

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Fábio Fachin Penz

**RELAÇÃO ENTRE A PERCEPÇÃO DO EMPRESÁRIO SOBRE A GESTÃO
FINANCEIRA, DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E A IMPORTÂNCIA DA
UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS EM PEQUENAS EMPRESAS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO

Santa Maria, RS
2018

Fábio Fachin Penz

**RELAÇÃO ENTRE A PERCEPÇÃO DO EMPRESÁRIO SOBRE A GESTÃO
FINANCEIRA, DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E A IMPORTÂNCIA DA
UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS EM PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão apresentado ao
Curso de Ciências Contábeis, da
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,
RS), como requisito parcial para obtenção do
grau de **Bacharel em Ciências Contábeis**.

Orientador: Prof. Dr. Wanderlei José Ghilardi
Co-orientador: Prof. Ms. Emídio Gressler Teixeira

Santa Maria, RS
2018

Fábio Fachin Penz

**RELAÇÃO ENTRE A PERCEPÇÃO DO EMPRESÁRIO SOBRE A GESTÃO
FINANCEIRA, DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E A IMPORTÂNCIA DA
UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS EM PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de Conclusão apresentado ao
Curso de Ciências Contábeis, da
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM,
RS), como requisito parcial para obtenção do
grau de **Bacharel em Ciências Contábeis**.

Aprovado em _____

Wanderlei José Ghilardi Prof. Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Luiz Henrique Figueira Marquezan Prof. Dr. (UFSM)

Vinícius Costa Da Silva Zonatto Prof. Dr. (UFSM)

Santa Maria, RS
2018

RESUMO

RELAÇÃO ENTRE A PERCEPÇÃO DO EMPRESÁRIO SOBRE A GESTÃO FINANCEIRA, DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E A IMPORTÂNCIA DA UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS EM PEQUENAS EMPRESAS

AUTOR: Fábio Fachin Penz
ORIENTADOR: Wanderlei José Ghilardi
CO-ORIENTADOR: Emídio Gressler Teixeira

Este trabalho apresenta um estudo sobre a correlação entre a percepção que o gestor possui sobre sua gestão financeira e o seu desempenho organizacional, bem como trazendo indicadores de quão importante o gestor considera cada ferramenta utilizada, realizado com empresas de pequeno porte na cidade de São Sepé. Por meio desse busca descobrir como os empresários fazem uso da gestão financeira e qual impacto ela possui no desempenho da empresa. Os dados foram obtidos por forma de questionário distribuído em pessoa durante a primeira semana do mês de setembro do ano de 2018. Para realização do trabalho foram buscados referenciais teóricos pertinentes ao assunto. Os resultados obtidos mostram a gestão financeira como não significativa como um todo e somente o controle do fluxo de caixa e o controle periódico do resultado como significante quando correlacionados com o desempenho da empresa, os empresários notaram uma gradual recuperação dos negócios depois da crise, a maioria dos empresários demonstrou certo nível de conhecimento em relação às ferramentas pesquisadas, a gestão de fluxo de caixa, possui o impacto mais forte e a maior significância das correlações. Há necessidade de mais estudos nessa área que abordem de maneira mais aprofundada e por um período de tempo maior os indicadores sem a distorção introduzida pela opinião dos empresários.

Palavras-chave: Gestão Financeira. Desempenho Organizacional. Pequenas Empresas.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN BUSINESSMEN'S PERCEPTION ABOUT FINANCIAL MANAGEMENT, ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AND THE IMPORTANCE OF THE UTILIZATION OF TOOLS IN SMALL BUSINESSES

AUTHOR: Fábio Fachin Penz
ADVISOR: Wanderlei José Ghilardi
CO-ADVISOR: Emídio Gressler Teixeira

This paper presents a study about the correlation between the perception the manager possesses about his financial management and his organizational performance, as well as bringing indicators of how important the manager considers each utilized tool, performed with small businesses in the city of São Sepé. Through this seeking to discover how businessmen make use of financial management and what impact it has on the business's performance. The data was obtained through a survey distributed in person during the first week of September in the year 2018. For this task were discussed relevant theoretical references. The obtained results show the financial management as not significant as a whole and only the control over cash flow and the periodic control over results as significant when correlated with the business's performance, a gradual recovery post crisis was noted by the businessmen, most businessmen showed a fair amount of knowledge about the tools in the study, of the tools the cash flow management showed the strongest impact and greatest significance in correlation. There is a need for more studies in this area to approach the indicators more in depth and for a longer period of time without the distortion brought forth by having to ask the businessmen their opinions.

Keywords: Financial Management, Organizational Performance, Small Businesses

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Comparativo das características das grandes e pequenas empresas.....	14
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA.....	9
1.2	PROBLEMÁTICA.....	10
1.3	OBJETIVOS.....	10
1.4	JUSTIFICATIVA.....	11
1.5	PARTES QUE COMPÕEM O TRABALHO.....	11
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
2.1	PEQUENAS EMPRESAS.....	13
2.2	GESTÃO FINANCEIRA EM PEQUENAS EMPRESAS.....	15
2.3	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS EMPRESAS.....	19
2.4	TERMOS UTILIZADOS.....	24
2.4.1	Retorno sobre investimento (ROI)	25
2.4.2	Retorno sobre as vendas (ROS)	25
2.4.4	Fluxo de caixa	25
2.4.5	Capital de giro	25
2.4.6	Ponto de equilíbrio	26
2.4.7	Resultado da empresa	26
2.4.8	Ganho unitário	26
2.4.9	Estoque de produtos e insumos	27
3	METODOLOGIA	28
3.1	METODOLOGIA APLICADA.....	28
3.1.1	Enquadramento científico	28
3.2.2	Tratamento dos dados	29
4	DISCUSSÃO E RESULTADOS	30
4.1	INDICADORES E FERRAMENTAS	30
4.1.1	Indicadores de desempenho	30
4.1.1.1	<i>DES1- retorno sobre investimento</i>	30
4.1.1.2	<i>DES2 - taxa média de lucro</i>	31
4.1.1.3	<i>DES3 - retorno médio sobre as vendas</i>	32
4.1.1.4	<i>DES4 - taxa média de crescimento na participação de mercado</i>	33
4.1.1.5	<i>DES5 - taxa média de crescimento das vendas</i>	34
4.1.2	Utilização e relevância de ferramentas	35
4.1.2.1	<i>GF1- controle das entradas e saídas diárias de dinheiro</i>	36
4.1.2.2	<i>GF2 - controle do fluxo de caixa</i>	38
4.1.2.3	<i>GF3- controle do capital de giro</i>	39
4.1.2.4	<i>GF4- controle do ponto de equilíbrio</i>	41
4.1.2.5	<i>GF5- controle dos prazos de pagamentos e recebimentos</i>	42
4.1.2.6	<i>GF6 – controle dos gastos mensais</i>	43
4.1.2.7	<i>GF7- controle periódico do resultado</i>	45
4.1.2.8	<i>GF8 – controle do ganho unitário do produto ou serviço oferecido</i>	46
4.1.2.9	<i>GF9 - controle permanente sobre o estoque de produtos e insumos</i>	48
4.2	CORRELAÇÕES	49
4.2.1	Correlação entre gestão financeira e desempenho	49
4.2.2	Correlação entre controle do fluxo de caixa e desempenho	50
4.2.3	Correlação entre controle periódico de resultado e desempenho	51
5	CONCLUSÃO	52
	REFERÊNCIAS	54
	APÊNDICE A	56
	APÊNDICE B	57

APÊNDICE C.....	61
------------------------	-----------

1 INTRODUÇÃO

A maior complexidade do ambiente empresarial, dadas as características de um mercado de elevada competição e concorrência acirrada, trouxe maiores necessidades e exigências à gestão de empresas. A informação passou a ter mais relevância, sendo considerada, gerencialmente, um fator de sucesso. Isto é, o processo de geração de informações gerenciais precisa ser capaz de atender as demandas informacionais da empresa que viabilizem a manutenção da competitividade no novo ambiente. Neste cenário, o incremento nos resultados torna-se essencial, devido aos custos cada vez mais elevados de manutenção da empresa em atividade.

Para assegurar o cumprimento de sua missão informativa, a contabilidade utiliza instrumentos que permitem uma análise de acompanhamento em sua gestão. Esses instrumentos nem sempre estão disponíveis no dia a dia dos empresários, principalmente em se tratando de empresas de pequeno porte, como é o caso do presente estudo. Nesse sentido, a contabilidade pode contribuir com a gestão via fornecimento de informações que viabilizem aos seus usuários tomarem as melhores decisões. A atividade básica para a manutenção em atividade de uma empresa com estas características é o acompanhamento dos indicadores de desempenho, principalmente aqueles relacionados aos retornos e o crescimento da empresa no mercado.

É nesse momento que se sobressai a atuação do contador, possibilitando que a empresa possa mensurar seu progresso em direção à expectativa de resultados. Porém, na maioria dos casos, não é estabelecida uma meta a partir da qual decorrem as suas principais ações.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O estudo se delimita a colher informações sobre como a utilização de ferramentas de gestão financeira, a percepção que o micro e pequeno empresário possui sobre a relevância das mesmas e o desempenho de quarenta e três pequenas empresas na cidade de São Sepé no segundo semestre de 2018.

1.2 PROBLEMÁTICA

As micro e pequenas empresas são as empresas que mais crescem no país em todos os ramos de negócio, porém elas também são as que mais fecham, num nível tão extremo que as microempresas alteram a média de fechamentos das outras empresas de cerca de 23% para mais de 40%, como mencionado na revisão bibliográfica.

Também com experiência pessoal obtida auxiliando o SEBRAE a orientar empresas de pequeno porte a qual deixou a impressão de que grande parte dos proprietários e gestores das mesmas ou não fazem uso ou não aplicam propriamente as ferramentas de gestão financeira, além disso muitos não acham importante fazer uso das dessas ferramentas e estão confiantes de que não precisam mudar.

Combinando esses fatores ocorreu a ideia para a problemática desse estudo: de que forma a utilização de ferramentas de gestão financeira influencia no desempenho de uma pequena empresa?

1.3 OBJETIVOS

O objetivo geral do estudo é analisar de que forma a utilização de ferramentas de gestão financeira influencia no desempenho de uma pequena empresa.

Visando contornar essa dificuldade, o presente estudo busca descobrir a influência da utilização de ferramentas de gestão financeira e a percepção dos empresários sobre a relevância das mesmas no desempenho de pequenas empresas na cidade de São Sepé.

A fim de atingir o objetivo geral, foram propostos os seguintes objetivos específicos:

- a) caracterizar o perfil das empresas participantes da pesquisa;
- b) diagnosticar o grau de utilização de ferramentas de gestão financeira nas empresas pesquisadas;
- c) mensurar a percepção dos gestores das pequenas empresas sobre a importância da utilização das ferramentas de gestão financeira;
- d) avaliar o desempenho organizacional das pequenas empresas;
- e) analisar a correlação existente entre a utilização de ferramentas de gestão financeira, o desempenho das pequenas empresas e a percepção dos

gestores das pequenas empresas sobre a importância da utilização das ferramentas de gestão financeira.

1.4 JUSTIFICATIVA

As pequenas empresas compõem a grande maioria das empresas do país, porém, como foi mencionado na problemática e será trazido na revisão bibliográfica, elas também são as empresas que mais fecham. Este estudo busca observar se existe uma relação entre a gestão financeira e esse desempenho. Espera-se que a informação obtida nesse estudo possa servir para orientar a gestão de pequenas empresas, além de demonstrar a realidade delas para órgãos interessados e trazer certa compreensão acadêmica para as empresas da região.

1.5 PARTES QUE COMPÕEM O TRABALHO

Este trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. O primeiro é composto pela introdução; o segundo capítulo trata do referencial teórico necessário ao embasamento do estudo; o terceiro consiste da realização da análise e correlação dos dados; o quarto capítulo traz a metodologia aplicada à pesquisa; e, por último, serão realizadas as considerações finais.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O presente estudo tem como foco a relação entre a gestão financeira e o desempenho organizacional das pequenas empresas. Nesse aspecto, convém detalhar a definição e a base preexistente de alguns conceitos.

2.1 PEQUENAS EMPRESAS

Não existe uma definição específica sobre o que é uma pequena empresa. Os critérios acabam variando dependendo se visto pela legislação, pelas organizações financeiras ou pelos órgãos do setor. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e a Lei Complementar 123 de 14 de dezembro de 2006 apresentam as definições mais utilizadas.

A lei complementar enquadra de acordo com a receita bruta sendo: microempresa ou empresa de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (BRASIL, 2002), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que: (1) no caso da microempresa, aufera em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e (2) no caso da empresa de pequeno porte, aufera em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais) (BRASIL, 2006).

O SEBRAE define o tamanho da empresa pelo número de funcionários que ela possui, o que altera para propósitos de estudo pois empresas de áreas diferentes podem ter rendas consideravelmente díspares mas um número similar de funcionários. Esse método também não é afetado pela inflação, que dificulta comparações em grandes períodos de tempo. O SEBRAE ainda subdivide essas empresas entre indústria, comércio e serviços. Para o SEBRAE, na indústria, a micro empresa pode possuir até 19 empregados, a pequena entre 20 e 99, a média entre 100 e 499 e a grande mais de 500 empregados. Já para comércio e serviços a micro

empresa possui até 9 empregados, pequena entre 10 e 49, a média entre 50 e 99 e a grande mais de 100 empregados (SEBRAE, 2014)

O BNDES, assim como a lei complementar, usa uma escala baseada na receita bruta, mas além de utilizar valores diferentes ele introduz o conceito de empresa média-grande. Nesse sistema a micro empresa tem faturamento igual ou menor que R\$ 2,4 milhões, a pequena maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$16 milhões, a média deve ter faturamento maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões, a média-grande um faturamento maior que R\$90 milhões e menor ou igual a R\$300 milhões e a grande empresa é a que fatura mais que R\$300 milhões (BNDES, 2015).

Também relevante quando se fala de pequenas empresas no Brasil é o microempreendedor individual (MEI) que surgiu por meio da Lei Complementar 128 de 19 de Dezembro de 2008. É considerado MEI, o empresário individual a que se refere o art. 966 da Lei n 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (BRASIL, 2002), que tenha auferido receita bruta, no ano-calendário anterior, de até R\$ 60.000,00 (sessenta mil reais), optante pelo Simples Nacional e que não esteja impedido de optar pela sistemática prevista na lei (BRASIL, 2008).

Segundo SEBRAE (2014), as pequenas empresas são responsáveis por 52% dos empregos formais no país, 40% do volume de salários pagos além de serem criadas constantemente novas empresas desse porte. Além disso, as micro e pequenas empresas (MPEs) são responsáveis por 98% das empresas registradas de serviços e 99% das de comércio. Porém, de acordo com SEBRAE (2016), 23,4% das empresas dentro de seu âmbito de estudo fecham dentro de dois anos e, se consideradas somente microempresas, esse número sobe para 45%.

Kassai (1997) disponibiliza uma tabela sintetizando e comparando as características gerais de pequenas empresas com as grandes empresas, reproduzida no Quadro 01.

Quadro 01 – Comparativo das características das grandes e pequenas empresas

Diferenciação entre as grandes e pequenas empresas		
Característica	Grandes Empresas	Pequenas Empresas
Adaptabilidade	Pequena	Grande
Administração	Profissional	Pessoal ou Familiar
Capacidade de interpretar e utilizar políticas e dispositivos legais	Grande	Pequena
Capacidade de utilizar especialistas	Grande	Pequena
Capacitação profissional	Especializada	Não especializada
Capital	Dissolvido	Concentrado
Concentração de recursos	Capital	Trabalho
Decisão	Descentralizada	Centralizada
Estrutura	Organizada	Informal
Flexibilidade	Pequena	Grande
Forma Jurídica	Sociedade Anônima	Limitada
Ganhos de Escala	Grandes	Pequenos
Idade Média	Alta	Pequena
Níveis Hierárquicos	Muitos	Poucos
Nº Funcionários	Grande	Pequeno
Nº de Produtos	Grande	Pequeno (Único)
Recursos Financeiros	Abundantes	Escassos
Sistemas de Informação	Complexos, formalizados e informatizados.	Simples, informais e manuais (mecanizados).
Utilização da Tecnologia	Alta	Baixa (Artesanal)

Fonte: Kassai (1997).

2.2 GESTÃO FINANCEIRA EM PEQUENAS EMPRESAS

Pela pesquisa SEBRAE (2016) as quatro razões mais citadas pelos empresários cujas empresas fecham são: impostos/despesas, falta de vendas/clientes, problemas financeiros/capital de giro e problemas administrativos e contábeis, demonstrando a relevância de uma gestão financeira apropriada

De acordo com Longenecker et al. (2007 p. 416) “Administradores-proprietários de empresas de pequeno porte acreditam, algumas vezes, que precisam de menos informações financeiras por causa de seu envolvimento pessoal nas operações do dia-a-dia, mas estão apenas se enganando”. Os autores ressaltam que não se deve esperar que os gestores sejam ou queiram ser especialistas na contabilidade, mas que eles devem saber o suficiente sobre o processo contábil para reconhecer o que é melhor para o seu negócio.

