



**ADAILTON JOÃO SILVA**

**DECISÕES FINANCEIRAS NAS MICROEMPRESAS DO SEGMENTO DE  
CONFECCÇÕES DE SÃO PAULO: ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO**

**CAMPO LIMPO PAULISTA  
2019**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS**

**ADAILTON JOÃO SILVA**

**DECISÕES FINANCEIRAS NAS MICROEMPRESAS DO SEGMENTO DE  
CONFECÇÕES DE SÃO PAULO: ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas do Centro Universitário Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Djair Picchiali.

Linha de Pesquisa: Dinâmica das Micro e Pequenas Empresas.

**CAMPO LIMPO PAULISTA  
2019**

## Ficha catalográfica

S578d

Silva, Adailton João

Decisões financeiras nas microempresas do segmento de confecções de São Paulo: estudo de caso múltiplo / Adailton João Silva. Campo Limpo Paulista, SP: Unifaccamp, 2019.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr. Djair Picchiali.

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista – Unifaccamp.

1. Alavancagem operacional. 2. Recursos financeiros próprios. 3. Recursos financeiros de terceiros. 4. Decisões financeiras. 5. Indicadores de gestão financeira. I. Picchiali, Djair. II. Centro Universitário Campo Limpo Paulista. III. Título.

CDD-658.15

**ADAILTON JOÃO SILVA**

**DECISÕES FINANCEIRAS NAS MICROEMPRESAS DO SEGMENTO DE  
CONFECÇÕES DE SÃO PAULO: ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO**

Dissertação de Mestrado aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Djair Picchiai  
UNIFACCAMP

---

Prof. Dr. Takeshy Tachizawa  
UNIFACCAMP

---

Prof. Dr. Luciano Antônio Prates Junqueira  
PUC-SP

## DEDICATÓRIA

“À minha esposa Thaís, meus filhos Lucas e Miguel, razão do meu esforço e dedicação, pela vida, meus pais Maria de Lourdes Silva e João da Silva (*in memoriam*)”.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu Orientador Prof. Dr. Djair Picchiai pela paciência e por compartilhar seu conhecimento, Prof. Dr. Takeshy Tachizawa também pela preciosa contribuição, Prof. Dr. Luciano Antônio Prates Junqueira pela participação na banca e contribuição nas conclusões da pesquisa, aos professores do programa de mestrado da UNIFACCAMP pelo companheirismo e dedicação, meus colegas de sala que diretamente e indiretamente contribuíram para que chegássemos na reta final.

À minha família pelo apoio e suportarem minhas ausências e a Deus a quem pertence toda honra e toda glória.

**EPÍGRAFE**

“Se você pensa que pode ou se pensa que não pode, de qualquer forma você está certo”.

(Henry Ford)

## RESUMO ESTRUTURADO

**Propósito da Pesquisa:** o propósito é evidenciar e analisar a alavancagem no crescimento das MPEs de confecções por meio da utilização de recursos (financeiros) externos. O autor utiliza métodos e conceitos voltados para a análise dos riscos e captação de crédito em função da sua utilização para perpetuação e continuidade da empresa.

**Problema e Objetivos:** identificar a gestão e o entendimento das decisões financeiras, analisar o crescimento das MPEs de confecções da região metropolitana de São Paulo (zona norte e centro), e evidenciar se há crescimento das MPEs por meio da utilização dos recursos financeiros, próprios ou de terceiros, por meio de instrumentos decisórios.

**Abordagem Metodológica:** propõe-se para este estudo, como critério metodológico, a técnica qualitativa e quantitativa (mista), e o enfoque de estudo de caso na forma descritiva exploratória. Isso, por meio da análise de documentos de cinco empresas, realização de uma pesquisa bibliográfica de livros e artigos de referência da área, com a aplicação de questionário fechado através da pesquisa de campo, com a finalidade de extrair dados, bem como analisar os conceitos inerentes ao estudo proposto.

**Resultados Esperados:** a presente pesquisa evidencia a necessidade do aperfeiçoamento e tratamento dos dados direcionados às MPEs, pois essas empresas possuem representação expressiva no mercado brasileiro, conforme mencionado em pesquisas do SEBRAE (2019a). Destaca-se, também nos empresários de confecções quanto a necessidade de conhecimento detalhado e consistente gerenciamento assertivo, com a utilização de instrumentos de gestão empresarial.

**Implicações Práticas Esperadas:** a dificuldade para as MPEs é um obstáculo em termos de histórico de crédito e relacionamento. Isso pode ser flexibilizado por meio de um sistema nacional de garantias, em que as MPEs teriam ao seu favor prazos favoráveis de pagamento, solicitação reduzida de garantias e flexibilidade. Para as instituições financeiras haveria redução do risco, melhor carteira de crédito e liquidez.

**Palavras Chave:** alavancagem operacional; recursos financeiros próprios e de terceiros; decisões financeiras; indicadores de gestão financeira.

## ABSTRACT

**Purpose of the Research:** the purpose is to highlight and analyze the leverage in the growth of micro and small clothing companies through the use of external resources (financials). The author uses methods and concepts aimed at analyzing the risks involved in the acquisition of credit due to its use for perpetuation and continuity of the company.

**Problem and Objectives:** identify the perception and understanding of financial decisions, analyze the growth of the micro and small clothing companies in the metropolitan region of São Paulo (north and downtown area) and to highlight if there is growth of micro and small clothing through the use of own or third-party financial resources through decision-making instruments.

**Methodological Approach:** the author proposes for this study, as a methodological criterion, a qualitative and quantitative (mixed) technique, and the case study approach, in an exploratory descriptive form. This, through the analysis of documents from five companies, and conducting a bibliographic research of books and reference articles in the area. A closed questionnaire is also applied through field research with the purpose of extracting data, as well as the main concepts inherent to the proposed study.

