporate Managers' Risky Behavior: Risk Taking or Avoiding. **Journal of Financial and Strategic Decisions**, v. 10, n. 3, p. 63-74, 1997.

TAKAHASHI, N. Where is Bounded Rationality From? **Annals of Business Administrative Science**, [s. l.], v. 14, n. 2, p. 67-82, 2015. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bsu&AN=102107198&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 12 jul. 2020. DOI 10.7880/abas.14.67.

TAVARES, A.C.; MÁRIO, P.C. Fatores condicionantes à continuidade de MPE da cidade de Bom Despacho/MG. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 11, n. 3, p. 54-85, 2019.

TAVARES, F.O.; PACHECO, L.; ALMEIDA, E.F. Financiamento das pequenas e médias empresas: análise das empresas do distrito do Porto em Portugal. **Revista de Administração**, [s. l.], v. 50, n. 2, p. 254-67, 2015. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=foh&AN=111470944&lang=pt-br&site=ehost-live>>. Acesso em: 11 jun. 2020. DOI 10.5700/rausp1198.

TEIXEIRA, N.M.D. A rendibilidade e a criação de valor. **Anais...** Encontro AECA, XVIII, 2008. Aveiro, 2008. CD-ROM.

TEIXEIRA, W.T.P. Planejamento financeiro como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios**, v. 9, 2016.

TELÓ, A.R. **Desempenho organizacional**: planejamento financeiro em empresas familiares. 2000. Dissertação. Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina - Florianópolis. 2000.

VAN HORNE, J.C.; WACHOWICZ, J.M. **Fundamentals of financial management**. 13.ed. England: Pearson, 2009.

VASCONCELLOS, L.R.; FERREIRA, F.C.; DOS SANTOS, M.S. A relação das práticas do Lean Manufacturing e o desempenho operacional: um estudo no setor de autopeças. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 5, p. 276-95, 2019.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 4, p. 801-14, 1986.

VIEIRA, M.V. **Administração estratégica do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2008.

VIRZI, A.H.; VASCONCELLOS, H. Planejamento financeiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 30, n. 2, p. 79-90, 1990.

VOS, E. et al. The happy story of small business financing. **Journal of Banking and Finance**, v. 31, n. 9, p. 2648-72, 2007.

WANG, H.; YAN, J.; YU, J. Reference-dependent preferences and the risk–return trade-off. **Journal of Financial Economics**, v. 123, n. 2, p. 395-414, 2017.

WANG, Y.; KELLER, L.R.; SIMON, J. Descriptive Models of Perceived Risk. **Wiley Encyclopedia of Operations Research and Management Science**, p. 1-8, 2010. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/9780470400531.eorms0250>.

WERNKE, R.; GOMES, J.M.; LEMBECK, M. Custo financeiro de estocagem: estudo de caso em ferrovia. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, n. 155, p. 28-52, 2014.

WILLIAMSON, Oliver E. Strategy research: governance and competence perspectives. **Strategic management journal**, v. 20, n. 12, p. 1087-108, 1999.

WINBORG, J.; LANDSTRÖM, H. Financial bootstrapping in small businesses: examining small business managers' resource acquisition behaviors. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 3, p. 235-54, 2001.

YANG, Q.; ZIMMERMAN, M.; JIANG, C. An Empirical Study of the Impact of CEO Characteristics on New Firms' Time to IPO\*. **Journal of Small Business Management**, v. 49, n. 2, p. 163-84, 2011.

YIN, R.K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

## **ANEXO**

**Anexo A: Questionário enviado às empresas objetos do estudo****GESTÃO FINANCEIRA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO NO SETOR DO COMÉRCIO DE CHAPECÓ-SC**

Prezado(a) respondente,

Esse questionário é parte essencial da pesquisa de campo da dissertação do mestrando Rodrigo Menegon, cujo título é “Gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo no setor do comércio de Chapecó-SC”, sob a orientação do Prof. Dr. Rodrigo Barichello. Seu objetivo é coletar dados que possibilitem conhecer e interpretar as práticas e os problemas de gestão financeira nas micro e pequenas empresas do setor do comércio de Chapecó-SC, visando contribuir para a discussão das finanças empresariais nesse ambiente ainda pouco explorado. Sua participação é primordial para o resultado desse trabalho. As respostas guardarão caráter confidencial. Desde já agradecemos sua colaboração e atenção.