Leone (1999) diz que o empresário que geralmente abre uma microempresa não possui tempo ou habilidade para adotar uma tomada de decisão mais analítica e estratégica e acaba por se decidir baseado em intuição e improviso, o que pode gerar dificuldades futuras. O autor aponta também que a informação nem sempre se encontra disponível para o empreendedor quando ele precisa tomar suas decisões.

Segundo Kassai (1997), o empreendedor costuma evitar a ajuda de especialistas, porque acha que não haveria interesse deles em estudar problemas de uma pequena empresa, ou então, na tentativa de economizar dinheiro, passando a dedicar seu tempo à solução de problemas rotineiros e perdendo a visão do negócio, a dimensão do planejamento e até abandonando a busca de oportunidades. Assim como todos os outros, ela também ressalta que os empreendedores têm dificuldade em compreender os princípios contábeis, sugerindo que isso traz uma dificuldade a mais quando se trata de interagir com um contador profissional. Apesar disso ela defende que, considerando a relativa simplicidade de uma MPE, não é fundamental o empresário ter conhecimento aprofundado de técnicas administrativas e contábeis, sendo mais importante adaptar as técnicas usadas por grandes empresas para as necessidades e desafios das menores.

Para Azevedo e Leone (2011), o crescimento das micro e pequenas empresas necessita de uma qualificação de seus gestores financeiros, para que possam ter condições de enfrentar desafios em nível financeiro nas suas organizações, eles também corroboram com o que diz e Leone, notando que em seu

estudo somente uma dentre as pequenas empresas estudadas possuía alguém qualificado para tomar decisões financeiras. Azevedo e Leone (2011, p. 73) ainda sugerem que “Sem a prática de estudos aprofundados na área financeira, seja ele de atratividade de projeto; de fonte de financiamento ou de necessidade de capital de giro, as micro e pequenas empresas ficam vulneráveis no mercado que atuam.”

Longenecker et al. (2007) sugerem que os objetivos de um sistema contábil em uma pequena empresa devem ser:

- fornecer com exatidão a demonstração dos resultados das operações;
- permitir uma rápida comparação dos dados atuais com os objetivos operacionais e os resultados anteriores;
- oferecer demonstrativos para uso da gerencia, dos banqueiros e dos credores;
- facilitar o arquivamento de relatório e devolução de impostos para os órgãos responsáveis;
- revelar fraudes, roubos, perdas e erros nos registros.

Kassai (1997) menciona algumas características básicas de um conjunto de informações que poderia ser utilizado por um gestor de pequena empresa, sendo eles:

- simplicidade: as informações devem ser de entendidas intuitivamente, sem necessitar conhecimento prévio de contabilidade;
- facilidade de obtenção: as informações devem ser levantadas facilmente, sem manutenção de registros históricos ou de sistemas de acumulações complexos;
- relevância: inicialmente focar somente nas partes mais urgentes e relevantes, desconsiderando os efeitos menores;
- atualidade: modelos de informação devem voltados para fatos e eventos presentes e futuros, através da utilização de modelos prospectivos e orçamentos;
- possibilidade de efetuar simulações: é importante que os modelos possam efetuar simulações com relação às variáveis principais. Simulando queda ou

crescimento das vendas, aumento ou diminuição de custos/despesas, efeitos de financiamentos e empréstimos ou outras variáveis para auxiliar as decisões do empreendedor;

- facilidade de manipulação das informações: inicialmente utilizar um sistema que possa ser utilizado com planilhas de calculo como EXCEL, por apresentar menor barreira para entrada.

A autora ainda sugere algumas alterações nos relatórios contábeis para compensar a falta de conhecimento dos empresários:

- substituir o plano de contas por um plano de gastos, simplificando o nome das contas e mantendo a menor quantidade possível de contas para evitar complicações;
- a criação de um plano de responsabilidade para os grupos da empresa que podem ter dispêndios e registrar de forma a alocar os dispêndios por setor;
- a posição patrimonial, que é um Balanço Patrimonial simplificado, representando somente o quanto a empresa tem num determinado momento desprezando-se as cifras não relevantes, obtendo os valores por meio dos controles específicos e inventários a preço de mercado e apurando o Patrimônio Líquido por equivalência contábil e os lucros em relação ao capital investido;
- estrutura dos custos fixos: um foco na redução dos custos fixos aumenta a agilidade da empresa em relação ao mercado e às decisões do dia-a-dia. Ela sugere a formação de parcerias com outras pequenas empresas e um vínculo de sócios (mesmo informalmente), como opções para diminuir os custos fixos;
- estrutura de resultado e preços de venda: auxiliar a elaboração de uma demonstração de resultado de exercício onde o empreendedor compreende e avalia as variáveis que influenciam esse resultado como política de preços, volumes de produção e de vendas, impostos devidos, custos variáveis e fixos, imposto de renda e a magnitude do lucro final em relação ao lucro desejado;
- fluxo de caixa: leigos em contabilidade, nesse caso os empresários de pequenas empresas, tem maior facilidade em entender a parte da contabilidade que compreende o que se traduz diretamente em dinheiro. Uma

demonstração contábil dos fluxos de caixa aprimora o entendimento da demonstração de resultados. Ao interpretar o resultado também com a geração de caixa do período, a situação da empresa e o bolso do empreendedor são ambos afetados. Outra ferramenta útil ao empreendedor é o Fluxo de Caixa Prospectivo, focando no que se espera acontecer no futuro. De todos os relatórios contábeis citados aqui o de mais fácil compreensão por parte do empreendedor é a Demonstração dos Fluxos de Caixa.

Longenecker et al. (2007) por sua vez sugerem alguns tipos de registros internos que devem ser mantidos, sendo eles:

- registro de contas a receber: vitais não só para a tomada de decisão na extensão de crédito mas também para saber o faturamento exato e manter boas relações com os clientes;
- registro de contas a pagar: mostram o que a empresa deve para os fornecedores, facilitam o cálculo de desconto a vista e ajudam a pagar quando devido;
- registro de estoque: são essenciais para o controle dos itens do estoque, fornecendo informações importantes par quando a empresa for realizar compras;
- registros de folha de pagamento: mostram os salários pagos aos empregados e fornecem base para calcular os impostos da folha de pagamento;
- registros de caixa: mostram os recibos e gastos necessários para proteger o caixa, fornecem informações essenciais sobre fluxo e saldo de caixa;
- registros de ativos fixos: mostram o custo original do ativo, a depreciação em determinado período além de outras informações como as condições do ativo;
- outros registros contábeis: os autores consideram interessante também a existência de registros de seguro, mostrando as apólices em vigor, dos arrendamentos e dos investimentos em empresas fora de seu negócio.

Kassai (1997, p. 7) também ressalta que:

[...] é comum verificar também, como resultados dessas pesquisas, dificuldades específicas de gestão, tais como: atuação sobreposta, brevidade, variedade e fragmentação de trabalho, incerteza com relação a seu desempenho no cargo, centralização ou dificuldade de delegar tarefas e responsabilidade. Nesse sentido, é de essencial importância a realização de

cursos de formação e aperfeiçoamento destinados aos empreendedores e à discussão de problemas das empresas de pequeno e médio porte.

2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS EMPRESAS

Dutra (2003, p. 109) discorre sobre a importância da mensuração do desempenho organizacional:

Esta importância pode ser percebida, em, no mínimo, dois contextos distintos, mas integrados, a saber: um contexto operacional e um contexto estratégico. Por contexto operacional, entende-se uma situação de gerenciamento que leva em consideração os vários níveis e áreas da organização: gerenciar implica considerar as múltiplas variáveis que afetam um sistema organizacional. Por contexto estratégico, entende-se uma situação de gerenciamento que enfatiza as práticas de avaliação de desempenho organizacional: gerenciar implica, necessariamente, avaliar. Como foi dito acima, estes dois contextos se integram no sentido de, em conjunto, fornecerem subsídios para a prática de um gerenciamento efetivo, seja em nível macro (focado na organização como um todo) ou em nível micro (focado nas partes integrantes do sistema).

Machado, Machado e Holanda (2007, p. 397) consideram que:

A avaliação de desempenho tem como propósito comparar expectativas anteriormente estabelecidas com o efetivamente realizado, devendo monitorar as mudanças no ambiente externo e interno da empresa, assegurando, assim, o cumprimento dos objetivos e meta da empresa. Desta forma, o processo de avaliação requer a mensuração ou quantificação do desempenho planejado e realizado.

Segundo Bortoluzzi et al. (2011) a maioria das ferramentas que servem para avaliar o desempenho organizacional tem seu foco em grandes empresas e, portanto, mesmo quando aplicadas corretamente, podem gerar alterações quando utilizadas em empresas de menor porte. Além disso, a implantação das avaliações de desempenho operacional (ADO) encontra problemas únicos quando se trata de MPEs, pois é mais difícil de convencer o gestor a se envolver com projetos de AD; ocasionalmente ao tentar evitar o problema mencionado acima a implantação de modelos é feita parcialmente sem levar em consideração os impactos que isso pode ter. A AD normal é informal e não possui modelo definido ou as empresas podem simplesmente não possuir os recursos humanos e financeiros que seriam necessários para uma implementação e acompanhamento de qualidade.

Segundo Silva Júnior e Costa (2014) nas ciências sociais e comportamentais, a mensuração de variáveis de interesse é realizada por meio de escalas específicas, construídas para se adaptarem à natureza abstrata da maioria de seus construtos. As de mensuração são parte da instrumentação básica da medição, existindo em formas variadas como os testes da Psicologia, os exames e provas da Educação ou as escalas diversas em Marketing e Administração.

Uma possível classificação é dividida em medidas financeiras e não financeiras, Banker, Potter e Srinivasan (2000 apud MACHADO; MACHADO; HOLANDA, 2007) entendem que as medidas não financeiras têm melhor utilidade para auxiliar os administradores a planejar a longo prazo baseada na ideia de que as medidas não financeiras avaliam causa-e-efeito, enquanto financeiras não refletem no longo prazo. As financeiras por outro lado somente refletem efeitos de atividades passadas ou correntes, enquanto as não financeiras refletem os efeitos que as ações atuais terão no futuro.

Na opinião de Dutra (2003) a avaliação do desempenho organizacional consiste em atribuir valor ao que uma organização considera relevante, dependendo de seus objetivos estratégicos caracterizando em que nível de desempenho ela se encontra, com intenção de promover ações de melhoria. Em outras palavras, trata-se do processo de:

- a) identificação dos aspectos considerados importantes num contexto organizacional;
- b) avaliação destes aspectos;
- c) visualização do desempenho organizacional; e
- d) promoção simultânea de ações de aperfeiçoamento.

Conforme Costa (2011 apud SILVA JUNIOR.; COSTA, 2014), uma escala de mensuração necessita conter três partes: um conjunto de indicadores, uma escala de verificação e um conjunto de regras:

- os indicadores são os elementos asseguram a presença do conceito do construto na escala de mensuração. São exemplos de indicadores as afirmações que o sujeito da pesquisa emitirá sua concordância; também são indicadores os extremos de um comportamento (por exemplo, odiar e amar determinada marca);

- a escala de verificação envolve os números que associados aos indicadores. Por exemplo, podem-se adotar níveis de concordância de 1 a 5 ou utilizar números de 1 a 7 entre as opções de odiar e amar uma marca;
- as regras são as indicações para uso do instrumento, em termos de sua aplicação e interpretação. Por exemplo, a definição que verificações entre 4 e 5 indicam alto nível de avaliação do construto sob análise e que valores entre 1 e 2 indicam baixo nível de avaliação do mesmo construto.

Dutra (2003) afirma que, ao serem desenvolvidas, as metodologias de avaliação de desempenho visam atender necessidades específicas nas organizações, em um contexto predominantemente normativista, portanto, em função deste caráter normativo, os seguintes pressupostos e características tendem a prevalecer:

- a avaliação visa medir o desempenho de possíveis funções ou atividades das organizações, conforme percebido pelos autores da metodologia;
- a avaliação tende a não captar considerações específicas de desempenho, tais como, falta ou excesso de recursos humanos em determinada área da organização, falta ou excesso de matéria-prima por questões de corporativismo, dentre outros;
- as metodologias, de uma maneira geral, tendem a considerar a avaliação em termos numéricos, sem uma caracterização das referências de escala para a atribuição de notas;
- pela ausência de personalização e por carência de flexibilidade, as metodologias tendem a permitir seu uso apenas para gerar análises de caráter macro;
- pela falta de foco na personalização, as metodologias dificultam e/ou inibem seu uso para gerar ações de aperfeiçoamento;
- por seu caráter normativo, as metodologias limitam a participação e o crescimento dos atores, em termos de conhecimento do que está sendo avaliado.

Para analisar o desempenho operacional de pequenas empresas surgem várias abordagens, entre elas, a análise por escala *Likert*, a escala *Phrase Completion*, e a análise fatorial.

A escala *Likert* de cinco pontos foi desenvolvida pelo psicólogo americano Rensis Likert em 1932 para medir atitudes comportamentais, segundo Silva Junior e Costa (2014, p.5) “Nesta escala os respondentes se posicionam de acordo com uma medida de concordância atribuída ao item e, de acordo com esta afirmação, se infere a medida do construto”. Os autores ainda dizem que a grande vantagem dessa escala é a sua facilidade tanto em ser entendida pelo sujeito pesquisado quanto à modificação dela para uso em várias áreas como, autoestima, depressão, etnocentrismo, religiosidade e racismo.

Segundo Gallon, Ensslin e Silveira (2009, p.10):

[...] a escala do tipo Likert configura-se como uma escala ordinal (assim os valores atribuídos como respostas são “valores” qualitativos), uma vez que as escalas ordinais não admitem a propriedade da média; apenas as propriedades da frequência, contagem e moda.

Porém Silva Júnior e Costa (2014 p. 5) também lembram que de acordo com os críticos desse modelo:

[...] perguntas com o modelo Likert solicitam do respondente pelo menos duas dimensões a serem analisados: conteúdo e intensidade. O indivíduo precisa verificar o conteúdo da proposição do item e, em seguida, opinar discordando ou concordando com a afirmação, considerando ainda a intensidade desta concordância... ...os críticos afirmam que esta característica aumenta o nível de complexidade cognitiva da escala, principalmente quando a escala possui muitos pontos.

Partindo disso os autores chamam atenção para o dilema entre um número alto de pontos, o que aumenta a complexidade, mas proporciona maior segurança nas respostas, e um número baixo de pontos, que é simples mas traz respostas menos confiáveis.

A escala *Phrase Completion* foi criada por David Hodge e David Gillespie em 2003 como uma alternativa ao que eles viam como falhas na escala Likert, segundo Silva Júnior e Costa (2014, p.6) ela consiste em “uma escala padrão de 11 pontos, sempre de 0 a 10 na sequência dos números inteiros, em que o 0 tem associação com a ausência de atributo, enquanto o 10 tem relação com a intensidade máxima de sua presença”. Os autores ainda citam Hodge e Gillespie (2003) dizendo que já que uma escala de zero a dez é similar à encontrada nas escolas, ela facilita a habilidade do respondente de dar uma resposta precisa, compensando pela falta de segurança que normalmente seria encontrada em uma escala com grande

quantidade de números. Também segundo eles a escala *Phrase Completion* procura superar uma dificuldade gerada pela escala *Likert* ser indireta e não ter nada além dos números orientando o respondente, “buscando medir a intensidade de determinado construto diretamente na própria escala. É dessa possibilidade de aplicação que vem o nome da escala, que seria, em uma tradução para o português, escala de conclusão da frase”.

De acordo com Aranha e Zambaldi (2008, p. 32) a análise fatorial consiste em “analisar a intensidade das relações entre as variáveis observadas e, a partir delas, estimar um modelo fatorial subjacente capaz de reproduzir essas relações”. Como exemplo os autores usam respostas obtidas em um questionário como variáveis observadas que podem então ter sua correlação analisada, a análise fatorial então busca descobrir se a correlação existe mesmo ou se é causada por uma variável subjacente que está afetando ambas as variáveis, ou como os autores colocam: “A análise fatorial parte da premissa de que a variabilidade de um conjunto de itens observados, evidenciada por sua matriz de correlações, pode ser parcialmente explicada pela ação de um número reduzido de fatores subjacentes...”. Os autores ainda dizem (p. 34) que:

Se um pesquisador não souber de antemão quantos fatores comuns estão por trás de um conjunto de dados, a análise fatorial pode ser usada para descobrir a quantidade mínima de fatores capazes de explicar a covariação entre as variáveis observadas. Essa forma de uso da técnica é denominada análise fatorial exploratória...

E também declaram que “quando o conhecimento prévio do pesquisador sobre o fenômeno é detalhado a análise fatorial pode ser utilizada para testar hipóteses específicas”. Essa aplicação da técnica é chamada de análise fatorial confirmatória.

Aranha e Zambaldi (2008) mencionam três conceitos básicos da análise fatorial, sendo eles: comunalidade, complexidade fatorial e grau de determinação fatorial:

- comunalidade é a ideia que a proporção da variância de cada item observado é explicada pelo fator ou fatores comuns que o influenciam;
- complexidade fatorial se refere à quantidade de fatores comuns com carga fatorial relevante na variável; e

- o grau de determinação fatorial de um conjunto de itens se refere à proporção de variância dos itens explicada em média por um fator comum.