**Expected Results:** the present research highlights the need for improvement and treatment of data directed to small, since they have a significant representation in the Brazilian market, as mentioned by SEBRAE (2019a). It is also worth noting the perception of businessmen regarding the need for more detailed and assertive management, use of decision-making tools and management tools.

**Expected Practical Implications:** the difficulty for small is an obstacle in terms of credit and relationship history, which includes partners. This can be made more flexible through a national guarantee system, in which small would have favorable payment terms, reduced collateral requirements and flexibility in their favor.

**Keywords:** operational leverage; own- and third-party financial resources; financial decisions; financial management indicators.

**LISTA DE FIGURA**

Figura 01 - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA).....	24
Figura 02 - Setor de Atividade dos Empreendedores.....	56
Figura 03 - Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil.....	77

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Pequenos Negócios do Comércio.....	55
Gráfico 02 - Indicador de Inovação.....	83
Gráfico 03 - Indicador Individual da Empresa.....	86
Gráfico 04 - Giro Financeiro.....	87
Gráfico 05 - Seção Sócios da Empresa.....	89
Gráfico 06 - Mercado de Atuação.....	91
Gráfico 07 - Seção Fornecedores.....	92
Gráfico 08 - Seção Finanças.....	93
Gráfico 09 - Seção Estoque.....	95
Gráfico 10 - Seção Vendas.....	96
Gráfico 11 - Seção de Crédito.....	98
Gráfico 12 - Seção Caixa.....	99
Gráfico 13 - Participação das Seções.....	104
Gráfico 14 - Principais % de Cada Seção.....	104

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 01A - Quadro Europeu das Qualificações.....	26
Quadro 01B - Quadro Europeu das Qualificações.....	27
Quadro 02 - Os C's do Crédito.....	39
Quadro 03 - Táticas de Estudo de Caso para Quatro Testes de Projetos.....	60
Quadro 04 - Aplicando os C's do Crédito na Confecção "A" .....	64
Quadro 05 - Aplicando os C's do Crédito na Confecção "B" .....	65
Quadro 06 - Aplicando os C's do Crédito na Confecção "C" .....	66
Quadro 07 - Aplicando os C's do Crédito na Confecção "D" .....	67
Quadro 08 - Aplicando os C's do Crédito na Confecção "E" .....	68
Quadro 09 - Matriz de Decisões e Informações.....	80
Quadro 10 - Seção Sócios da Empresa.....	89
Quadro 11 - Seção Mercado de Atuação.....	90
Quadro 12 - Seção Fornecedores.....	92
Quadro 13 - Seção Finanças.....	93
Quadro 14 - Seção Estoque.....	95
Quadro 15 - Seção Vendas.....	96
Quadro 16 - Seção Crédito.....	98
Quadro 17 - Seção Caixa.....	99
Quadro 18 - Principais % das Seções.....	103

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 01 - Índices Financeiros.....	49
Tabela 02 - Indicadores de Eficiência Utilizados no Trabalho.....	71
Tabela 03 - Indicador de Inovação.....	82
Tabela 04 - Indicador Individual da Empresa.....	85
Tabela 05 - Giro Financeiro.....	87

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

COPOM	Comitê de Política Monetária
CNAE	Classificação Nacional de Atividades Econômicas
CNPJ	Cadastro Nacional Pessoa Jurídica
EPP	Empresa Pequeno Porte
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
LAJIR	Lucro Antes dos Juros e Imposto de Renda
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
MN	Modelo de Negócio
ONU	Organização das Nações Unidas
QEQ	Quadro Europeu das Qualificações
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
CHA	Conhecimentos, Habilidades e Atitudes
RSA	Retorno Sobre o Ativo
GA	Giro do Ativo
RSV	Retorno Sobre as Vendas
RSPL	Retorno sobre o PL
PCT	Participação de Capitais de Terceiros
CE	Composição do Endividamento
LG	Liquidez Geral
LC	Liquidez Corrente
LS	Liquidez Seca
PMRE	Prazo Médio de Rotação de Estoque
PMRV	Prazo Médio de Recebimento das Vendas
PMRC	Prazo Médio de Recebimento de Compras
STSV	Saldo em Tesouraria Sobre Vendas
CNI	Confederação Nacional da Indústria
Abit	Associação Brasileira da Indústria Têxtil
AMA	<i>American Marketing Association</i>
CIM	<i>Chartered Institute of Marketing</i>
FIESP	Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

## LISTA DE SÍMBOLOS

$\sigma$ [amostra] Desvio padrão da amostra

## Sumário

1-	INTRODUÇÃO .....	19
1.1	Problema de Pesquisa .....	21
1.2	Justificativa do Problema .....	21
1.3	Objetivo .....	22
1.4	Objetivo Específico .....	22
1.5	Delimitações e Limitações .....	22
2-	REFERENCIAL TEÓRICO .....	23
2.1	Estudo da Competência .....	23
2.1.1	A Ligação entre Comportamentos, Habilidades e Atitudes .....	24
2.1.3	Competências Empreendedoras e seus Impactos na Aquisição de Crédito .....	30
2.2	Microempresa, Pequena Empresa e Microempreendedor Individual.....	32
2.3	Gestão Financeira .....	34
2.3.1	Alavancagem .....	35
2.3.2	Custo de Oportunidade .....	35
2.3.3	Crédito Financeiro .....	36
2.3.4	Análise de Crédito nas Micro, Pequenas e Médias Empresas .....	40
2.3.5	Análise e Concessão de Crédito .....	41
2.3.6	Risco .....	45
2.3.7	Orçamento de Capital .....	46
2.4	Processo Decisório .....	46
2.4.1	Decisões e Informações .....	47
2.4.2	Indicadores de Desempenho .....	47
3-	MÉTODO.....	50
3.1	Tipo da Pesquisa.....	51
3.1.1	Proposições da Pesquisa .....	52
3.2	Definição de Variáveis.....	53
3.3	Protocolo de Pesquisa .....	53
3.4	População e Amostra .....	54
3.5	Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados .....	56
3.6	Método de Estudo de Caso .....	57
3.6.1	Introdução ao Método .....	57
3.6.2	Definição do Método .....	58
3.6.3	Críticas em Relação ao Método .....	59
3.6.4	Critérios para Avaliação e Qualidade .....	59
3.7	Etapas da Pesquisa .....	60
3.7.1	Etapa 1 da Pesquisa .....	61
3.7.2	Etapa 2 da Pesquisa .....	61
3.7.3	Etapa 3 da Pesquisa .....	62
4-	ANÁLISE E RESULTADOS .....	62
4.1	Caracterização das Empresas .....	63
4.1.1	Aplicando os C's do Crédito na Confecção "A" Bairro do Lauzane Paulista da Região Norte Metropolitana de São Paulo.....	64
4.1.2	Aplicando os C's do Crédito na Confecção "B" Bairro do Tremembé da Região Norte Metropolitana de São Paulo .....	65