**PERFIL**

1.1. Quantos anos tem sua empresa?

- Até 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 4 a 6 anos
- De 7 a 10 anos
- Mais de 10 anos

1.2. Quantas pessoas trabalham em sua empresa?

- 0 a 9
- 10 a 19
- 20 a 29
- 30 a 39
- 40 a 49
- 50 ou mais

1.3. Qual o faturamento anual médio de sua empresa?

- Menos de R\$ 500 mil
- De R\$ 500 mil até R\$ 1,0 milhão
- De R\$ 1,0 milhão até R\$ 2,0 milhão
- De R\$ 2,0 milhão até R\$ 3,0 milhão
- De R\$ 3,0 milhão até R\$ 4,0 milhão
- Mais de R\$ 4,0 milhão

1.4. Quem é responsável pela Gestão Financeira da sua empresa?

- ( ) Um dos sócios, porém sem capacitação em Gestão Financeira  
 ( ) Um dos sócios que tem capacitação em Gestão Financeira  
 ( ) Um diretor/gerente financeiro contratado  
 ( ) Um escritório terceirizado  
 ( ) Outro, qual? \_\_\_\_\_

1.5. Qual o grau de escolaridade do responsável pela gestão financeira da empresa?

- ( ) Ensino fundamental incompleto  
 ( ) Ensino fundamental completo  
 ( ) Ensino médio incompleto  
 ( ) Ensino médio completo  
 ( ) Ensino superior incompleto  
 ( ) Ensino superior completo  
 ( ) Pós-graduação  
 ( ) Mestrado  
 ( ) Doutorado

1.6. Qual sua experiência profissional na área financeira de uma empresa?

- ( ) Nenhuma experiência  
 ( ) Experiência de até 1 ano  
 ( ) Experiência de 1 a 3 anos  
 ( ) Experiência de 3 a 5 anos  
 ( ) Experiência maior que 5 anos

**OBSERVAÇÃO:** As opções de respostas das questões seguintes serão entre uma escala de 1 a 5, em que a nota 1 indica **total discordância** da afirmativa e a nota 5 indica **total concordância** da afirmativa. O senhor deverá marcar apenas uma nota entre 1 e 5.

Informe seu grau de concordância ou discordância em relação às seguintes informações sobre aspectos financeiros de sua empresa:

ORGANIZAÇÃO E CONTROLE					
GRAU DE CONCORDÂNCIA OU DISCORDÂNCIA	DISCORDO		CONCORDO		
	1	2	3	4	5
2.1 Nós controlamos o patrimônio imobilizado da empresa: sabemos seu valor e definimos quem responde por ele.					
2.2 Nós controlamos o estoque da empresa: definimos quem responde por ele, sabemos seu valor e o giro médio de cada grupo de produto.					
2.3 Nós temos os fluxogramas de todos os procedimentos financeiros em nossa empresa.					
2.4 Nós temos relatórios periódicos com as informações financeiras necessárias para a tomada de decisão.					

ANÁLISE DE CAPITAL DE GIRO					
GRAU DE CONCORDÂNCIA OU DISCORDÂNCIA	DISCORDO			CONCORDO	
	1	2	3	4	5
3.1 Nós sabemos exatamente o valor e os vencimentos de nossas contas a pagar.					
3.2 Nós sabemos exatamente o valor e os vencimentos de nossas contas a receber.					
3.3 Nós calculamos o prazo médio de pagamento aos nossos fornecedores.					
3.4 Nós calculamos o prazo médio de recebimento dos nossos clientes.					

ANÁLISE DE CRÉDITO					
GRAU DE CONCORDÂNCIA OU DISCORDÂNCIA	DISCORDO			CONCORDO	
	1	2	3	4	5
4.1 Nós conhecemos o poder de pagamento de nossa empresa.					
4.2 Nós temos ótimo relacionamento com o(s) gerente(s) do(s) banco(s) que somos clientes.					
4.3 Nossa política de concessão de crédito é feita de maneira subjetiva, baseada no <i>feeling</i> e na confiança que temos em nossos clientes.					
4.4 Nós utilizamos informações fornecidas pelas empresas de proteção ao crédito (SPC, SERASA, etc.) antes de conceder crédito para nossos clientes.					
4.5 Nós analisamos o histórico do cliente em suas relações comerciais com nossa empresa antes de lhe conceder crédito.					
4.6 Nós analisamos o histórico do cliente em suas relações comerciais com o mercado antes de lhe conceder crédito.					
4.7 Nós utilizamos algum tipo de programa computacional ( <i>software</i> ) para conceder crédito a nossos clientes.					
4.8 Nós analisamos a renda do cliente antes de lhe conceder crédito.					
4.9 Nós analisamos as informações pessoais do cliente (como idade, sexo, estado civil, grau de escolaridade) antes de lhe conceder crédito.					

ANÁLISE DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇOS					
GRAU DE CONCORDÂNCIA OU DISCORDÂNCIA	DISCORDO			CONCORDO	
	1	2	3	4	5
5.1 Nós sabemos exatamente quanto custa cada um de nossos produtos.					
5.2 Nós sabemos exatamente quando o produto está custando além das nossas possibilidades.					