Sobre a análise fatorial confirmatória Aranha e Zambaldi (2008, p. 107) aprofundam:

Procura verificar se os dados observados se comportam de acordo com uma expectativa teórica. Se isso ocorrer serve como evidência favorável à validade dos dados e reforça a teoria proposta; se não acontecer alerta para a existência de problemas com os dados, a teoria ou ambos. O requisito mínimo para a execução da análise fatorial confirmatória é o pesquisador possuir de antemão uma hipótese acerca da quantidade de fatores comuns e apresentar uma expectativa teórica sobre qual fator deve carregar qual variável.

Os autores também chamam atenção para a necessidade de determinar se as hipóteses são aplicáveis a qualquer população ou somente uma específica, recomendando no último caso que as amostras sejam separadas em grupos populacionais e que as hipóteses sejam verificadas para cada grupo individualmente.

Mesmo no caso da análise fatorial exploratória Aranha e Zambaldi (2008, p.121) dizem que para utilizar qualquer análise fatorial existe um nível mínimo de teoria indispensável para sua utilização, “no mínimo, o pesquisador deve supor que por trás das variáveis observadas, há uma estrutura de fatores ortogonais e oblíquos”. Excluindo relações causais entre fatores ou variáveis observadas e a correlação de fatores únicos com outros fatores ou com variáveis não específicas.

Silva Júnior e Costa (2014) chegam à conclusão de que a escolha entre a escala *Likert* e a escala *Phrase Completion* é uma decisão do pesquisador, que é feita levando em conta as peculiaridades de público ou interesse de pesquisa. Logo, apesar de suas falhas e críticas a escala *Likert* pode continuar sendo utilizada nas pesquisas acadêmicas mesmo possuindo uma medição indireta do construto analisado, pois esse tipo de escala é mais adequado para instrumentos longos e se adapta mais facilmente para um número maior de construtos. Em suma, conforme se reafirmou no estudo, essa escala de verificação possui boas propriedades psicométricas, é de fácil organização e tem uma vantagem operacional no tocante à estrutura do instrumento de pesquisa.

2.4 TERMOS UTILIZADOS

No questionário são utilizados alguns termos contábeis mais técnicos e nesta seção eles são explicados, isso não compreende todos os termos utilizados, somente os que foram considerados mais complexos para leigos.

2.4.1 Retorno sobre investimento (ROI)

Segundo Kassai e Kassai (2001) “ROI é a taxa de retorno genuína da empresa, atribuída à sua capacidade geradora de resultados, independente de sua estrutura de financiamento. É obtido pela divisão do lucro operacional pelo respectivo valor do investimento”.

2.4.2 Retorno sobre as vendas (ROS)

De acordo com Souza e Moreira (2018, p. 4):

O Retorno sobre as vendas, também conhecido como Margem líquida é a relação percentual entre o Lucro Líquido do Exercício em relação à Receita Operacional Líquida. Isto quer demonstrar qual a parcela percentual que o lucro líquido compõe da venda líquida.

2.4.4 Fluxo de caixa

Longenecker et al. (2007, p. 402) dizem que “[...] é absolutamente essencial que o empreendedor desenvolva um orçamento de fluxo de caixa para antecipar quando o dinheiro vai entrar e sair do negócio”, eles definem o controle do fluxo de caixa como a projeção das entradas e saídas futuras de dinheiro.

2.4.5 Capital de giro

Segundo Longenecker et al. (2007, p. 397), “muitos dos problemas financeiros de pequenos empresários são decorrentes da incapacidade de compreender o ciclo de capital de giro necessário pela empresa” e exemplificam como a quantia de dinheiro necessária para manter contas a receber e suprir as necessidades do estoque.

Os autores dividem o ciclo do capital de giro em cinco passos:

- a) a compra ou produção do estoque para vendas, que à vista diminui o capital disponível ou à prazo aumenta as contas a pagar, e aumenta o estoque de produto;
- b) a venda dos produtos a vista ou a prazo o que aumenta ou a quantidade de dinheiro disponível ou a quantidade de prestações a receber;
- c) o pagamento das contas a pagar, que diminui o capital disponível e a quantidade das contas a pagar, e dos custos operacionais e impostos, que somente diminuem o capital disponível;
- d) o recebimento de contas, que reduz a quantidade de prestações a receber mas aumenta o capital disponível; e
- e) o reinício do ciclo.

2.4.6 Ponto de equilíbrio

Segundo Antonik (2004), o ponto de equilíbrio é o valor referente ao faturamento mínimo para cobrir os custos fixos e variáveis da empresa.

2.4.7 Resultado da empresa

Calcular periodicamente o resultado da empresa permite perceber o comportamento das principais contas de receita e despesa a tempo de tomar as ações apropriadas (SEBRAE 2015).

2.4.8 Ganho unitário

SEBRAE (2015) orienta que o cálculo do ganho unitário pode ser utilizado para: identificar se existe ou não ganho de dinheiro com o produto ou serviço, ajustar os preços de acordo com necessidade de aumento de ganho e oportunidade de mercado, definir quanto valor pode ser oferecido como desconto e perceber o comportamento dos custos diretos variáveis em relação ao produto.

2.4.9 Estoque de produtos e insumos

Longenecker et al. (2007, p. 408) explicam que:

um dos principais passos no gerenciamento de estoque é descobrir o que é o estoque e por quanto tempo os itens permanecem estocados lá. Muitas vezes eles são comprados, estocados e esquecidos. O controle de estoque anual para efeitos contábeis é inadequado para um controle apropriado. Itens de pouca rotatividade podem ficar armazenados mais tempo que o necessário, quando poderiam ter sido objeto de liquidações.

3 METODOLOGIA

“A Metodologia é o tópico que abrange maior número de itens, pois responde às seguintes questões: Como? Com quê? Onde? Quanto?”. (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 221).

Silva et al. (2004) dizem que o proceder metodológico representa a escolha do método e as tipologias de pesquisa como instrumento a ser utilizado, separando-as como: experimental, teórica, exploratória, explicativa, bibliográfica, documental, qualitativa, quantitativa, etc. Além disso, lembram que na prática, haverá uma combinação das tipologias.

3.1 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada no decorrer do estudo. Para melhor apresentação ele foi subdividido em duas partes: o enquadramento científico e o tratamento dos dados

3.1.1 Enquadramento científico

Para o alcance dos resultados, nesta pesquisa foi realizado um estudo descritivo-exploratório, pois busca não só descrever os fatos e fenômenos envolvidos com a utilização de ferramentas de gestão, a percepção do empresário e o desempenho de suas empresas, mas também examinar se existe relação entre esses elementos.

Os procedimentos são ex-post-facto, pois a investigação foi baseada em um fenômeno já ocorrido e busca determinar o que afeta esse fenômeno.

A abordagem utilizada foi primariamente quantitativa, recorrendo à linguagem matemática e procedimentos estatísticos para descrever qual relacionamento existe entre as variáveis.

Trata-se de uma pesquisa aplicada, em que se buscou além de obter informação técnica, trazer informação que poderá ser utilizada por grupos e indivíduos que tenham interesse na gestão financeira de pequenas empresas e na situação das empresas de pequeno porte na cidade de São Sepé

3.2.2 Tratamento dos dados

A coleta de dados foi feita na forma presencial com o suporte de uma plataforma *survey* (*google forms*) durante o mês de setembro de 2018 na cidade de São Sepé, foram visitadas 43 empresas.

O questionário utilizado para obter os dados sobre o interesse dos proprietários e gestores e sobre a percepção da utilização de ferramentas financeiras é baseado no questionário utilizado pelo SEBRAE no projeto negócio a negócio enquanto para o desempenho organizacional foi utilizada uma escala *Likert* de cinco pontos desenvolvida pelo autor partindo de concordo totalmente para discordo totalmente.

Para análise dos dados obtidos foi utilizada uma análise de correlação para testar a hipótese de que existe relação entre as variáveis escolhidas, o cálculo das estatísticas foi realizado pelo professor Luis Felipe Dias Lopes.

O apêndice A serve como legenda para as Figuras 6 e 7 que tratam da utilização e interesse das ferramentas de maneira geral, o apêndice B traz o questionário utilizado no estudo e o apêndice C traz o questionário do SEBRAE que foi utilizado como inspiração.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A discussão é estabelecida a partir dos dados da pesquisa, onde os respondentes foram previamente selecionados de acordo com o perfil desejado. Cabe notar que as respostas foram obtidas por meio de um questionário respondido pelos empresários na modalidade de pesquisa participante e, portanto, reflete não necessariamente a realidade da empresa, mas a percepção que o empresário possui sobre sua atividade.

4.1 INDICADORES E FERRAMENTAS

Nesta seção são apresentados os questionamentos e posicionamentos que foram trazidos à tona para as discussões que se procederam.

4.1.1 Indicadores de desempenho

No questionário dos indicadores de desempenho foram utilizadas cinco questões variando de discordo totalmente a concordo totalmente sobre o desempenho que a empresa obteve comparado com o ano anterior, com uma sexta opção, no caso do empresário não saber responder.

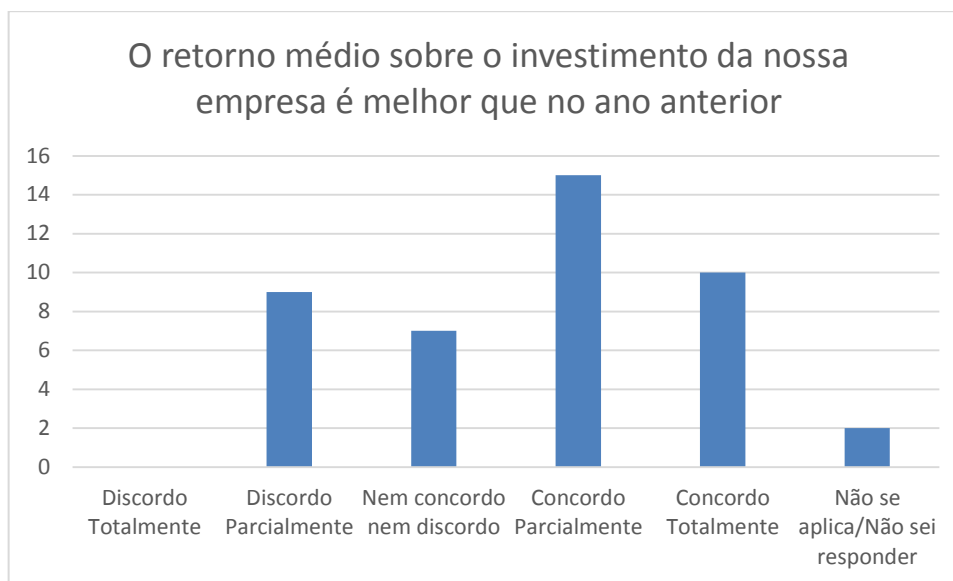
É relevante notar que a maior parte dos que notaram retração eram mercados pequenos que citaram a chegada recente de uma franquia da rede vivo como razão principal para esse problema.

4.1.1.1 DES1- retorno sobre investimento - ROI

O indicador DES1 se refere à variação do retorno sobre investimento (ROI) quando comparado com o ano anterior. Nesse indicador, a maioria (58,2%) respondeu ter percebido um aumento no retorno recebido, sendo que desse valor, 34,9% concordaram parcialmente e 23,3% concordaram totalmente. Dos demais, 16,3% não notaram diferença, 20,9% discordaram parcialmente, 4,7% não responderam e ninguém discordou totalmente.

Muitos empresários não pareciam saber a diferença entre o retorno sobre o investimento e o lucro da empresa, logo não se considera esse demonstrativo como extremamente útil para a pesquisa.

Figura 01 – Sobre o desempenho da empresa com base no ROI



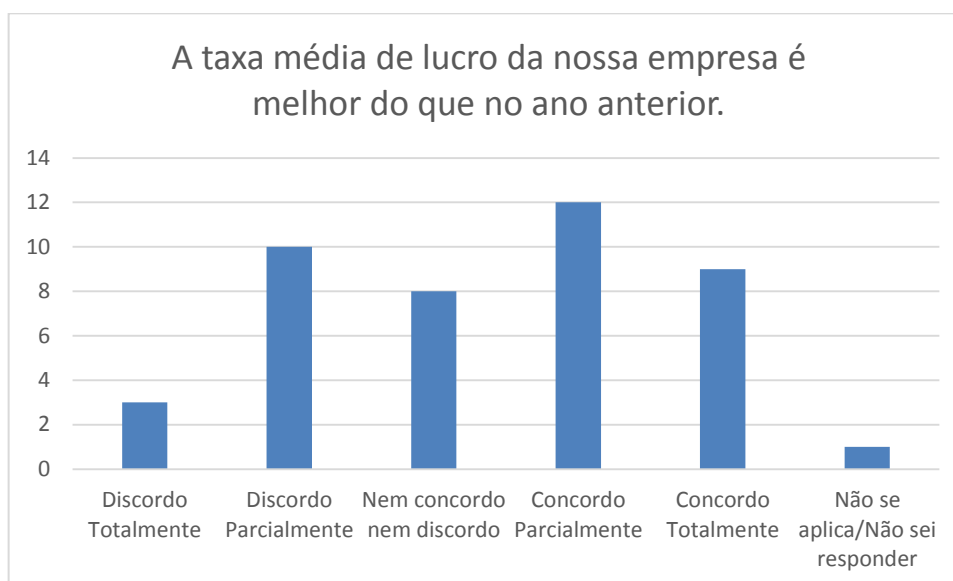
Fonte: Autor.

4.1.1.2 DES2 - taxa média de lucro

Como demonstrado na Figura 02, o indicador DES2 se refere à variação da taxa média de lucro quando comparada com o ano anterior. No caso desse indicador, a maioria (48,8%) revelou ter percebido um aumento no lucro obtido, sendo que desse valor, 27,9% concordaram parcialmente e 20,9% concordaram totalmente. Dos demais, 18,6% não notaram diferença, 23,3% discordaram parcialmente, 7% discordaram totalmente e 2,3% não responderam.

Pode-se perceber que, no caso do lucro ou do retorno sobre as vendas, enquanto as respostas dadas pela maioria ainda são positivas a margem não é tão grande quanto normalmente se encontra e no caso desse indicador temos mais empresas que viram leve perda nos lucros do que as que tiveram aumento considerável neles.

Figura 02 – Sobre a taxa média de lucro



Fonte: Autor.

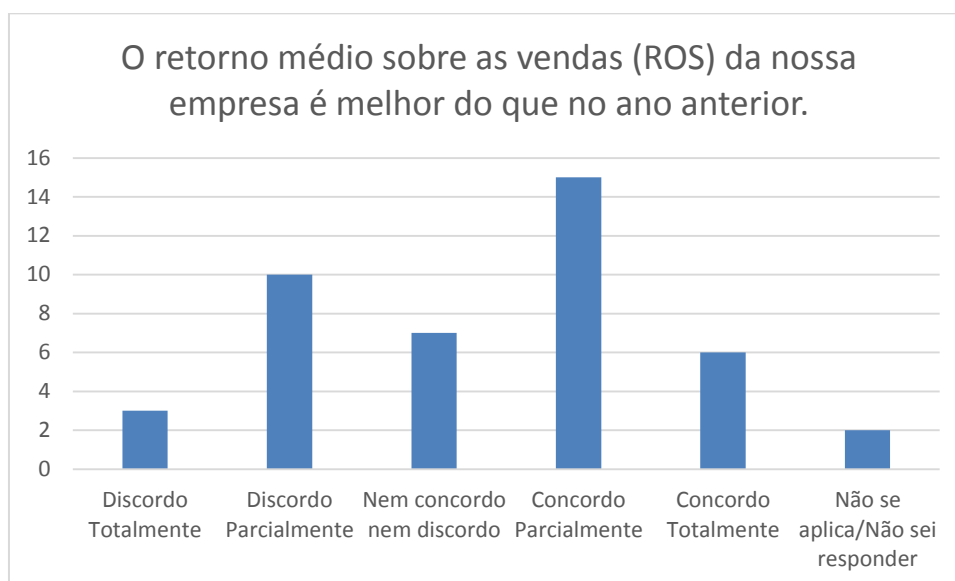
Como mencionado anteriormente os mercados pequenos tiveram queda nos resultados graças á presença da Rede Vivo intensificando as dificuldades notadas por eles. Outra informação importante é que vários empresários notaram que a melhora é somente em relação ao período anterior e que a empresa ainda não se recuperou completamente da recessão.

4.1.1.3 DES3 - retorno médio sobre as vendas

Outro indicador sem forte maioria, no retorno sobre as vendas os empresários notaram muitos dos mesmos problemas que tiveram sobre o lucro, o custo dos produtos aumentou, porém a competição forte tornou difícil aumentar os preços para cobrir esse gasto extra.

O indicador DES3, se refere à variação do retorno médio sobre as vendas (ROS) quando comparado com o ano anterior. No caso desse indicador, na Figura 03, a maioria (48,9%) respondeu com a percepção de um aumento no retorno recebido, sendo que desse valor, 34,9% concordaram parcialmente e 14% concordaram totalmente. Do resto, 16,3% não notaram diferença, 23,3% discordaram parcialmente, 7% discordaram totalmente e 4,7% não responderam.