4.1.3 Aplicando os C's do Crédito na Confecção "C" Bairro do Brás Região Central Metropolitana de São Paulo .....	66
4.1.4 Aplicando os C's do Crédito na Confecção "D" no Bairro do Brás Região Central Metropolitana de São Paulo .....	67
4.1.5 Aplicando os C's do Crédito na Confecção "E" no Bairro do Lauzane Paulista Região Norte Metropolitana de São Paulo .....	68
4.2 Análise Contextual .....	69
4.2.1 Cenário Econômico .....	69
4.2.2 O Mercado de uma Empresa Típica do Setor.....	70
4.2.3 Matéria-Prima e Insumos .....	71
4.2.4 Tendências e Peças Piloto.....	72
4.2.5 Mostruário e da Produção .....	72
4.2.6 Capacidade Produtiva.....	73
4.2.7 Dimensão da Capacidade Produtiva .....	74
4.2.8 Planejamento financeiro .....	75
4.3 Análise Sistêmica .....	76
4.3.1. Segmentos de Fornecedores .....	77
4.3.2. Segmento de Distribuição e Clientes .....	78
4.4 Análise de Informações e Decisões.....	79
4.4.1. Análise Estrutural.....	79
4.4.2 Indicadores de Desempenho Financeiro .....	80
4.4.3 Indicadores de Produtividade .....	83
4.5 Interpretação dos Dados .....	88
4.6 Análise Institucional.....	100
5- CONCLUSÕES .....	105
5.1 Conclusões Específicas.....	105
5.2 Sugestões Para Futuros Trabalhos .....	106
REFERÊNCIAS.....	108
APÊNDICE 01 – QUESTIONÁRIO .....	113

## 1- INTRODUÇÃO

Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), o cenário das micro e pequenas empresas (MPEs) tem grande representação no crescimento da economia no Brasil (SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2018). As MPEs são grandes geradoras de postos de emprego no cenário econômico, além de possuírem diferente capacidade produtiva e de conseguirem financiamentos de capitais adequados para investir e inovar em sua produção.

Ainda de acordo com o IPEA (SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2018), um dos principais pontos observados para o crescimento das MPEs é a aquisição de capitais de terceiros por meio de financiamentos destinados ao investimento.

Segundo Silva (2017), a atividade de crédito está inserida no cenário da intermediação financeira: instituições financeiras captam dinheiro dos depositantes (chamadas operações passivas) e emprestam o mesmo dinheiro por meio das operações ativas.

A análise preventiva de crédito continua focando em MPEs que procuram minimizar os riscos das transações comerciais. É fundamental compreender que os setores responsáveis pela aprovação de recursos financeiros (linhas de crédito) buscam garantir que a avaliação de risco de uma pessoa jurídica ou física identifique o nível de risco e de sucesso do empréstimo do recurso financeiro.

A área comercial de instituições financeiras passa por constantes pressões para produção de resultados de vendas. Não que o foco seja apenas nas vendas e metas projetadas de acordo com orçamento de crescimento da empresa, também é necessário manter a área comercial vinculada à área de crédito e gestão de risco. No entanto, o atrito entre essas áreas é comum, sendo necessário uma gestão eficiente de conflitos e interesses para que uma área não interfira no trabalho da outra, até porque a postura agressiva da área comercial não condiz com a postura rigorosa que se espera da análise de crédito.

Ainda de acordo com Silva (2017), há um contexto para fornecimento do crédito, que depende da forma como está sendo tratado. Trata-se do

fornecimento de valores presentes mediante promessa de pagamento no futuro.

Para evitar tais conflitos quanto a liberação de crédito, as decisões passam a obedecer às regras aplicadas em sistemas que melhoram a capacidade de avaliação de risco de inadimplência. Do mesmo modo, a área comercial passa a ter responsabilidades sobre a gestão do risco, analisando fatores subjetivos e humanos que imperam sobre a decisão da liberação de crédito aos clientes.

Em decorrência desse aparelhamento das áreas e maior integração das empresas com sistemas, inclusive das MPEs, a validação de crédito tem se tornado cada vez mais fácil. Frequentemente, é necessário que o tomador do crédito atenda aos requisitos mínimos exigidos pelas instituições para liberação do crédito frente ao risco, condição que muitas vezes é pré-aprovada pelo sistema, em meio virtual ou presencial.

Segundo Damodaran (2011, p. 262): “[...] riscos bons (maior possibilidade de ganho e menor possibilidade de perda) geram um expressivo potencial de ganhos e um limitado potencial de perdas [...]”. Isso é observado nas MPEs de confecções localizadas na região metropolitana da capital paulista, assim como a necessidade do crédito nesses modelos de negócios.

A necessidade de crédito pode ocorrer principalmente em estações de baixas vendas, como em períodos fora das datas comemorativas, ou quando a renda do consumidor já está comprometida com, por exemplo, pagamento de tributos (IPVA), ou com despesas com materiais escolares no início do ano.