5.3 Nós levamos em consideração nossos custos diretos e indiretos para estabelecermos o preço de nossos produtos.					
5.4 Nós determinamos o preço de nossos produtos baseado nos preços da concorrência.					
5.5 Nós determinamos o preço de nossos produtos estabelecendo uma margem fixa sobre as vendas (taxa <i>mark-up</i> ).					

#### PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E CONTROLE

GRAU DE CONCORDÂNCIA OU DISCORDÂNCIA	DISCORDO			CONCORDO	
	1	2	3	4	5
6.1 Nossa empresa elabora um planejamento financeiro minucioso (previsão de demanda, fornecedores, logística e crédito).					
6.2 Nossa empresa define um orçamento para todas as etapas e itens do planejamento.					
6.3 Nossa empresa monitora o planejamento financeiro, ajustando-o e atualizando-o de acordo com as novas informações obtidas.					
6.4 Nossa empresa compara as previsões do planejamento financeiro com os resultados reais obtidos.					

#### AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS E FINANCIAMENTOS

GRAU DE CONCORDÂNCIA OU DISCORDÂNCIA	DISCORDO			CONCORDO	
	1	2	3	4	5
7.1 Fazemos um estudo aprofundado sobre a atratividade dos projetos em que a empresa investe.					
7.2 Fazemos um estudo aprofundado das fontes de financiamento existentes para os projetos escolhidos.					
7.3 Fazemos um estudo aprofundado da necessidade futura de capital de giro ao longo da vida útil dos projetos escolhidos.					

#### RESULTADOS ECONÔMICOS E FINANCEIROS

GRAU DE CONCORDÂNCIA OU DISCORDÂNCIA	DISCORDO			CONCORDO	
	1	2	3	4	5
8.1 Nós sabemos exatamente qual a margem de contribuição de cada um de nossos produtos.					
8.2 Nós nos aproveitamos do ganho de escala.					
8.3 Nós sabemos exatamente onde estão os gargalos financeiros em nossa empresa.					

DEMONSTRATIVOS, INDICADORES E MÉTODOS					
GRAU DE CONCORDÂNCIA OU DISCORDÂNCIA	DISCORDO			CONCORDO	
	1	2	3	4	5
9.1 Balancete.					
9.2 Balanço Patrimonial (BP).					
9.3 Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE).					
9.4 Demonstrativo do Fluxo de Caixa (DFC).					
9.5 Índices de Atividade (prazo médio de estocagem, prazo médio de cobrança, prazo médio de pagamento a fornecedores).					
9.6 Índices de Rentabilidade e Lucratividade (giro do ativo, margem operacional, margem líquida, rentabilidade do ativo, rentabilidade do patrimônio líquido).					
9.7 Índices de Liquidez (liquidez geral, liquidez corrente, liquidez seca, liquidez imediata).					
9.8 Indicadores de endividamento (participação de capitais de terceiros, composição do endividamento, imobilização do patrimônio líquido).					
9.9 Ciclo Operacional.					
9.10 Ciclo Financeiro.					
9.11 Ponto de Equilíbrio.					
9.12 <i>Pay-Back</i> (Tempo de Retorno do Investimento).					
9.13 Valor Presente Líquido (VPL).					
9.14 Taxa Interna de Retorno (TIR).					
9.15 Índice de Lucratividade (IL).					

RELEVÂNCIAS DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E FINANCEIRAS					
GRAU DE CONCORDÂNCIA OU DISCORDÂNCIA	DISCORDO			CONCORDO	
	1	2	3	4	5
10.1 Nossa empresa elabora relatórios gerenciais a partir das informações contábeis e financeiras.					
10.2 Nossa empresa leva em conta as informações contábeis e financeiras para formular estratégias.					
10.3 Nossa empresa leva em conta as informações contábeis e financeiras para tomar decisões.					

PROBLEMAS FINANCEIROS					
GRAU DE CONCORDÂNCIA OU DISCORDÂNCIA	DISCORDO			CONCORDO	
	1	2	3	4	5
11.1 Nossa empresa enfrenta dificuldades ou restrições de crédito no mercado.					
11.2 Nossa empresa arca com uma carga tributária elevada.					

11.3 Nossa empresa tem problemas relacionados à falta de capital de giro.					
11.4 A conjuntura econômica (crise financeira) tem prejudicado nossa empresa.					
11.5 Nossa empresa enfrenta uma elevada concorrência.					
11.6 Nossa empresa tem problemas relacionados à falta de organização.					
11.7 Nossa empresa tem problemas relacionados à falta de conhecimentos técnico-gerenciais para conduzir o negócio.					