Figura 03 – Sobre o retorno médio das vendas – ROS

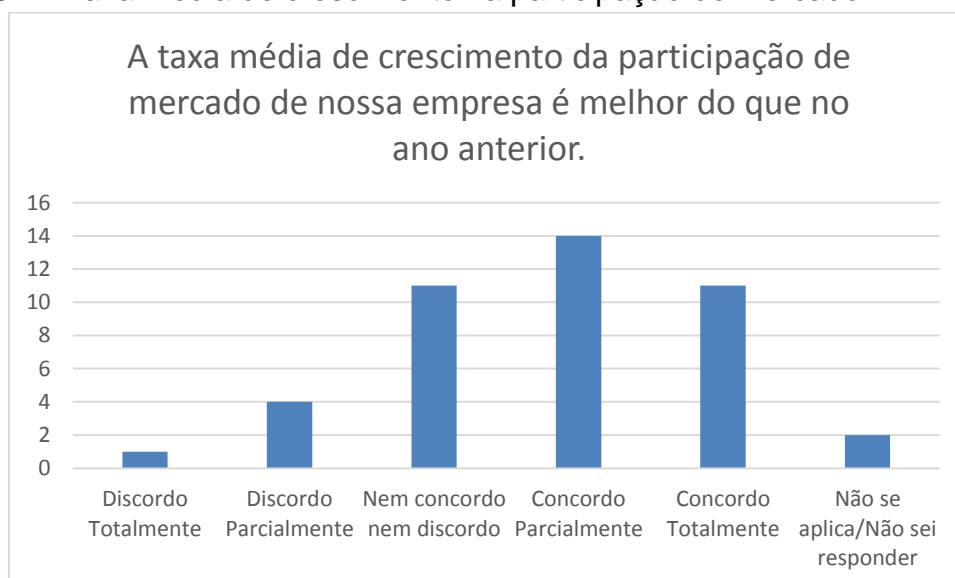


Fonte: Autor.

Esse é um dos indicadores em que é possível notar certa insegurança da parte dos empresários sobre o que exatamente ele representa.

4.1.1.4 DES4- taxa média de crescimento na participação de mercado

Figura 04 – Taxa média de crescimento na participação do mercado



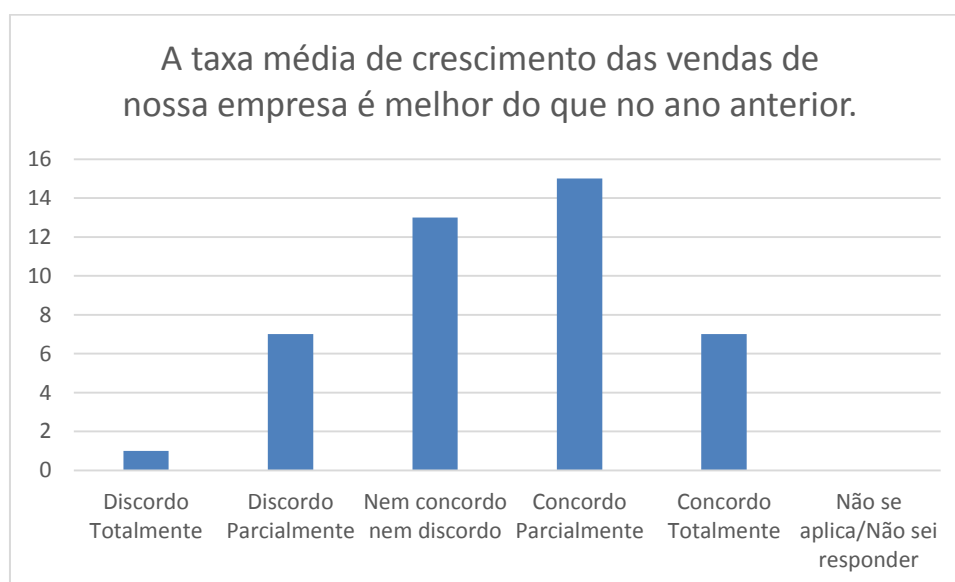
Fonte: Autor.

O indicador DES4 se refere à variação da taxa média de crescimento na participação de mercado quando comparado com o ano anterior. No caso desse indicador, a maioria (58,2%) respondeu com a percepção de um aumento na participação de mercado obtida, sendo que desse valor, 32,6% concordaram parcialmente e 25,6% concordaram totalmente. Do resto, 25,6% não notaram diferença, 9,3% discordaram parcialmente, 2,3% discordaram totalmente e 4,7% não responderam.

É importante notar que, ao contrário dos três primeiros indicadores, esse e o próximo se referem à variação da taxa média de crescimento e não somente se existiu algum crescimento e alguns empresários podem ter entendido errado sobre essas questões, mesmo assim se pode assumir que pelo que foi falado a maioria das empresas está se recuperando gradualmente da recessão e, enquanto seu desempenho ainda não se recuperou completamente quando comparado a um nível pré-crise a recuperação ainda existe.

4.1.1.5 DES5 - taxa média de crescimento das vendas

Figura 05 – Taxa média de crescimento das vendas



Fonte: Autor.

O indicador DES5 se refere à variação da taxa média de crescimento das vendas quando comparado com o ano anterior. No caso desse indicador, a maioria

(51,2%) respondeu com a percepção de um aumento no retorno recebido, sendo que desse valor, 34,9% concordaram parcialmente e 16,3% concordaram totalmente. Do resto, 30,2% não notaram diferença, 16,3% discordaram parcialmente, 2,3% discordaram totalmente e nenhum empresário disse não saber responder.

Nesse e na parte anterior se pode notar uma presença considerável de pessoas que não concordaram nem discordaram com a afirmação, algumas dessas respostas declararam que o crescimento seguiu constante, porém outras usaram essa opção para dizer que o crescimento estagnou.

4.1.2 Utilização e relevância de ferramentas

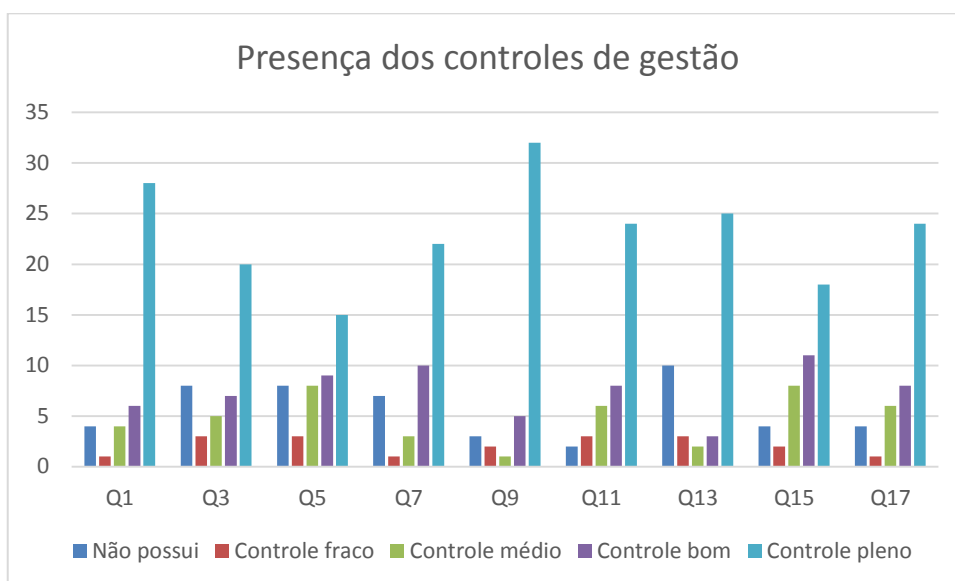
Para analisar a utilização e percepção de relevância das ferramentas de gestão financeira foi elaborada uma escala Likert de cinco pontos onde 1 representa que não faz uso nenhum da ferramenta e 5 representa controle efetivo.

Cada questão sobre as ferramentas é seguida por uma questão sobre quão relevante o empresário considera essa ferramenta em uma escala Likert onde 1 significa que o empresário não considera a ferramenta importante e 5 representa que ele a considera essencial.

Pode-se ver nas Figuras 06 e 07 que os empresários de maneira geral declararam ter controles fortes e bastante interesse no uso das ferramentas de gestão, não tendo nenhuma afirmação onde a resposta mais positiva não foi a mais escolhida no questionário.

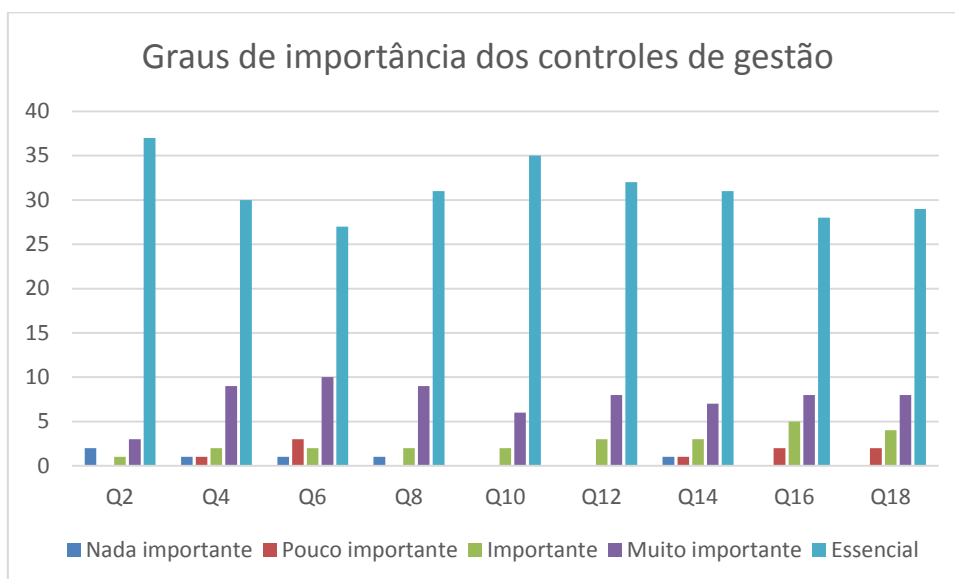
O questionário utilizado está disponível no apêndice B e a legenda das Figuras seguintes no anexo A.

Figura 06 – Presença dos controles de gestão



Fonte: Autor

Figura 07 – Graus de importância dos controles de gestão



Fonte: Autor

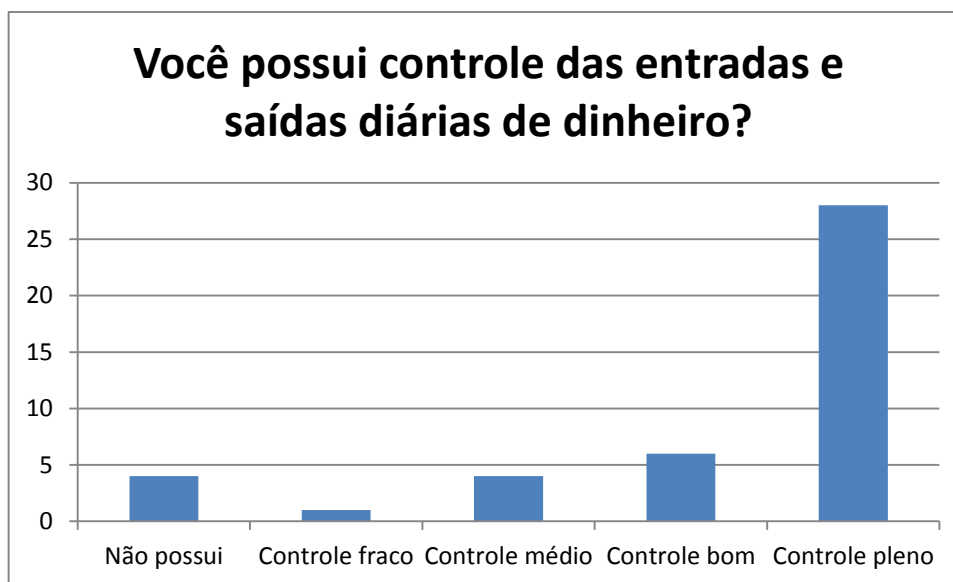
4.1.2.1 GF1- controle das entradas e saídas diárias de dinheiro

O indicador GF1 se refere ao controle sobre as entradas e saídas diárias de caixa da empresa.

Nesse indicador, 65,1% responderam possuir controle pleno sobre essa ferramenta, 14% responderam possuir bom controle, 9,3% responderam possuir

controle médio, 2,3% consideraram seu controle fraco e 9,3% disseram não possuir nenhum controle.

Figura 8 – Presença do controle das entradas e saídas de dinheiro



Fonte: Autor.

Figura 9 – Importância do controle diário



Fonte: Autor.

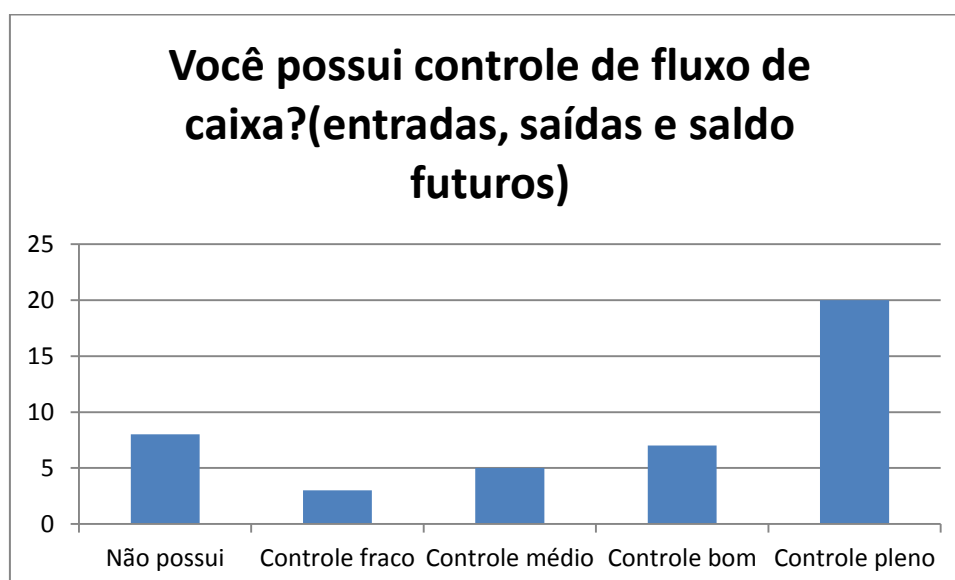
Se tratando da importância do controle sobre os movimentos diários, 86% dos entrevistados consideram ele essencial, 7% consideram muito importante, 2,3%

veem média importância, 4,7% não consideram nada importante e não houve nenhuma resposta que considera como pouco importante

Isso leva à ideia de que a grande maioria faz uso dessa ferramenta e ela é quase universalmente considerada de grande importância para a empresa. Não obstante essa informação ser interessante, ela não possui muita relevância para este estudo, pois como essa ferramenta é muito utilizada, fica difícil definir qual o efeito ela produz no desempenho dentro dos limites deste trabalho.

4.1.2.2 GF2 - controle do fluxo de caixa

Figura 10 – Presença do controle do fluxo de caixa



Fonte: Autor.

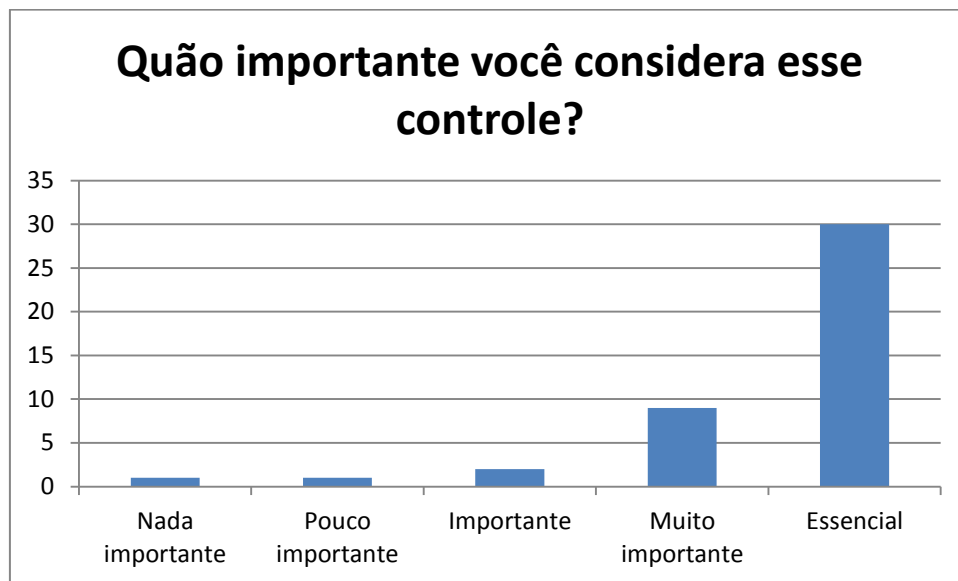
O indicador GF2 se refere ao controle sobre o fluxo de caixa da empresa.

Nesse indicador, 46,5% responderam possuir controle pleno sobre essa ferramenta, 16,3% responderam possuir bom controle, 11,6% responderam possuir controle médio, 7% consideraram seu controle fraco e 18,6% disseram não possuir nenhum controle.

Sobre a importância do controle sobre o fluxo de caixa, 69,8% dos entrevistados consideram ele essencial, 20,9% consideram muito importante, 4,7% veem média importância, 2,3% consideram como pouco importante e 2,3% o consideram nada importante, como na Figura 11.