Para Silva (2017, p. 44) “o crédito cumpre uma enorme função social”. Quando utilizado por essas empresas de confecções, possui duas aplicações práticas. A primeira, é para gerar capital de giro para pagamento das atividades de rotina; a segunda, é para o desenvolvimento de ações que permitirão que essas empresas cresçam, chamadas de capital de investimento.

Os bancos criam maiores restrições para empréstimos de capital de giro quando há risco de crédito. O aumento da burocracia para a liberação de crédito ocorre para evitar empréstimos às empresas incapazes de se

estruturar a ponto de pagar os gastos produzidos. Ao tomarem crédito para “girar” o negócio empresarial, tais empresas aumentarão seus custos e suas chances de endividamento.

Silva (2017) classifica os riscos de crédito das instituições financeiras em quatro grupos: risco do cliente, risco da operação, risco da concentração, e risco da administração de crédito. Essa classificação auxilia na diminuição de possíveis perdas.

Sob outra ótica, o crédito para capital de giro pode auxiliar a empresa a organizar suas dívidas, criando uma alavancagem no crescimento do negócio. Esse fator é comum nas empresas, inclusive naquelas que desenvolvem atividades de confecção.

### **1.1 Problema de Pesquisa**

A proposta desse estudo tem como ponto inicial, identificar a gestão e o entendimento por meio das decisões financeiras, da análise do crescimento das MPEs de confecções da região metropolitana, norte e centro de São Paulo, e da possibilidade da existência de uma gestão assertiva por meio de instrumentos decisórios na utilização dos recursos financeiros.

### **1.2 Justificativa do Problema**

Para o SEBRAE (2017), as MPEs têm uma representação e papel fundamental na economia brasileira. Esse modelo de empresa geralmente apresenta dificuldade para alcançar bons resultados econômicos e sobreviver no mercado. Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2013 apontou que 24,4% das MPEs fecham em menos de dois anos. Esses dados podem chegar até 50% no caso de MPEs com menos de quatro anos. As principais reclamações dos empresários são a falta de lucratividade, impostos, e falta de apoio, como por exemplo, a captação de recursos financeiros.

As MPEs, geralmente, no início da sua atividade comercial não dispõem de capital para a realização de todas as necessidades empresariais, e esse fator poderá ser um limitador do crescimento e do desenvolvimento empresarial.

Muitas vezes esse fator limitador pode ser resolvido com a captação de crédito (recursos financeiros) para o crescimento e alavancagem dos negócios; seja para o aumento do poder de barganha com fornecedores, seja para produzir com melhores recursos, ou qualquer outra condição que permita que a empresa se apresente como um *player* aos seus clientes.

Em uma pesquisa de mercado realizada pelo SEBRAE (2017), concluiu-se que as MPEs “quebram” entre o primeiro e o segundo ano de sua existência em virtude dessa falta de capital, o que pode ser resolvido, inclusive no segmento confecções na zona norte e centro da capital paulista, com a aquisição de crédito no mercado.

### **1.3 Objetivo**

Definiu-se como objetivo geral da pesquisa corroborar e identificar as decisões financeiras e o crescimento das MPEs de confecções da região metropolitana de São Paulo por meio da utilização de recursos (financeiros) captados por essas empresas sem comprometer a saúde financeira, a atividade operacional e o crescimento orgânico do negócio.

### **1.4 Objetivo Específico**

Para o atendimento do objetivo geral proposto, será necessário o desenvolvimento do objetivo específico a saber:

Compreender as decisões financeiras por meio da utilização de instrumentos decisórios e da utilização de recursos financeiros no crescimento das MPEs de confecções da região metropolitana de São Paulo.

### **1.5 Delimitações e Limitações**

A pesquisa foi realizada em cinco empresas localizadas na zona norte e no centro da capital paulista que atuam no setor de confecções, indústrias e comércios. Foram analisados seus ciclos de recebimento de pagamento, além da composição ideal de recursos colocados no negócio por meio de capital próprio ou capital de terceiros, identificando se existe relação e

evidências de alavancagem por meio da captação de crédito em instituições financeiras que atendem empresas deste perfil.

Entre as limitações percebidas, destaca-se a falta de padronização desses negócios, já que em sua maioria é possível encontrar gestão familiar não profissionalizada. Desta forma, a pesquisa alcançou resultados conflitantes entre públicos do mesmo perfil.

## **2- REFERENCIAL TEÓRICO**

Este tópico mostra os conceitos que direcionam a pesquisa, iniciando-se pelas competências empreendedoras, características das MPEs, crédito financeiro, riscos específicos para empresa e acionistas, “Cs” do crédito, e orçamento de capital.

### **2.1 Estudo da Competência**

David McClelland (1973) apresentou um estudo conhecido e citado em pesquisas no mundo inteiro por meio do artigo “Testes de competência ao invés de inteligência”. Neste artigo, o autor sugeriu a substituição dos testes de inteligência e aptidão na análise de desempenho dos alunos, pois esses testes não mostravam o êxito e o progresso pessoal no ambiente externo ao colégio, devido à falta de observação e ligação entre resultados apontados nos testes e a performance nos trabalhos apresentados.

Nita, Solomon e Mihoreanu (2016) reforça os conceitos abordados por McClelland (1973), este estudo considerou a competência como a soma dos conhecimentos, habilidades e atitudes, o que conhecemos atualmente como o famoso CHA. As atitudes corroboram e cooperam na qualidade do desempenho de tarefas e compromissos de uma pessoa, como por exemplo, o trabalho.

Mas antes disso acontecer, McClelland (1961, p. 259) estudava o comportamento do empreendedor. No livro *The Achieving Society* (A Sociedade Competitiva), o empreendedor é classificado como “aquele que

tem o desejo de fazer algo melhor ou mais eficientemente do que já tenha feito anteriormente”.

McClelland (1973) aplicou a teoria das necessidades com intuito de compreender o empreendedor, e colocar em evidência a necessidade das realizações como forma de impulsionar a tomada de riscos.

**Figura 01 - Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA)**



Fonte: COVEY, 1989 (apud NITA; SOLOMON; MIHOREANUM, 2016)

Desta forma, as competências estão profundamente relacionadas à performance, e mostram uma aparência fundamental a ser avaliada quando comparamos um empreendedor, um gerente ou um líder e a empresa que está vinculado e ou lidera.

### 2.1.1 A Ligação entre Comportamentos, Habilidades e Atitudes

Primeiramente, vamos definir os conceitos de competência, capacidade e atitude para entender seus vínculos com comportamento.

Para Fleury e Fleury (2001, p. 184), “a palavra competência é usada com intuito de escolher uma pessoa preparada a desenvolver determinada atividade”. Mamede e Moreira (2005) reforçam os conceitos abordados por Fleury e Fleury (2001), ao afirmarem a existência de competências próximas da postura empreendedora, que colaboram na compreensão de qualidades causadoras de valores positivos na convivência entre grupo de pessoas externas e internas.

Martin e Staines (1994) reforçam os conceitos abordados por Fleury e Fleury (2001), apontam que pode haver uma diferença considerável ao se comparar competências de gerentes e proprietários de MPEs e de sócios de empresas maiores. Dessa forma, além da competência universal, em cada área de atuação também existem diferenças baseadas no contexto do ambiente externo e interno, como por exemplo o nível de amadurecimento de um investimento corporativo, o modelo de setor, de gestão e de controle.

Schumpeter (1997) reforça os conceitos abordados anteriormente, destaca o formato do empreendedor, como uma peça necessária para o desenvolvimento da economia completando ajustes dos recursos essenciais, realizando novidades e atuando com liderança em um cenário desordenado e de incertezas.

Segundo Nita, Solomon e Mihoreanum (2016), as competências descritas no quadro europeu de qualificações (QEQ) são condizentes ao conhecimento, à aptidão e à competência reforçando os apontamentos dos autores anteriores citados aqui. Conforme o QEQ, o conhecimento refere-se à teoria baseada em fatos, habilidades como competências cognitivas. A competência é definida pela capacidade de injetar o resultado da aprendizagem vinculando a educação ao trabalho e o desenvolvimento profissional ou pessoal; ou seja, a competência de utilizar conhecimento, habilidades pessoal, social ou metodológica no ambiente do trabalho, ou estudos em desenvolvimentos profissionais e pessoais.

### Quadro 01A – Quadro Europeu das Qualificações

		<b>CONHECIMENTOS</b>	<b>APTIDÕES</b>	<b>COMPETÊNCIA</b>
		No ambiente do QEQ, o conhecimento é teórico.	No ambiente do QEQ, as aptidões são cognitivas (inclui-se a utilização de intuitivo e criativo, pensamento lógico) e práticas (implicando destreza manual e os recursos aos métodos, ferramentas, instrumentos e materiais).	No ambiente do QEQ, descreve a competência como os termos de responsabilidades e autonomias.
<b>NIVEL 1</b>	Resultado das aprendizagens nível 1:	Conhecimentos básicos e gerais.	Aptidões necessárias e básicas para realizar tarefas simples.	Estudar ou trabalhar sob supervisão.
<b>NIVEL 2</b>	Resultado das aprendizagens nível 2:	Conhecimentos básicos e gerais nas áreas do estudo e trabalho.	Competências cognitivas básicas e práticas fundamentais para aplicar informações adequadas na realização de resoluções.	Estudar ou trabalhar sob supervisão, com certo grau de autonomia.
<b>NIVEL 3</b>	Resultado das aprendizagens nível 3:	Conhecimento de fatos, princípios, processos e conceitos gerais de uma área de estudo ou de trabalho.	Competências cognitivas, básicas e práticas fundamentais para a realização de tarefas e à resolução de problemas por meio da definição de método, e informações básicas.	Admitir responsabilidade, realizar tarefas em áreas de trabalho, estudos, adaptar o seu comportamento às circunstâncias resolvendo problemas.
<b>NIVEL 4</b>	Resultado das aprendizagens nível 4:	Conhecimento de fatos, princípios, processos e conceitos gerais de uma área de estudo ou de trabalho.	Envolve as aptidões práticas e cognitivas fundamentais para buscar soluções de problemas específicos no trabalho.	Gerenciar suas próprias atividades, orientações estabelecidas, em contexto de trabalho, estudo.

Fonte: Quadro europeu de qualificações (2018).

### Quadro 01B – Quadro Europeu das Qualificações

<b>NIVEL 5</b>	Resultado das aprendizagens nível 5:	Conhecimentos especializados e abrangentes, atuais, e teóricos em determinada área de estudo ou de trabalho.	Diversas e abrangentes aptidões cognitivas, aprendizados necessários na busca de resoluções criativas de problemas.	Gerir e supervisionar em contextos de estudo ou de trabalho sujeitos a alterações imprevisíveis. Rever e desenvolver o seu desempenho e o de terceiros.
<b>NIVEL 6</b>	Resultado das aprendizagens nível 6:	Conhecimento profundo de determinadas áreas de estudo ou de trabalho que implicam em compreensões, crítica de princípios e teorias.	Diversas e abrangentes aptidões cognitivas, aprendizados necessários na busca de resoluções criativas de problemas.	Gerenciar projetos e atividades técnicas profissionais, admitindo a responsabilidade de tomada de decisões e desenvolvimento individual, profissional e coletivo.
<b>NIVEL 7</b>	Resultado das aprendizagens nível 7:	Conhecimentos especializados, que se encontram ao redor do conhecimento em uma certa área de trabalho ou estudo.	Envolve as aptidões práticas e cognitivas fundamentais para buscar soluções de problemas específicos no trabalho.	Gerenciar a transformação de contextos de trabalho ou estudos que exigem abordagem estratégica. Assumir responsabilidade por contribuir com o conhecimento e a prática profissional.
<b>NIVEL 8</b>	Resultado das aprendizagens nível 8:	Conhecimento de ponta ao redor de uma área de estudo ou de trabalho na ligação com outras áreas.	Envolve as aptidões práticas e cognitivas especializadas, incluindo a de avaliação, resoluções de problemas nas áreas das investigações.	Demonstra um elevado nível de inovação, autoridade, autonomia, integridade científica e profissional, além de assumir compromisso no desenvolvimento de ideias novas.