No caso desse indicador, encontrou-se bastante variedade nas respostas sobre o seu uso. A maioria crê que faz bom uso da ferramenta, mas existem suficiente respostas negativas para tornar possível julgar sua correlação com o desempenho. Como foi com outras respostas, os empresários dizem considerar bastante relevante para a empresa esse controle.

Figura 11 – Importância do controle do fluxo de caixa



Fonte: Autor.

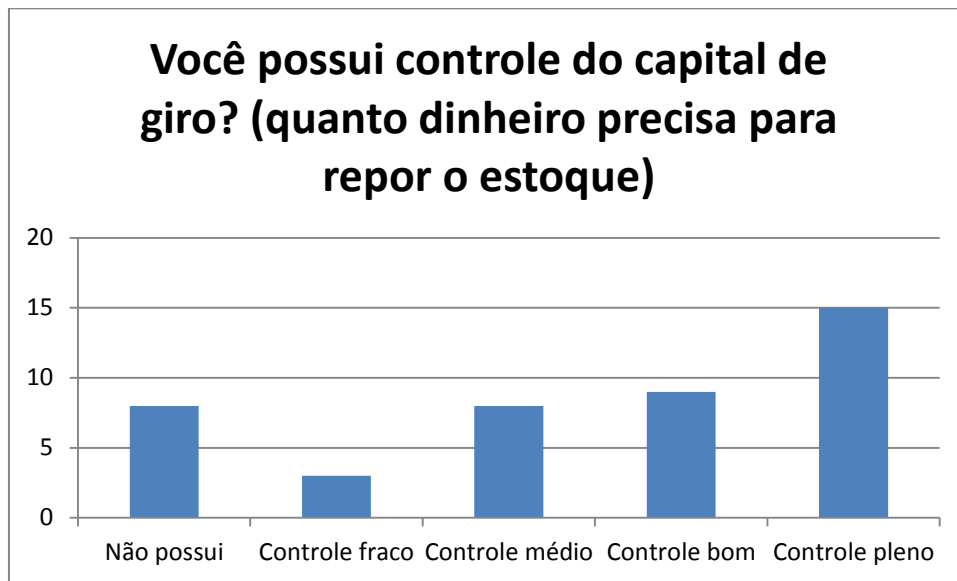
4.1.2.3 GF3- controle do capital de giro

O indicador GF3 se refere ao controle do capital de giro da empresa

Nesse indicador, como visto na Figura 12, 34,9% responderam possuir controle pleno sobre essa ferramenta, 20,9% responderam possuir bom controle, 18,6% responderam possuir controle médio, 7% consideraram seu controle fraco e 18,6% disseram não possuir nenhum controle.

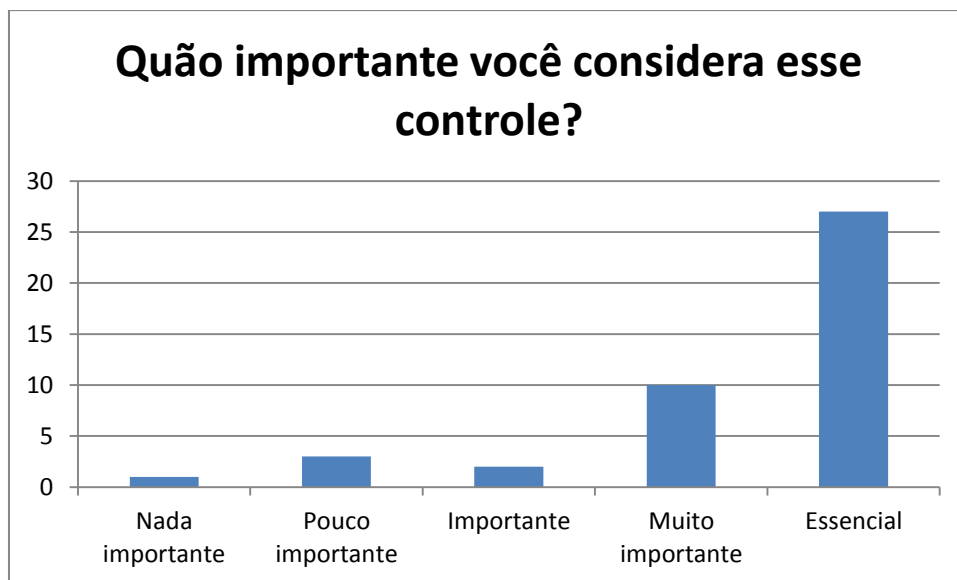
Se referindo à importância do controle sobre o capital de giro, como na Figura 13, 62,8% dos entrevistados consideram ele essencial, 23,3% consideram muito importante, 4,7% veem média importância, 7% consideram como pouco importante e 2,3% o consideram nada importante.

Figura 12 – Presença do controle do capital de giro



Fonte: Autor.

Figura 13 – Importância do controle do capital de giro



Fonte: Autor.

Nesse indicador percebe-se uma maior variedade de respostas. Enquanto a maioria ainda diz ter controles bons quando comparadas com as outras questões, nota-se que não existe uma resposta tão dominante quanto o normal. Logo, pode-se

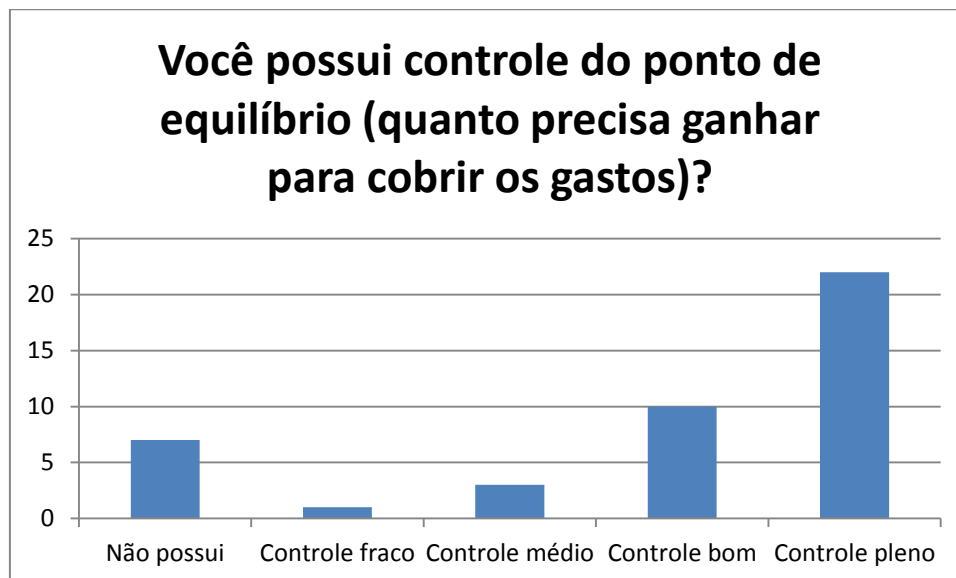
assumir que o resultado obtido na correlação deve refletir a realidade. Apesar de ainda ser considerado de alta importância para a empresa, menos pessoas responderam dessa forma quando comparado com os indicadores anteriores.

4.1.2.4 GF4- controle do ponto de equilíbrio

O indicador GF4 se refere ao controle do ponto de equilíbrio da empresa. Nesse indicador, 51,2% responderam possuir controle pleno sobre essa ferramenta, 23,3% responderam possuir bom controle, 7% responderam possuir controle médio, 2,3% consideraram seu controle fraco e 16,3% disseram não possuir nenhum controle.

Se tratando da importância do controle do ponto de equilíbrio da empresa 72,1% dos entrevistados consideram ele essencial, 20,9% consideram muito importante, 4,7% veem média importância, não houve resposta que considera como pouco importante e 2,3% responderam que o consideram nada importante, como disponível na Figura 15.

Figura 14 – Presença do controle do ponto de equilíbrio

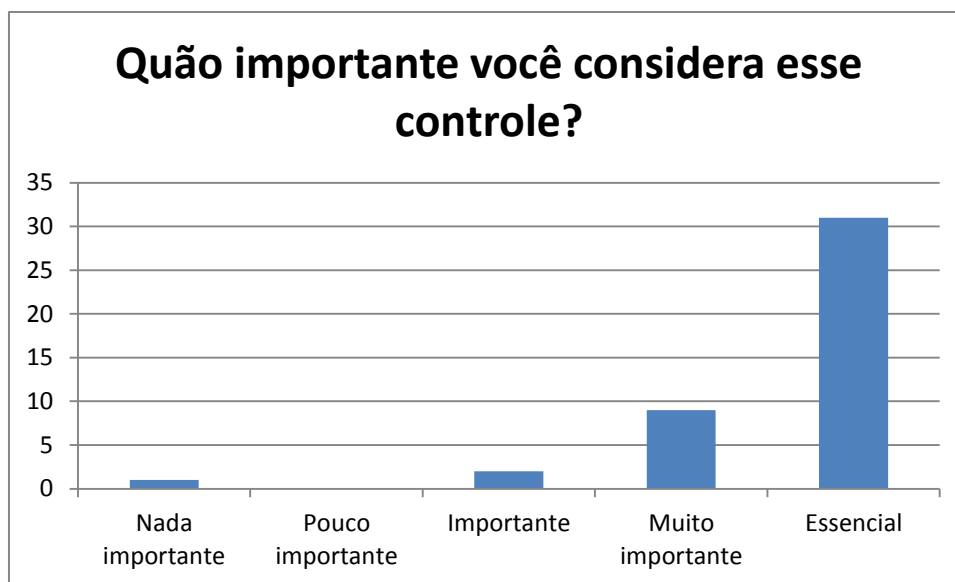


Fonte: Autor.

Pode-se assumir que a grande maioria dos empresários faz uso dessa ferramenta e que ela é quase universalmente considerada de grande importância para a empresa, é interessante saber essa informação, mas como esta ferramenta é

quase universalmente considerada importante não se pode obter resultados relevantes quanto a ela.

Figura 15 – Importância do controle do ponto de equilíbrio



Fonte: Autor.

4.1.2.5 GF5- controle dos prazos de pagamentos e recebimentos

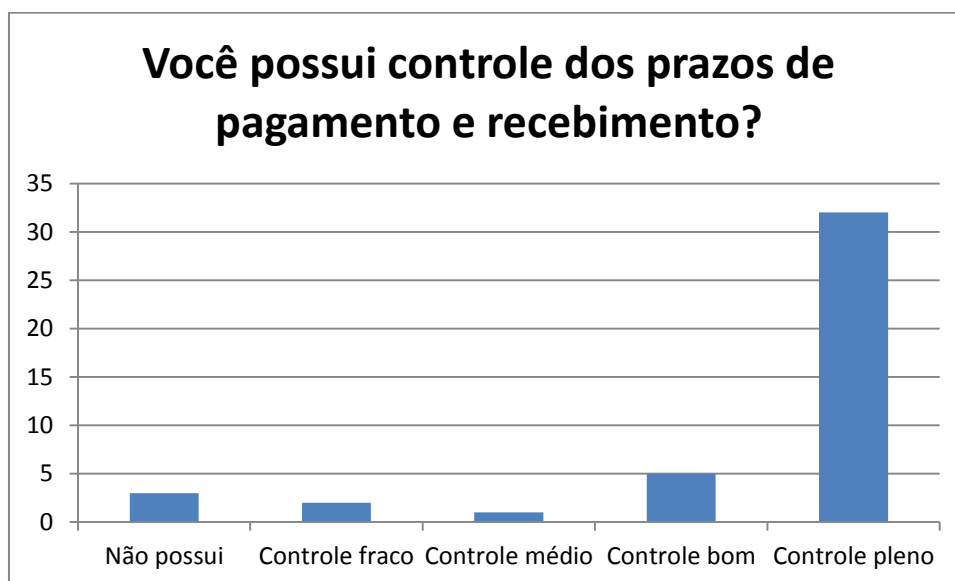
O indicador GF5 se refere ao controle dos prazos de pagamentos e recebimentos realizados pela empresa.

Nesse indicador, 74,4% responderam possuir controle pleno sobre essa ferramenta, 11,6% responderam possuir bom controle, 2,3% responderam possuir controle médio, 4,7% consideraram seu controle fraco e 7% disseram não possuir nenhum controle, conforme a Figura 16.

Abordando a importância do controle dos prazos de pagamento e recebimento, na Figura 17, 81,4% dos entrevistados o consideram essencial, 14% consideram muito importante, 4,7% veem média importância, e não houve nenhuma resposta que dava menor relevância a ele.

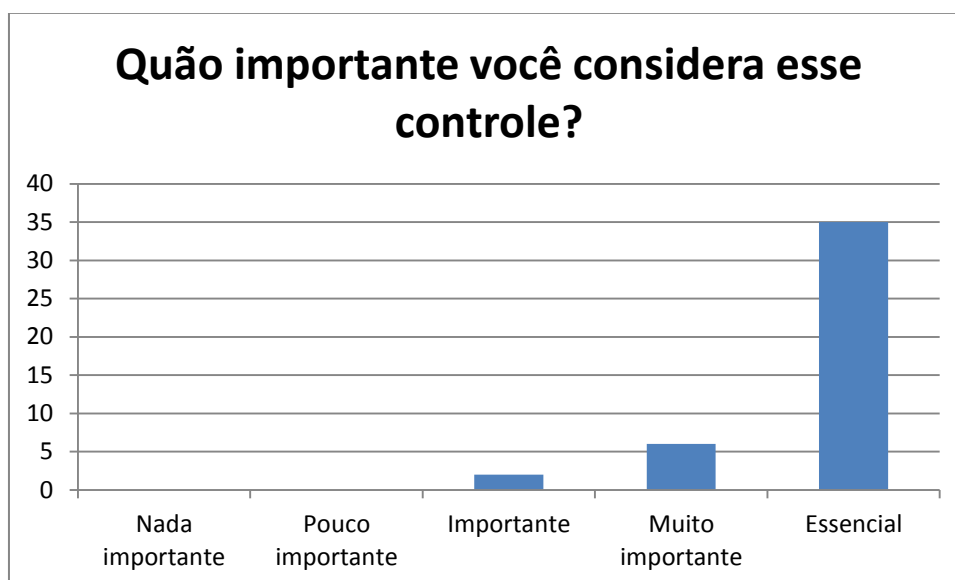
É interessante notar que nesse indicador não se encontrou nenhum empresário que considera de baixa importância seu controle.

Figura 16 – Presença do controle dos prazos de pagamento e recebimento



Fonte: Autor.

Figura 17 - Importância do controle dos prazos



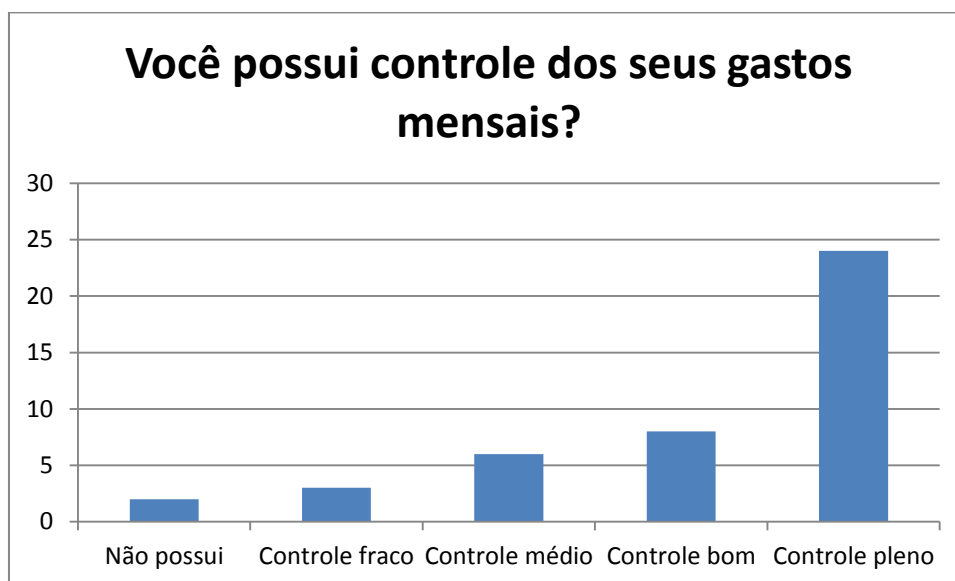
Fonte: Autor

4.1.2.6 GF6 – controle dos gastos mensais

O indicador GF6 se refere ao controle que o empresário possui sobre seus gastos mensais.