Fonte: Quadro europeu de qualificações (2018).

### 2.1.2 Estudo da Competência Empreendedora

Como visto anteriormente, para Fleury e Fleury (2001, p. 184), “a palavra competência é usada com intuito de escolher uma pessoa preparada a desenvolver determinada atividade”.

Como foi comentado no capítulo das delimitações e limitações deste estudo, uma das principais características identificadas é a falta de gestão padronizada dos empresários do segmento de confecções, reforçando os conceitos abordados por Fleury e Fleury (2001).

Mamede e Moreira (2005), reforça ainda mais, há competências próximas da postura empreendedora, que colaboram na compreensão de qualidades causadoras de valores positivos na convivência entre grupo de pessoas externas e internas.

Martin e Staines (1994) apontam que pode haver uma diferença considerável ao se comparar competências de gerentes, proprietários de MPEs e sócios de empresas maiores. Dessa forma, além da competência universal, em cada área de atuação também existem diferenças baseadas no contexto do ambiente externo e interno, como por exemplo o nível de amadurecimento de um investimento corporativo, o modelo de setor, o modelo de gestão e de controle.

Arnaut e Picchiali (2016) destacam a pesquisa de Man e Lau (2005), corroboram com o estudo da competência empreendedora, fizeram um estudo com as médias e pequenas companhias de Hong Kong, com o objetivo de averiguar como as características ou competências empreendedoras podiam se sustentar em ambientes industriais diferentes. Empresários e gestores da China apresentaram um quadro diagnóstico sólido de competências por décadas, mesmo inovando as estruturas industriais.

Man e Lau (2005) analisaram aproximadamente 150 empresários do setor industrial, comercial e tecnológico, utilizando o modelo de competências, a conclusão mostrou a existência de competências consistentes entre setores industriais. Os empresários do setor da tecnologia tiveram maior resultado na competência de aprendizagem e inovação.

Cooley (1990) revisou e adaptou o modelo de competências de McClelland (1973), direcionando-o a empreendedores bem-sucedidos, com condutas e qualidades diferenciadas.

Por meio de uma pesquisa com 216 empreendedores bem-sucedidos em países em desenvolvimento, o autor identificou-se 20 competências consideradas básicas (COOLEY, 1990). Partindo dessa pesquisa, Cooley (1990) diminuiu esse número para 10 competências cognitivas, depois de diversas avaliações e testes de empreendedores treinados de acordo com o modelo de McClelland (1973).

Considerando o cenário das MPEs, destaca-se a pesquisa efetuada por Snell e Lau (1994) na China, com o objetivo de mostrar as competências principais dos empreendedores, gerentes e proprietários de 21 empreendimentos de Hong Kong. No estudo foram apresentadas competências fundamentais para o crescimento dos negócios.

Paiva Júnior, Leão e Mello (2003), seguindo o modelo de Man e Lau, elaboraram um estudo que buscou entender as competências e comportamentos empreendedores, a fim de entender e gerar respostas na dinâmica de grupos externos e internos. Os pesquisadores entrevistaram gestores de empresas de grande e médio porte com atividades na região do Rio de Janeiro e São Paulo. Os resultados incluíam competências empreendedoras, como a vontade de buscar aprendizado para o desenvolvimento das competências de pensar por meio da intuição, e a capacidade de avaliação de riscos em cenários de incerteza.

A pesquisa realizada por Leiria (2002) reforça as abordagens anteriores. Seu foco principal é analisar e identificar competências do empreendedor colocando em atuação para expandir e desenvolver os fatores em organizações que buscam o progresso do empreendimento. Pesquisou-se 12 empreendedores das áreas do comércio, serviços e indústria, e concluiu-se que as competências necessárias para a sobrevivência do negócio estão focadas nas atitudes, habilidades e conhecimentos, reforçando a abordagem feita por Nita, Solomon e Mihoreanu (2016).

Outro estudo realizado por Morales (2004) teve como objetivo mensurar o grau de ligação envolvendo as competências dos empreendedores, mostrando o modelo de Cooley e modelos psicológicos.

Também reforçando as abordagens vistas anteriormente, o estudo observou os pontos fracos de 82 empreendedores de Santa Catarina. Os principais foram planejamento, qualidade, eficiência, exigência e monitoramento. No Brasil o modelo de Cooley ainda é pouco utilizado, dificultando o processo das comparações.

### **2.1.3 Competências Empreendedoras e seus Impactos na Aquisição de Crédito**

Como mencionado anteriormente, McClelland (1972, p. 259) estudava o comportamento do empreendedor. No livro *The Achieving Society* (A Sociedade Competitiva), de 1961, o empreendedor é classificado como “aquele que tem o desejo de fazer algo melhor ou mais eficientemente do que já tenha feito anteriormente”.

Dessa forma, aplicou-se a teoria das necessidades com intuito de compreender o empreendedor, e colocar em evidência a necessidade das realizações como forma de impulsionar a tomada de riscos (MCCLELLAND, 1972).

Schumpeter (1997) reforça os conceitos abordados anteriormente, destaca o formato do empreendedor, como uma peça necessária para o desenvolvimento da economia completando ajustes dos recursos essenciais, realizando novidades e atuando com liderança em um cenário desordenado e de incertezas.