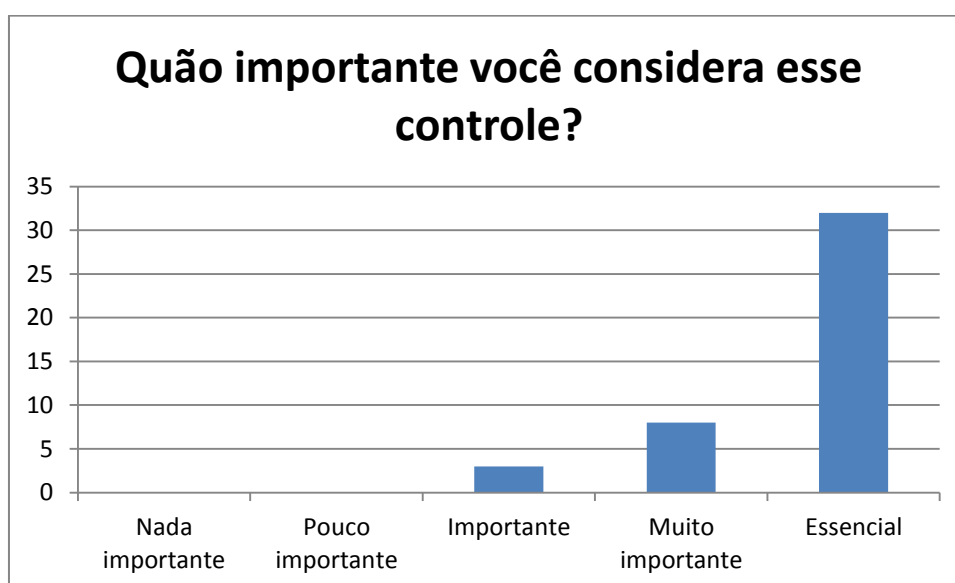
Nesse indicador, 55,8% responderam possuir controle pleno sobre essa ferramenta, 18,6% responderam possuir bom controle, 14% responderam possuir controle médio, 7% consideraram seu controle fraco e 4,7% disseram não possuir nenhum controle.

Figura 18 – Presença do controle dos gastos mensais



Fonte: Autor.

Figura 19 – Importância do controle dos gastos mensais



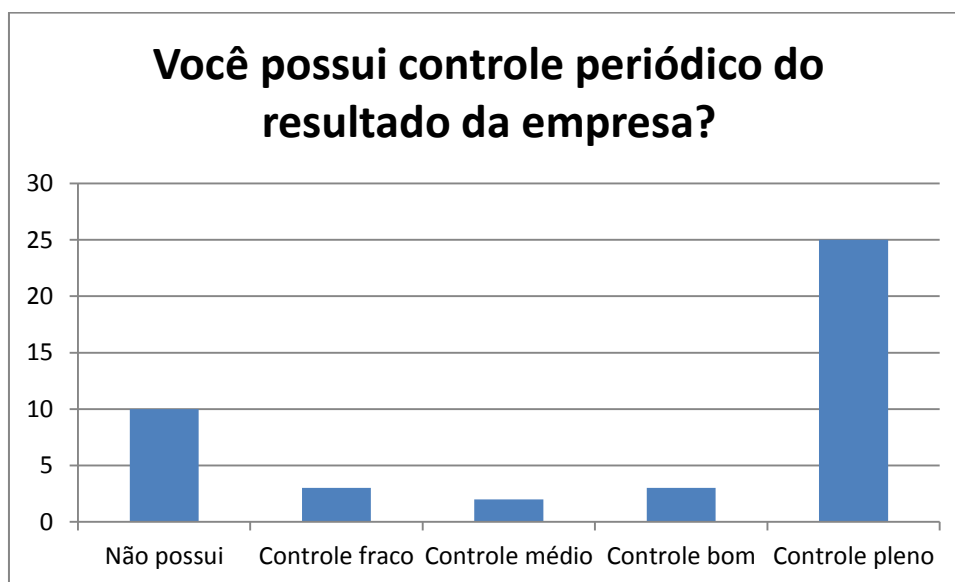
Fonte: Autor.

Tratando da importância do controle sobre os gastos mensais, 74,4% dos entrevistados o consideram essencial, 18,6% consideram muito importante, 7% veem média importância e não houve nenhuma resposta que atribuísse menor relevância a ele.

Como no caso do indicador anterior, não se registrou nenhuma resposta que considera esse controle como não importante, mesmo assim o controle dessa ferramenta é relativamente fraco.

4.1.2.7 GF7- controle periódico do resultado

Figura 20 – Presença do controle periódico do resultado

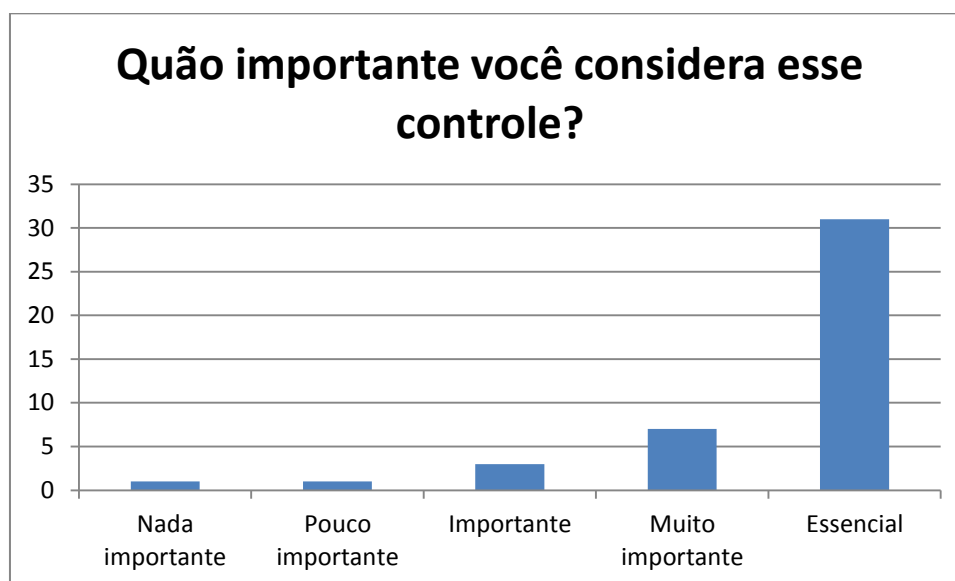


Fonte: Autor.

O indicador GF7 se refere à realização de um controle periódico do resultado da empresa.

Nesse indicador, 58,1% responderam possuir controle pleno sobre essa ferramenta, 7% responderam possuir bom controle, 4,7% responderam possuir controle médio, 7% consideraram seu controle fraco e 23,3% disseram não possuir nenhum controle.

Figura 21 – Importância do controle periódico do resultado



Fonte: Autor.

Sobre a importância do controle periódico do resultado, 72,1% dos entrevistados consideram ele essencial, 16,3% consideram muito importante, 7% veem média importância, 2,3% consideraram como pouco importante e 2,3% não consideram nada importante.

Outro indicador que demonstra bastante interesse dos empresários, o controle do resultado é um controle que demonstra extremos, poucas pessoas deram respostas médias a maioria crendo possuir controle efetivo e a segunda maior concentração de respostas possui nenhum controle sobre seu resultado.

4.1.2.8 GF8 – controle do ganho unitário do produto ou serviço oferecido.

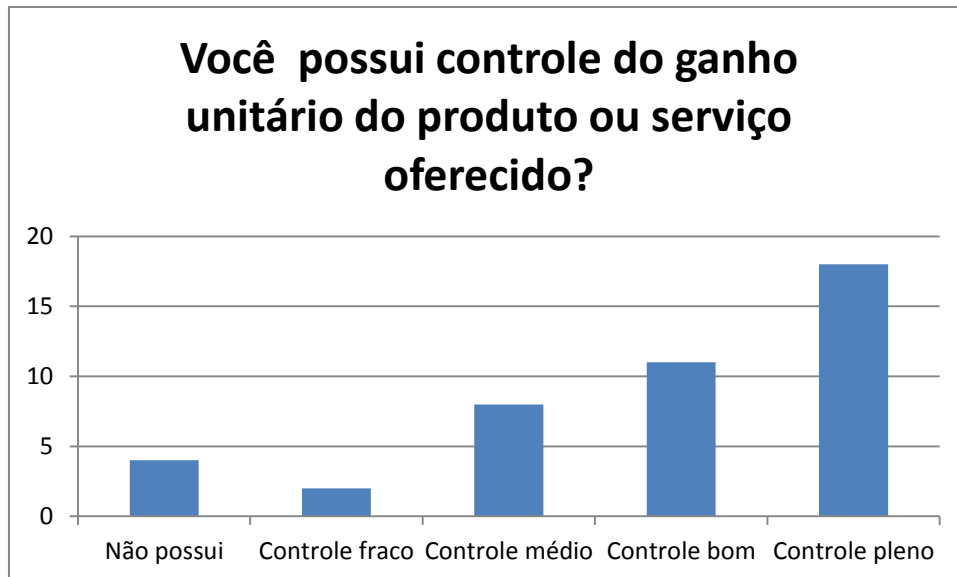
O indicador GF8 se refere ao controle do ganho unitário do produto ou serviço oferecido.

Nesse indicador, visto na Figura 22, 41,9% responderam possuir controle pleno sobre essa ferramenta, 25,6% responderam possuir bom controle, 18,6% responderam possuir controle médio, 4,7% consideraram seu controle fraco e 9,3% disseram não possuir nenhum controle.

Em se tratando da importância do ganho unitário dos produtos e serviços, 65,1% dos entrevistados consideram ele essencial, 18,6% consideram muito

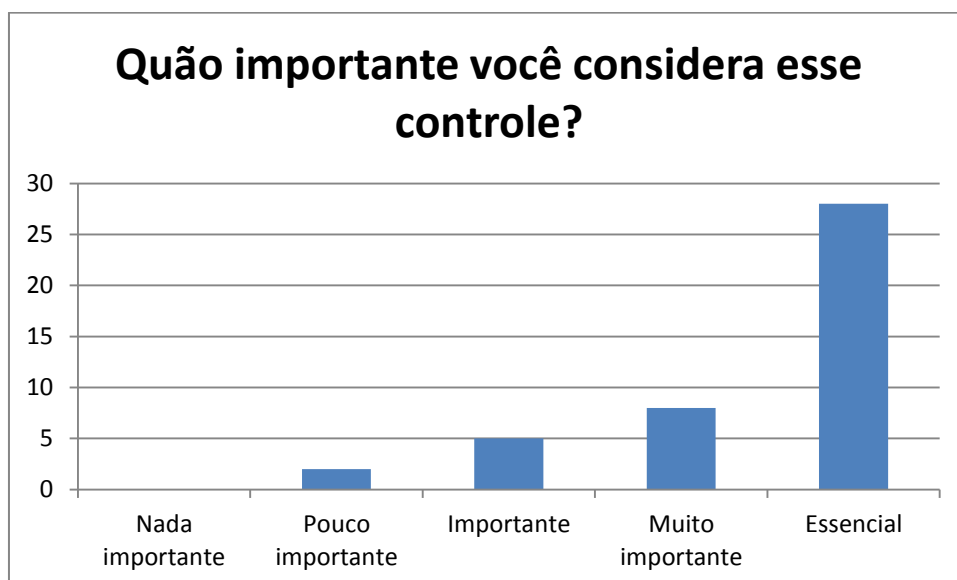
importante, 11,6% veem média importância, 4,6% consideraram como pouco importante e não houve resposta que considerava nada importante.

Figura 22 – Presença do controle do ganho unitário



Fonte: Autor.

Figura 23 – Importância do controle de ganho unitário



Fonte: Autor.

Cabe notar que boa parte dos entrevistados parece não entender a diferença entre controle do ganho unitário e a margem adicional que eles escolhem. Mesmo

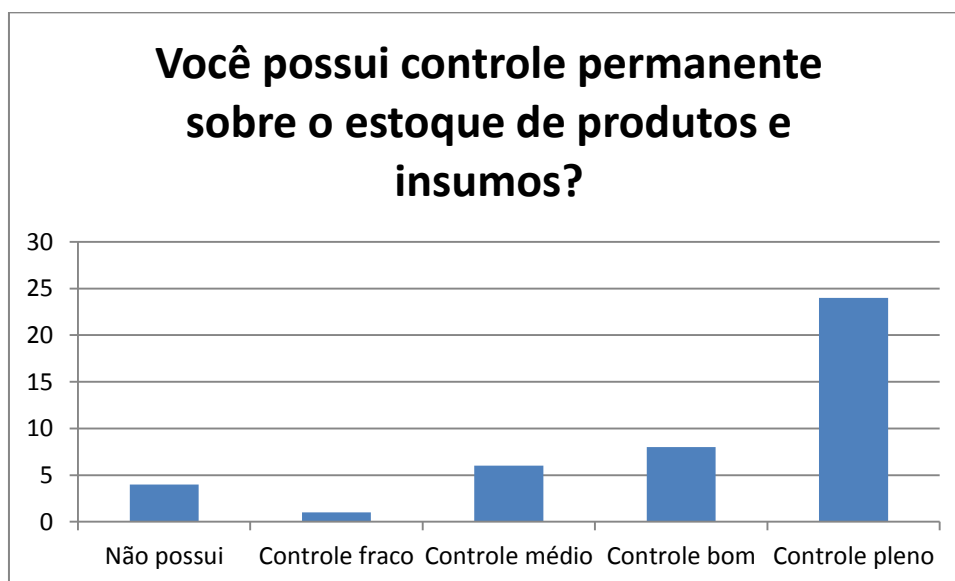
assim, pode-se ver que esse é um dos controles mais fracos entre os estudados e enquanto ele ainda é considerado importante, sua relevância também é considerada menor que os outros controles, para minimercados é difícil e não muito útil a utilização desse controle.

4.1.2.9 GF9 - controle permanente sobre o estoque de produtos e insumos

O indicador GF9 se refere à existência de um controle periódico de estoque de produtos e insumos.

Nesse indicador 55,8% responderam possui controle pleno sobre essa ferramenta, 18,6% responderam possuir bom controle, 14% responderam possuir controle médio, 2,3% consideraram seu controle fraco e 9,3% disseram não possuir nenhum controle

Figura 24 – Presença do controle permanente do estoque

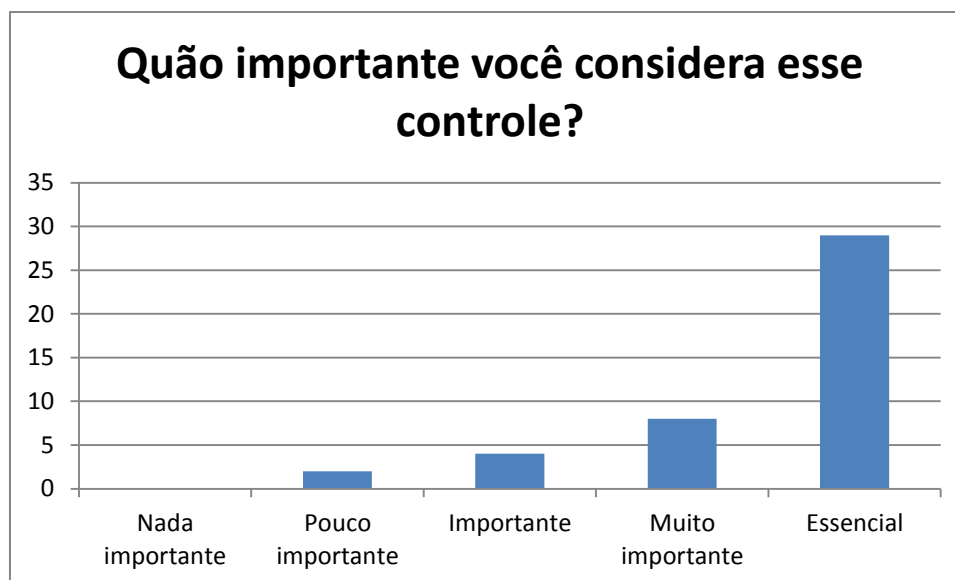


Fonte: Autor.

Se tratando da importância do controle periódico de estoque, na Figura 25, 67,4% dos entrevistados consideram ele essencial, 18,6% consideram muito importante, 9,3% veem média importância, 4,7% consideraram como pouco importante e não houve resposta que considerava nada importante, de acordo com o que pode ser visto na Figura 25.

Esse indicador não possui nenhum aspecto notável que necessite expandir, seu nível de controle e relevância associada são quase neutros.

Figura 25 - Importância do controle permanente do estoque



Fonte: Autor.

4.2 CORRELAÇÕES

Na análise é considerada como significativa o p menor ou igual a 0,05, as correlações omitidas são as que demonstraram p maior que 0,05.

Nesta análise a legenda desempenho se refere ao coeficiente de correlação de Pearson e a correlação é considerada relevante quando o valor for maior que 0,3.

4.2.1 Correlação entre gestão financeira e desempenho

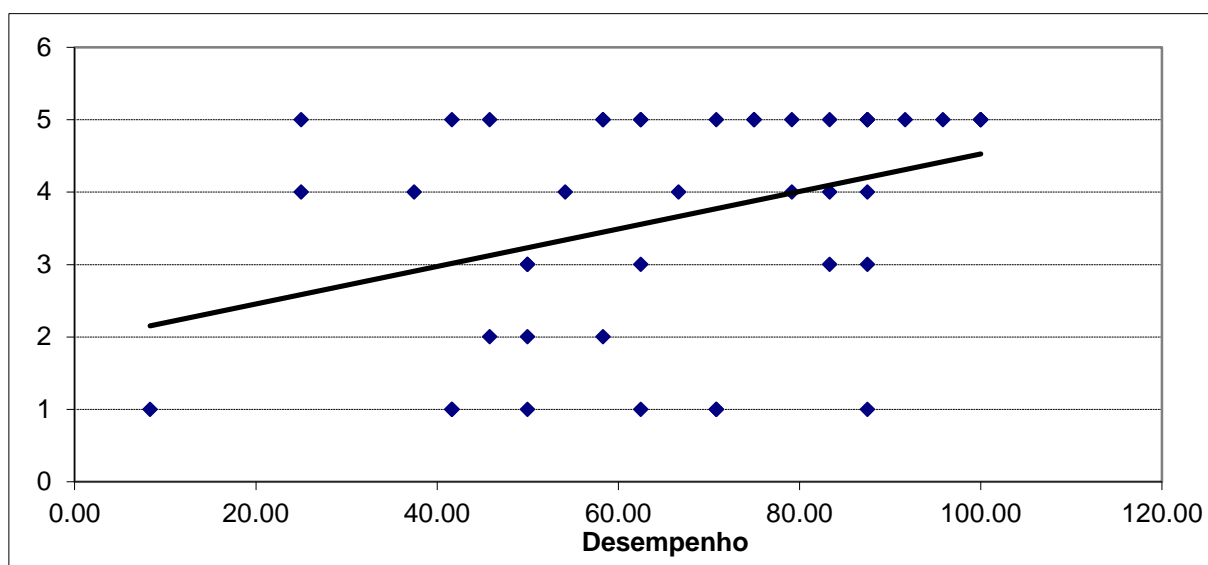
Quando calculada a correlação entre gestão financeira e desempenho a significância foi de 0,127 logo é possível concluir que não existe significância na correlação entre a gestão como um todo e o desempenho quando fazemos uso da opinião dos empresários.