Em MPE, para o desenvolvimento do empreendedorismo, não basta apenas um bom negócio, também é essencial que o empreendedor tenha perfil para enfrentar os desafios do mercado, condição inclusive que facilita na liberação do crédito.

Estudos relacionados ao empreendedorismo demonstram que, criar e desenvolver negócios tornou-se um dos assuntos amplamente incorporados na cultura da sociedade. Segundo Kirzner (1973) e Kuratko (2004), a capacidade de criar ou reconhecer oportunidades está no centro das habilidades empreendedoras, e esse também é um fator que move MPEs.

Um empreendedor precisa de certas habilidades para realizar o trabalho de forma eficaz. O termo habilidade engloba o conceito de competência, proficiência, atributos e a capacidade de fazer algo bem feito. As habilidades estão intimamente ligadas ao conhecimento, experiência e capacidade, além de talentos naturais desenvolvidos e aprimorados em conjuntos de habilidades.

Para o psicólogo McClelland (1987), as características relacionadas ao comportamento no ambiente empreendedor comprovam que, além da formação em administração negocial, os empreendedores diferenciados possuem características internas que os destacavam dos demais, permitindo alavancar ainda mais o negócio por meio dessa competência empreendedora. O estudo de McClelland (1987) teve um impacto no desenvolvimento de diversos programas de estímulo ao empreendedorismo sob a tutela da Organização das Nações Unidas (ONU), como é o caso do EMPRETEC no Brasil.

O EMPRETEC é um programa desenvolvido pelo SEBRAE (2017) que busca meios de promover a qualificação profissional do empreendedor, além de permitir que o empreendedor desenvolva competências empreendedoras, para aumentar a eficiência do negócio empresarial:

Durante o Empretec, você vai encarar seus medos, enfrentar suas limitações, acordar para oportunidades e fortalecer suas habilidades. O foco em comportamentos acontece porque a metodologia do Empretec é baseada no fato de que o sucesso empresarial vai além da habilidade de gerenciamento de negócios. Depende da atitude do indivíduo. Sendo uma capacitação eminentemente comportamental, o Empretec proporciona aos seus participantes a melhoria no seu desempenho empresarial, maior segurança na tomada de decisões, a ampliação da visão de oportunidades, dentre outros ganhos, aumentando assim as chances de sucesso empresarial e, por consequência, reduzindo significativamente as possibilidades de fracasso. Portanto, no seminário, o participante estuda as dez características essenciais do comportamento empreendedor e vivência atividades, cientificamente fundamentadas a partir de pesquisas que apontam como um empreendedor de sucesso se comporta (SEBRAE, 2017).

Um empreendedor de sucesso possui fortes habilidades comportamentais e conhecimento de todo o negócio empresarial, podendo ser especialista em uma determinada área. Apesar dessas habilidades não

serem características definidoras do empreendedorismo, elas intensificam a capacidade de empreender, já que as principais características estão relacionadas à criatividade, à capacidade de continuar diante das dificuldades e às habilidades sociais necessárias para construir equipes eficazes.

Planejar um negócio é uma atividade fundamental para que os empreendedores iniciantes realizem a atração de novos investidores ou capitalistas de risco para subsidiar uma nova ideia de negócio. Por isso, o gestor ou empreendedor precisa de ampla capacidade de planejamento para demonstrar aos investidores a viabilidade do negócio, fator esse que torna relevante as competências empreendedoras ligadas ao perfil desses profissionais.

A ferramenta-chave usada para comunicar uma nova estratégia de risco a esses atores, bem como a outras partes interessadas, é o modelo de negócios (MN), também chamado de plano de negócios. Trata-se de uma estrutura que inclui a descrição da ideia de negócio, o produto, o setor de mercado, os ativos principais, o orçamento e assim por diante. São fatores que poderão aumentar o entendimento sobre a liquidez da empresa e que poderão facilitar o seu desenvolvimento.

Geralmente, o MN ilustra como o empreendimento está posicionado em seu setor de mercado e como ele organiza suas relações com seus fornecedores, clientes e parceiros para gerar valor. Como tal, um grande fator de sucesso para a elaboração de MNs é a capacidade de comunicar de forma clara e sintética a estratégia de negócios, conforme afirmam Chwolka e Raith (2012).

## **2.2 Microempresa, Pequena Empresa e Microempreendedor Individual**

Instituída em 2006, com o objetivo de desburocratizar os processos empresariais, a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno porte regulamenta o reconhecimento e beneficiamento à microempresa e a empresa de pequeno porte. Sua criação surge do envolvimento da sociedade

civil, grupos empresariais, poder legislativo e poder executivo, que são os personagens inerentes às MPEs.

Na prática, também considerando os estudos na época da criação da lei, quatro foram as bases que permearam seu desenvolvimento: renovação com o intuito de colaborar com crescimento econômico, geração de novas frentes de trabalho, geração de renda, e diminuição da informalidade da mão de obra.

Também foi objeto do desenvolvimento dessa lei a produção de um regime tributário diferenciado e destinado exclusivamente para as atividades desenvolvidas pelas empresas compelidas neste cenário, proporcionando carga tributária e processos de recolhimentos reduzidos, conhecido por simples nacional.

A lei beneficia as pequenas empresas em vários pontos, como por exemplo:

Simplicidade na abertura da empresa já que os canais para a sua formalização foram ampliados. Dessa forma, é possível que o próprio pretendente empresarial pleiteie à abertura através da internet, o que indica uma desburocratização dos processos;

Facilidade na obtenção de crédito, considerando o fato de que a capacidade de pagamento de uma empresa tende a ser, via de regra, mais valorizada do que a capacidade de uma pessoa física;

Incentivo à inovação e participação em mercados de importações e exportações, pois essas operações só acontecem com a oficialização de um despacho internacional, condição exclusiva de quem possui um cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ).