Esse resultado é bastante surpreendente e vai contra a maior parte do que foi estudado nesse curso, porém convém lembrar a limitação do método escolhido, como os dados foram obtidos por meios de entrevistas e representam a percepção que o empresário possui sobre seus controles isso não necessariamente retrata a

realidade, é possível que isso só mostre que os empresários consideram possuir melhores controles que o que realmente possuem.

4.2.2 Correlação entre controle do fluxo de caixa e desempenho

Figura 26 – Correlação entre o fluxo de caixa e o desempenho



Fonte: Autor.

Quando calculada a correlação geral entre o fluxo de caixa e desempenho a significância foi de 0,016 logo pode-se concluir que é significativa a correlação entre o controle do fluxo de caixa e o desempenho, sendo que esse indicador foi o que demonstrou maior significância.

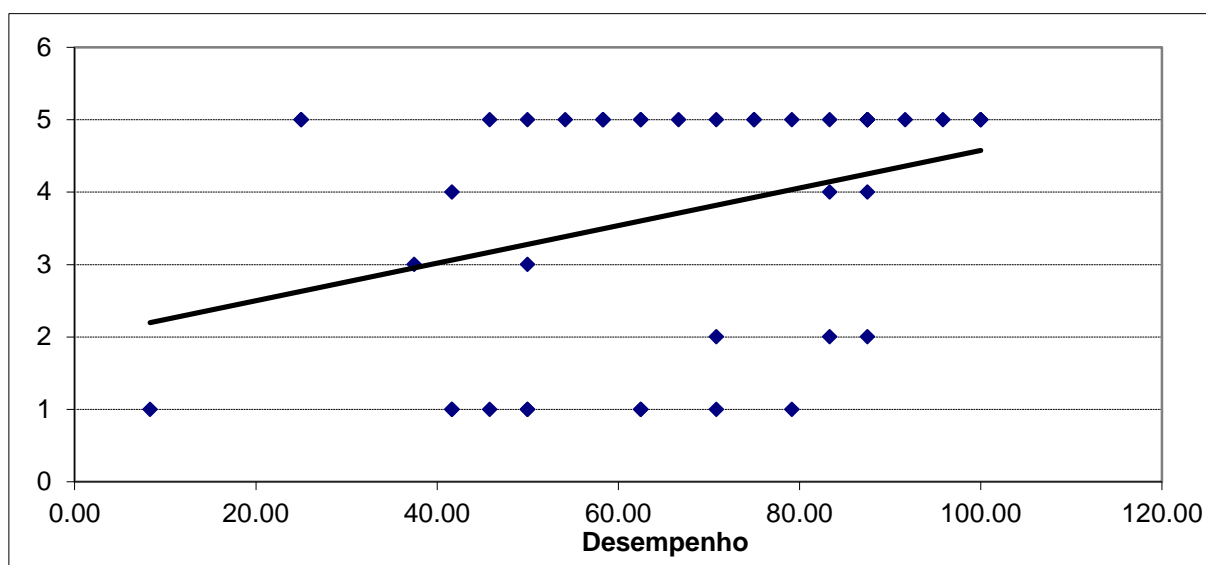
Bem como na significância o coeficiente de Pearson dessa correlação é o mais forte dentre todos os indicadores estudados com um valor de 0,3660 mostrando uma relação mais forte entre o controle do fluxo de caixa e o desempenho financeiro da empresa.

Levando em consideração a significância e o coeficiente pode-se dizer que, dentre os limites deste estudo o fluxo de caixa é a ferramenta de maior importância para o desempenho financeiro da empresa, como as respostas são bastante variadas sem uma maioria absoluta quando se trata da aplicação da ferramenta é possível assumir que esse demonstrativo pode ser o mais real entre os estudados.

4.2.3 Correlação entre controle periódico de resultado e desempenho

Quando calculada a correlação geral entre o controle de resultado e desempenho a significância foi de 0,029. Logo, pode-se concluir que é relevante a correlação entre o controle do resultado e o desempenho.

Figura 25 – Correlação entre o controle periódico do resultado e o desempenho



Fonte: Autor.

No caso da interação entre o controle periódico de resultado e o desempenho o valor do coeficiente de Pearson é de 0,3341 sendo um valor menor que o da correlação do fluxo de caixa, mas mesmo assim sendo um resultado forte e, conseqüentemente importante de prestar atenção.

Como mencionado anteriormente a utilização dessa ferramenta possui extremos, com os maiores valores sendo nenhum controle ou controle pleno, pode-se assim assumir que essa variação é parte da razão que a correlação mostrou força, apesar disso seu resultado é menor que o do fluxo de caixa e, portanto, é menos importante para a empresa o controle periódico de resultado quando comparado com o fluxo de caixa, mas ambos são bastante importantes para a empresa.

5 CONCLUSÃO

Este estudo trouxe várias informações interessantes para o tema, talvez por causa de uma presença constante do pessoal do projeto negócio a negócio em São Sepé a maioria dos empresários demonstrou certo nível de conhecimento em relação às ferramentas pesquisadas, com mesmo a maior parte dos que declararam não possuir bons controles considerando como importante melhorar eles, os controles também foram bem mais fortes do que o que tinha sido assumido durante a hipótese.

No desempenho operacional o que foi mais notável foi uma gradual recuperação dos negócios, vários empresários que atuavam a mais tempo declararam que foi esse ano que suas empresas começaram a alcançar a performance que possuíam antes da crise.

Das ferramentas utilizadas é importante notar que boa parte dos entrevistados ainda confunde o ganho unitário com a margem adicional que eles adicionam ao produto antes de vender. Além disso, o controle dos gastos mensais é de extremo interesse dos empresários, mas o controle não reflete isso, o que pode significar que é uma área onde os gestores apreciem ajuda.

É difícil dizer se a baixa significância retratada pelo controle do ponto de equilíbrio se dá por causa de uma verdadeira falta de relação ou se o fato de que essa é a ferramenta com os controles mais fortes e pouco variados torna difícil de julgar sua significância sem um estudo mais focado, o mesmo problema pode ser notado com o controle diário do caixa.

Também importante notar que nas correlações, ao contrário do que foi esperado, as únicas ferramentas que, na delimitação da percepção dos empresários sobre a qualidade de seus controles, demonstraram real vínculo com o desempenho operacional foram a gestão de fluxo de caixa e a realização periódica de controle de resultado, mas a gestão financeira em si não demonstrou correlação significativa.

No caso da gestão de fluxo de caixa, pode-se notar que seu impacto é o mais forte e o mais significativo comparado com o controle do desempenho, isso indica que é uma área que necessita foco para a empresa, as respostas sobre a gestão e sua importância não demonstraram extremos, o torna improvável a possibilidade de sua alta importância ter surgido como distorção da resposta.

Se tratando do controle periódico de resultado, pode-se ver que a utilização dessa ferramenta é composta de extremos, com a maioria das respostas dos empresários declarando nenhum controle ou controle pleno, apesar de ter menos significância e de seu coeficiente de Pearson ser menor que o controle de fluxo de caixa esta é provavelmente a ferramenta mais importante de se tentar melhorar o uso, como parte significativa dos empresários não faz uso dela é mais fácil de melhorar o desempenho transformando os que não usam em usuários do que tentando melhorar a qualidade do uso do controle de fluxo de caixa.

É possível assumir que pelo menos parte desses resultados inesperados tem origem no fato de que a pesquisa foi feita por questionário e entrevista, seria interessante realizar uma pesquisa mais aprofundada onde seria realizado um acompanhamento durante um ano inteiro para julgar mais objetivamente o estado do controle e do desempenho das empresas. Outra limitação do método se refere ao fato de que, como foi escolhido somente empresas com mais de um ano de operação, as empresas com controles e desempenhos mais fracos talvez não sobreviveriam até o ponto onde elas se enquadrariam na pesquisa, algumas das empresas entrevistadas chegaram a admitir ter deixado seus controles enfraquecerem pois estão contentes com a situação atual e só controlam o mínimo que acham necessário para se manter sem muito interesse em crescer ou melhorar sua situação atual.

Para um estudo futuro seria interessante algo mais aprofundado, acompanhando as empresas por um ano e fazendo observações graduais do seu desempenho e do uso das ferramentas.

REFERÊNCIAS

ANTONIK, L. R. A administração financeira das pequenas e médias empresas: Ferramentas financeiras simples auxiliam na gestão da empresa e orientam a tomada de decisões. **Revista fae business** n. 8 mai. 2004 p. 35-38

ARANHA, F; ZAMBALDI, F. **Análise fatorial em administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

AZEVEDO, J. G. de; LEONE, R. J. G Práticas de gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo descritivo em indústrias de castanha de caju do Estado do Rio Grande do Norte. **Revista Ciências Administrativas**. Fortaleza, v. 17, n. 1, p. 55-83, jan./abr. 2011.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas**. Brasília, DF, 2015. 22 p.

BRASIL. Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 1 maio 2018.

_____. Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp139.htm>. Acesso em: 1 maio 2018

_____. Lei Complementar n. 128, de 19 de dezembro de 2008. Altera a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, altera as Leis nºs 8.212, de 24 de julho de 1991, 8.213, de 24 de julho de 1991, 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil, 8.029, de 12 de abril de 1990, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 22 dez. 2008. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp128.htm>. Acesso em: 1 maio 2018.

BORTOLUZZI et al. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. **Revista de Administração**. FEA-USP v.46, n.4, p.373-391, out. /Dez. 2011.

DALMORO, M; VIEIRA, K. M, Dilemas na construção de escalas tipo *Likert*: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **RGO revista gestão organizacional**, v. 6 edição especial 2013.

GALLON, A. V; ENSSLIN S. R; SILVEIRA, a rede de relacionamentos em pequenas empresas de base tecnológica (EBTS) incubadas: um estudo da sua importância para o desempenho organizacional na percepção dos empreendedores. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 6, n. 3, p. 551-572 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

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

KASSAI, R. J; KASSAI, S. Balanço perguntado: solução para as pequenas empresas. VIII Congresso Brasileiro de Custos – São Leopoldo, RS, Brasil, 3 a 5 de outubro de 2001

LEONE, N. M. de C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração**, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.

LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MACHADO, M. R; MACHADO, M, A, V; HOLANDA, F. M. de A. Indicadores de Desempenho Utilizados Pelo Setor Hoteleiro da Cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do Balanced Scorecard. **Turismo - Visão e Ação**. v. 9, n.3, p. 393-406, set. /dez. 2007.

MARCONI, M. DE A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas S.A., 2003.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Brasília, DF, 2014. 108 p.

_____. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, DF, 2014. 100 p

_____. **Caderno de ferramentas**. Projeto negócio a negócio. Manual do participante. SEBRAE, 2015 190 p.

SILVA, M. C; CHACON, M. J. M; PEDERNEIRAS, M. M. M; LOPES, J. E. G Procedimentos metodológicos para a elaboração de projetos de pesquisa relacionados a dissertações de mestrado em Ciências Contábeis. **Revista contabilidade e finanças**. vol.15, n. 36, São Paulo Set./Dez. 2004.

SILVA JÚNIOR, S. D. da; COSTA, F. J. da Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. **XVII SemeAd seminários em administração**. Out. 2014

SOUZA, K. R. de; MOREIRA, H, L. Índices de lucratividade e desempenho: Importantes ferramentas para análise financeira da empresa. Disponível em: <<http://peritocontador.com.br/wp-content/uploads/2015/03/Kelly-Ribeiro-de-Souza-%C3%8Dndices-de-Lucratividade-e-Desempenho-Importantes-Ferramentas-para-An%C3%A1lise-Financeira-da-Empresa.pdf>>. Acesso em: 20 out. 2018.

VOLKWEIS, F. TCC passo a passo: a análise dos dados. **Textuar**. 12 fev. 2015. Disponível em: <<http://www.revisaoetraducao.com.br/tcc-passo-a-passo-a-analise-dos-dados/>>. Acesso em: 1 maio 2018.

APÊNDICE A – CODIFICAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Q1	Você possui controle das entradas e saídas diárias de dinheiro?
Q2	Quão importante você considera esse controle?
Q3	Você possui controle de fluxo de caixa? (entradas saídas e saldo futuros)
Q4	Quão importante você considera esse controle?
Q5	Você possui controle do capital de giro? (quanto dinheiro precisa para repor o estoque)
Q6	Quão importante você considera esse controle?
Q7	Você possui controle do ponto de equilíbrio (quanto precisa ganhar para cobrir os gastos)?
Q8	Quão importante você considera esse controle?
Q9	Você possui controle dos prazos de pagamento e recebimento?
Q10	Quão importante você considera esse controle?
Q11	Você possui controle dos seus gastos mensais?
Q12	Quão importante você considera esse controle?
Q13	Você possui controle periódico do resultado da empresa?
Q14	Quão importante você considera esse controle?
Q15	Você possui controle do ganho unitário do produto ou serviço oferecido?
Q16	Quão importante você considera esse controle?
Q17	Você possui controle permanente sobre o estoque de produtos e insumos?
Q18	Quão importante você considera esse controle?

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO UTILIZADO

A influência da utilização de ferramentas de gestão financeira no desempenho de MPes de São Sepé/RS.

Essa pesquisa faz parte do trabalho de conclusão de curso do acadêmico Fábio Fachin Penz (Ciências Contábeis – UFSM) e busca analisar a influência da utilização de ferramentas de gestão financeira no desempenho das MPes da cidade de São Sepé/RS.

* Required

Desempenho Operacional

Marcar apenas uma opção, se não souber responder marcar Não se aplica/Não sei responder
O retorno médio sobre o investimento (ROI) da nossa empresa é melhor do que no ano anterior. *

Check all that apply.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente
- Não se aplica/Não sei responder

This is a required question

A taxa média de lucro da nossa empresa é melhor do que no ano anterior. *

Check all that apply.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente
- Não se aplica/Não sei responder

This is a required question

O retorno médio sobre as vendas (ROS) da nossa empresa é melhor do que no ano anterior. *

Check all that apply.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente
- Não se aplica/Não sei responder

This is a required question

A taxa média de crescimento da participação de mercado de nossa empresa é melhor do que no ano anterior. *

Check all that apply.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente
- Não se aplica/Não sei responder

This is a required question

A taxa média de crescimento das vendas de nossa empresa é melhor do que no ano anterior. *

Check all that apply.

- Discordo Totalmente
- Discordo Parcialmente
- Nem concordo nem discordo
- Concordo Parcialmente
- Concordo Totalmente
- Não se aplica/Não sei responder

This is a required question

Uso e percepção das ferramentas de gestão financeira

Marque somente uma opção

Você possui controle das entradas e saídas diárias de dinheiro? *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Não possuo Possui controle efetivo (manual ou informatizado)

This is a required question

Quão importante você considera esse controle? *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Não importante Essencial

This is a required question

Você possui controle de fluxo de caixa?(entradas saídas e saldo futuros) *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Não possuo Possui controle efetivo (manual ou informatizado)

This is a required question

Quão importante você considera esse controle? *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Não importante Essencial

This is a required question

Você possui controle do capital de giro? (quanto dinheiro precisa para repor o estoque) *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Não possuo Possuo controle efetivo (manual ou informatizado)

This is a required question

Quão importante você considera esse controle? *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Não importante Essencial

This is a required question

Você possui controle do ponto de equilíbrio (quanto precisa ganhar para cobrir os gastos)? *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Não possuo Possuo controle efetivo (manual ou informatizado)

This is a required question

Quão importante você considera esse controle? *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Não importante Essencial

This is a required question

Você possui controle dos prazos de pagamento e recebimento? *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Não possuo Possuo controle efetivo (manual ou informatizado)

This is a required question

Quão importante você considera esse controle? *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Não importante Essencial

This is a required question

Você possui controle dos seus gastos mensais? *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Não possuo Possuo controle efetivo (manual ou informatizado)

This is a required question

Quão importante você considera esse controle? *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Não importante Essencial

This is a required question

Você possui controle periódico do resultado da empresa? *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Não possuo Possuo controle efetivo (manual ou informatizado)

This is a required question

Quão importante você considera esse controle? *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Não importante Essencial

This is a required question

Você possui controle do ganho unitário do produto ou serviço oferecido? *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Não possuo Possuo controle efetivo (manual ou informatizado)

This is a required question

Quão importante você considera esse controle? *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Não importante Essencial

This is a required question

Você possui controle permanente sobre o estoque de produtos e insumos? *

Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Não possuo Possuo controle efetivo (manual ou informatizado)

This is a required question

Quão importante você considera esse controle? *


Mark only one oval.

1 2 3 4 5

Não importante Essencial

This is a required question

Powered by

 Google Forms

This content is neither created nor endorsed by Google.

[Report Abuse](#) - [Terms of Service](#) - [Additional Terms](#)

Screen reader support enabled.

[Edit this form](#)

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO NEGÓCIO A NEGÓCIO

DIAGNÓSTICO INCREMENTAL PROJETO NEGÓCIO A NEGÓCIO - SEBRAE/RS		SEBRAE						
CADASTRO								
Agente:	Universidade:	Ciclo de Atendimento:						
Empresa:								
EXPERIÊNCIA EMPRESARIAL								
Quanto negócios você já montou? ____ negócio(s)								
Quanto negócios você possui (outros negócios além deste)? ____ negócio(s)								
Há quanto tempo você empreende? ____ anos								
Há quanto tempo que você empreende no negócio atual? ____ anos								
Você realizou cursos diretamente relacionados aos produtos ou serviços que produz/comercializa?								
<input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Pós Graduação <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado								
Você realizou cursos relacionados à gestão empresarial?								
<input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Pós Graduação <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado								
Você realizou cursos não relacionados ao empreendimento?								
<input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Superior <input type="checkbox"/> Pós Graduação <input type="checkbox"/> Mestrado <input type="checkbox"/> Doutorado								
PERSPECTIVA EMPRESARIAL								
O que você pensa em fazer com seu negócio em alguns anos?								
<input type="checkbox"/> (1) Pretendo fechar/passar o ponto e me aposentar. <input type="checkbox"/> (2) Pretendo manter o negócio.								
<input type="checkbox"/> (3) Pretendo fechar/passar o ponto e mudar de ramo. <input type="checkbox"/> (4) Pretendo manter ou até melhorar o Negócio.								
Questão	Pergunta	Respostas Prováveis	Percepção do Empresário					
			1-Melhorar com alguma ideia existente	2- Inovar Melhorar, Inovar Satisfatório	3- Ficar Apoiando, Mantendo Satisfeito	4- Manter, Totalmente Satisfeito		
FINANÇAS	1	Atualização do Fluxo de Caixa	<p>a. Você controla as entradas e saídas diárias de dinheiro? (Diário de Caixa)</p> <p>b. Você possui um controle de entradas, saídas e saldo de dinheiro para os meses futuros? (Controle do Fluxo de Caixa)</p>	<p>1. () Não, apenas vejo quanto tenho de dinheiro no final do dia.</p> <p>2. () Tenho um controle informal das entradas e saídas de dinheiro.</p> <p>3. () Sim, possuo um controle formalizado e detalhado das entradas e saídas de dinheiro.</p>	(1)	(2)	(3)	(4)
	2	Capital de Giro	<p>a. Você sabe quanto dinheiro deve ter em caixa para cobrir suas despesas enquanto não recebe os pagamentos? (Controle do Capital de Giro)</p>	<p>1. () Não faço este cálculo regularmente.</p> <p>2. () Tenho noção de quais são minhas despesas, mas não sei quanto dinheiro preciso ter em caixa.</p> <p>3. () Sim, calculo qual o valor que a empresa precisa ter em caixa para que não precise pedir dinheiro emprestado.</p>	(1)	(2)	(3)	(4)
	3	Impostos	<p>a. Você controla as datas e valores de todos os tributos a serem pagos? (Impostos e também Taxas) (Controle do Pagamento de Tributos)</p>	<p>1. () Não, não tenho controle sobre o pagamento de tributos.</p> <p>2. () Sei quando devem ser pagos alguns tributos, mas não tenho controle sobre quando cada um deve ser pago.</p> <p>3. () Sim, possuo controle formal e registro de quando cada tributo deve ser pago, assim como registro os pagamentos.</p>	(1)	(2)	(3)	(4)
	4	Cálculo do Custo	<p>a. Você calcula os gastos (custos e despesas) mensalmente? (Demonstrativo de Resultados)</p>	<p>1. () Não, não sei quais são os custos da empresa.</p> <p>2. () Tenho noção de qual é o valor dos custos e despesas mensais da empresa, mas não tenho um controle preciso.</p> <p>3. () Sim, registro qual o valor dos custos e despesas mensalmente, sabendo quanto foi o desembolso no período.</p>	(1)	(2)	(3)	(4)
	5	Cálculo do Lucro	<p>a. Você calcula o resultado (lucro ou prejuízo) do seu negócio periodicamente? (Demonstrativo de Resultados)</p>	<p>1. () Não, não sei qual foi o resultado da empresa no período.</p> <p>2. () Tenho uma noção de qual é o resultado da empresa em determinado tempo.</p> <p>3. () Sim, calculo o resultado da minha empresa relacionando os meus custos e despesas com a receita (faturamento).</p>	(1)	(2)	(3)	(4)
	6	Preço de Venda	<p>a. Você sabe qual é o seu ganho de dinheiro em cada produto ou serviço vendido? (Cálculo do Ganho Unitário)</p>	<p>1. () Não, não sei qual é o meu ganho naquilo que vendo.</p> <p>2. () Tenho um conhecimento aproximado sobre o ganho que cada produto / serviço traz.</p> <p>3. () Sim, calculo periodicamente o ganho de cada produto / serviço.</p>	(1)	(2)	(3)	(4)
	7	Estoque e Suprimentos	<p>a. Você tem um controle do estoque dos produtos e insumos? (incluindo datas de validade, quantidade, etc.) (Gestão de Estoques)</p>	<p>1. () Não, não tenho este controle.</p> <p>2. () Sei de cabeça, mas não tenho um controle formal.</p> <p>3. () Sim, registro quanto tenho em estoque e faço seu controle periodicamente.</p>	(1)	(2)	(3)	(4)
	8	Tema FINANÇAS - Controle de Resultados			(1)	(2)	(3)	(4)

DIAGNÓSTICO INCREMENTAL
PROJETO NEGÓCIO A NEGÓCIO - SEBRAE/RS



Questão	Pergunta	Respostas Prováveis	Participação do Empresário				
			1- Não possui com urgência, Não Satisfatório	2- Precisa Melhorar, Pouco Satisfatório	3- Possui Adequado, Bom Satisfatório	4- Mantém, Totalmente Satisfatório	
9	Sua empresa tem um cadastro com informações de seus clientes em algum lugar? (Cadastro de Clientes)	1. () Não, não tenho um cadastro de clientes. 2. () Tenho um cadastro de clientes, mas não faço uso dele. 3. () Sim, possuo cadastro de clientes que me auxilia na comunicação com os freqüentes.	(1)	(2)	(3)	(4)	
	A empresa sabe quais são os diferentes grupos de clientes que frequentam seu estabelecimento e faz ações direcionadas a cada um destes grupos? (Segmentação de Clientes)	1. () Não sei quais são os grupos de clientes que frequentam meu estabelecimento. 2. () Conheço alguns grupos, mas não faço ações direcionadas. 3. () Conheço os grupos que frequentam, e faço ações direcionadas a cada um deles.					
	Você analisa regularmente as necessidades dos clientes para orientar suas ações de marketing e definição de serviços e produtos? (Análise das Necessidades dos Clientes)	1. () Não faço esta análise regularmente. 2. () Eu converso com meus clientes, mas não faço uma análise regularmente ou não uso esta informação sistematicamente. 3. () Sim, busco periodicamente as necessidades dos meus clientes e uso estas informações para melhorar meus produtos / serviços.					
10	Satisfação dos Clientes	Você faz alguma pesquisa para saber a satisfação dos clientes? (Pesquisa de Satisfação)	1. () Não faço pesquisa. 2. () Faço pesquisa, mas não a utilizo para melhorar a empresa. 3. () Sim, realizo uma pesquisa de satisfação e utilizo as respostas para melhorar meu negócio.	(1)	(2)	(3)	(4)
11	Divulgação	Você planeja ações para promover e divulgar seus produtos e serviços? (Plano de Promoção)	1. () Não tenho ações planejadas para promover ou divulgar o produto ou serviço. 2. () Tenho algumas ações planejadas, mas a maioria vou pensando e fazendo sem um plano. 3. () Realizo ações promocionais de maneira planejada e controlo os resultados de cada ação.	(1)	(2)	(3)	(4)
12	Lançamento de Produtos e Serviços	Sua empresa oferta novos produtos/serviços para seus clientes? (Observar critérios para escolha dos produtos e teste dos produtos novos) (Ofertando Novos Produtos / Serviços)	1. () Não, oferto sempre os mesmos produtos. 2. () Oferto novos produtos ocasionalmente, somente quando vejo que meu negócio está parado no tempo. 3. () Sim, oferto novos produtos/serviços, tenho critérios para o lançamento e os testo por um tempo.	(1)	(2)	(3)	(4)
13	Concorrentes	Você avalia seus concorrentes para saber o que deve melhorar? (Entendimento do Mercado)	1. () Não, não analiso meus concorrentes. 2. () Tenho alguma noção de como meus concorrentes atuam e se diferenciam de mim. 3. () Sim, sei no que sou pior e melhor do que meus concorrentes e realizo ações para melhorar.	(1)	(2)	(3)	(4)
14	Tema Mercado - Avaliação das Necessidades Atendidas pela Empresa		(1)	(2)	(3)	(4)	

DIAGNÓSTICO INCREMENTAL
PROJETO NEGÓCIO A NEGÓCIO - SEBRAE/RS



Questão	Pergunta	Respostas Prováveis	Percepção do Empresário						
			1-Melhorar com urgência, não satisfatório	2-Pouco Melhorar, Pouco Satisfatório	3-Pouco Melhorar, Balanceado/Confiante	4-Muito Melhorar, Totalmente Satisfatório			
15	Plano de Negócio	<p>a) Você planeja os objetivos que deseja alcançar, tendo alguma forma de registro de onde quer chegar? (Planejamento: O Primeiro Passo para o Sucesso)</p> <p>b) Você tem seus objetivos e metas escritos e bem definidos? (Planejando o Negócio: Objetivos e Metas)</p> <p>c) Você toma nota das decisões e resultados de seu planejamento, observando situações em que houve resultados diferentes dos que você queria, para aprimorar o que deu certo e não repetir erros do passado? (Aprendizagem Estratégica)</p>	<p>1. () Não, vou tocando o negócio sem planejar o futuro.</p> <p>2. () Planejo na minha cabeça algumas coisas, porém não acho necessário definir como vou alcançar os objetivos.</p> <p>3. () Sim, entendo a importância de planejar para ser bem sucedido e defino ações para conseguir chegar onde quero.</p> <p>1. () Não tenho objetivos e metas definidas.</p> <p>2. () Tenho alguns objetivos, mas não tenho metas específicas.</p> <p>3. () Sim, planejo meu negócio e defino objetivos e metas de forma clara e consistente.</p> <p>1. () Não faço esta reflexão.</p> <p>2. () Até paro para pensar nisso, mas nunca coloquei tudo isso no papel.</p> <p>3. () Sim, comparo as decisões que tomei e os resultados que eu esperava com o que realmente fiz e alcanço.</p>	(1)	(2)	(3)	(4)		
		16	Ações de Curto e Médio Prazo	Existem ações com prazos definidos para que os objetivos planejados pela empresa para o futuro possam ser alcançados? (Plano de Ação de Curto e Médio Prazo)	<p>1. () Não tenho ações com prazos definidos.</p> <p>2. () Sei onde quero chegar, mas não sei quais e quando as ações devem ser tomadas para atingir meus objetivos.</p> <p>3. () Sim, defino o que e como deve ser feito para a empresa atingir os objetivos planejados previamente.</p>	(1)	(2)	(3)	(4)
		17	Tema Planejamento - Visão de Longo Prazo		(1)	(2)	(3)	(4)	
18	Gestão dos Fornecedores	<p>a) Você possui um controle de quem são os fornecedores de seus produtos e prestadores de serviço, facilitando sua pesquisa de preços? (Cadastro de Fornecedores)</p>	<p>1. () Não tenho um controle, sei isso de cabeça.</p> <p>2. () Tenho informações de meus fornecedores, espalhadas em agendas e não detalhadas.</p> <p>3. () Sim, possuo uma planilha ou caderno com cadastro de fornecedores, que acesso quando compro algum produto ou serviço.</p>	(1)	(2)	(3)	(4)		
19	Padronização e Agilidade	<p>a) Os documentos importantes de sua empresa e contas estão bem organizados? (Organização de Documentos)</p> <p>b) As atividades realizadas regularmente possuem um procedimento escrito de como elas devem ser feitas? (Instrução de Trabalho)</p> <p>c) A organização da sua empresa permite que você trabalhe de maneira eficiente e ágil? (Organização e Disciplina)</p>	<p>1. () Não estão bem organizados, demoro muito tempo para encontrar qualquer documento.</p> <p>2. () Estão até organizados, mas mesmo assim ainda demoro para encontrar.</p> <p>3. () Organizo meus documentos e isto me permite trabalhar de modo ágil.</p> <p>1. () Não, não possui um procedimento padrão formalizado.</p> <p>2. () Tenho check-list(s) de algumas tarefas, porém não há um responsável definido.</p> <p>3. () Sim, tenho procedimentos escritos para as principais atividades do meu negócio, com responsáveis definidos.</p> <p>1. () Não consigo trabalhar de maneira eficiente e ágil.</p> <p>2. () Consigo trabalhar eficientemente, porém frequentemente a desorganização volta.</p> <p>3. () Consigo trabalhar de maneira eficiente e ágil sempre.</p>	(1)	(2)	(3)	(4)		
		20	Layout	Sua empresa possui um layout (arranjo físico) definido para facilitar a entrega do produto/serviço, comercialização e atendimento aos clientes?	<p>1. () Não, o layout não é organizado.</p> <p>2. () Algumas coisas na empresa estão organizadas, porém há móveis/mercadorias/máquinas que estão em locais inadequados.</p> <p>3. () Sim, possuo um layout definido que facilita o fluxo de pessoas e materiais.</p>	(1)	(2)	(3)	(4)
		21	Tema ORGANIZAÇÃO		(1)	(2)	(3)	(4)	

DIAGNÓSTICO INCREMENTAL
PROJETO NEGÓCIO A NEGÓCIO - SEBRAE/RS



Questão	Pergunta	Respostas Prováveis	Percepção do Empreendedor			
			1. Avaliar com urgência, toda semana	2. Presto atenção Pouco-Sobretudo	3. Posso Atuar Baseado-Sobretudo	4. Nunca, Totalmente Sobretudo
22. Legislação e Responsabilidade Social	<p>Você sabe quais são as obrigações trabalhistas de sua empresa, da contratação até o desligamento? E em relação a você, sabe o que fazer para se aposentar com tranquilidade? (Orientações Quanto às Obrigações Trabalhistas)</p>	<p>1. Não conheço as obrigações trabalhistas e não sei o que fazer quanto à minha aposentadoria. 2. Tenho pouco conhecimento sobre relações trabalhistas e minha aposentadoria, mas ainda tenho dúvidas. 3. Sim, tenho domínio sobre as obrigações trabalhistas e também sobre a minha aposentadoria.</p>	(1)	(2)	(3)	(4)
	<p>23. PESSOAS</p> <p>Desenvolvimento da Equipe</p> <p>a. Você já definiu que conhecimentos e características as pessoas devem ter para realizar as atividades em sua empresa, incluindo você e sócios? (Conhecimentos e Características)</p> <p>b. Se você, seu sócio ou algum funcionário faltar ou tirar férias, está definido um responsável para ficar no lugar desta pessoa? (Matriz de Responsabilidades)</p> <p>c. Você faz uma avaliação dos problemas recorrentes ou potenciais em seu negócio, visando evitar que os mesmos ocorram? (Treinamento Baseado em Problemas)</p> <p>d. Se for necessário delegar alguma atividade (por motivo de doença, expansão, etc.), você já sabe quais são as atividades que pode delegar? (Pensando em Expandir? Prepare-se para delegar!)</p>	<p>1. Nunca defini. 2. Tenho uma noção dos conhecimentos e características necessários, mas não utilizei isto para contratar as pessoas. 3. Sim, tenho registrado quais são os conhecimentos e características necessárias para realizar as atividades e uso isto para a contratação das pessoas. 1. Não, se alguém faltar o negócio não funciona. 2. Em alguns casos sim, mas se algumas pessoas faltarem a empresa não tem que saber fazer aquela atividade. 3. Se alguém faltar, sabemos quem deve assumir a responsabilidade e esta pessoa estará capacitada a isso. 1. Não faço esta avaliação. 2. Faço esta avaliação, mas não treino as pessoas com base nisso. 3. Faço esta avaliação e treino as pessoas para evitar que o problema ocorra ou volte a acontecer. 1. Não sei quais atividades posso delegar. 2. Costumo realizar as principais atividades da empresa, e tenho funcionários que podem executá-las e delego-as para eles. 3. Sim, delego atividades para que meus funcionários realizem sem minha presença, investindo meu tempo no que é mais importante para o negócio.</p>	(1)	(2)	(3)	(4)
	<p>24. Tema Gestão de Pessoas</p>		(1)	(2)	(3)	(4)