Segundo SEBRAE (2019b), a classificação das MPEs decorre do faturamento anual, mas há o limitador de atividade empresarial permitida por essa classificação, que compõe a tabela de classificação nacional de atividades econômicas (CNAE).

No caso das MPEs, essas são formadas por empresas de pequeno porte (EPP), microempresas (ME) e microempreendedor individual (MEI). Além das características em comum mencionadas anteriormente, cada tipo de MPE possui características que atendem somente a sua classificação.

A lei geral também criou a figura do microempreendedor individual (MEI). O MEI é a pessoa física que trabalha como autônomo e legalizado, que optou pelo regime tributário simples nacional, com faturamento bruto anual de até R\$ 81.000,00, além das outras características relacionadas a ter no máximo um funcionário, e o sócio não pode participar de outros quadros societários empresariais.

No caso da MEI, o aspecto do regime tributário diferenciado que faz parte dessa modalidade é caracterizado pelo pagamento decorrente de uma tributação única, invariável e reduzida quando comparado às outras modalidades empresariais existentes. Além disso, na MEI a contratação de mão de obra representa um fator de descompensação negativa quando comparado às outras modalidades empresariais, já que a MEI é limitada à contratação de um único funcionário.

A microempresa (MEP) pode ser classificada como empresa comum ou sociedade. Em ambos os casos, é preciso ser registrado nas esferas competentes, tendo, ainda, responsabilidade limitada e que se obtenha receita bruta anual equivalente ou menor que R\$ 360.000,00. Caso ultrapasse esse faturamento anual até o valor igual ou menor que R\$ 4.800.000,00, a empresa será classificada como empresa de pequeno porte (EPP).

## **2.3 Gestão Financeira**

Segundo o *site* de negócios e economia Investimentos e Notícias (2014), uma das grandes limitações para o aumento das pequenas e médias empresas (PMEs) no país é a falta de gestão financeira estratégica. Ainda que exista um processo lento de profissionalização desse modelo de administração financeira de recursos, as PMEs buscam aprimorar sua conversação com as áreas contábeis e financeiras, além de contar serviços terceirizados.

De acordo com a pesquisa realizada pela consultoria Nibo, especializada em plataformas de gestão financeira, 67% das empresas PMEs não recebe nenhum tipo de consultoria ou relatórios contábeis financeiros de seus contadores (INVESTIMENTOS E NOTÍCIAS, 2014).

### 2.3.1 Alavancagem

Para Assaf Neto, (2011, p. 269) “alavancagem tem como resultado a utilização dos recursos financeiros e operacionais há um determinado custo para elevar os retornos dos sócios da empresa, e pode ser definida como total, financeira e operacional”.

Alavancagem financeira é calculada por meio da ligação entre o lucro antes de juros e imposto de renda (LAJIR) e o resultado líquido, também conhecido como lucro líquido. A alavancagem operacional é apurada pela ligação das operações da empresa e o LAJIR.

Para Colpo *et al.* (2015), alavancagem operacional é uma forma de identificar um acréscimo nas vendas ao lucro operacional. Isso acontece devido aos custos fixos. Ainda segundo os autores, a elevação das vendas reflete um aumento do lucro operacional devido ao aumento da estrutura dos custos e das despesas fixas da empresa.

Para Assaf Neto (2011, p. 269), “a alavancagem total é mensurada por meio da aderência da receita operacional da empresa e o resultado líquido, conhecido como lucro líquido”.

Maisel (1992) destaca, apesar de muitas empresas terem mudado seus modelos de mensuração de desempenho para seguir medidas não financeiras, além de avaliar novos modelos estratégicos competitivos existem outras empresas que mantiveram seus sistemas voltados para medidas financeiras (*apud* Souza e Correa, 2014), ideia que reforça os conceitos citados anteriormente por Assaf Neto (2011) e demais autores.

### 2.3.2 Custo de Oportunidade

O custo de oportunidade mostra quanto se deixou de ganhar ao se realizar um investimento aleatório em determinados projetos, deixando-se de investir em outro projeto. Conforme afirma Martins (2018, p. 234), “representa o custo de oportunidade o quanto a empresa sacrificou em termos de remuneração por ter aplicado seus recursos numa alternativa ao invés de em outra”.

Segundo Martins (2018), a comparação entre a realização de projetos é difícil. Para que a decisão seja tomada entre a realização de um projeto ou outro, é necessário analisar alguns fatores fundamentais e importantes, como os fatores vinculados aos riscos dos investimentos, como também o retorno que se espera gerar na sua projeção realizada.

Para Dantas (2013), o custo de oportunidade é definido como o valor da diferença entre a alternativa escolhida e a melhor alternativa abandonada, ou o recebimento líquido de caixa permitido como resultado de preferir uma alternativa ao invés da melhor seguinte. O autor reforça que o custo de oportunidade também traz a ideia de que se trata de um “valor do bem ou serviço de que se prescinde. Ainda segundo Dantas (2013), para aplicar o conceito de custo de oportunidade será sempre necessário a escolha entre dois projetos ou mais alternativas.

Para Pauli e Rosenfield (2017), a função técnica do dinheiro está ligada ao custo de oportunidade e à competência de aumentar a rentabilidade do investimento inicial dos usuários desses recursos financeiros, com a intenção de dar um significado da aderência a necessidade dos tomadores com os fornecedores dos recursos pleiteados, prática trabalhada pelos empresários das amostras abordadas.

### **2.3.3 Crédito Financeiro**

Analisando-se as questões de crédito, entende-se que pessoas físicas ou jurídicas precisam gerenciar a sustentação de sua atividade. Dessa forma, é necessário o entendimento da real situação financeira.

Existem duas fontes de se captar tais recursos financeiros (dinheiro): capital próprio ou capital de terceiros (uma fonte mais onerosa, também conhecida como o crédito tradicional). Segundo Silva (2017, p. 39) “A função do crédito, diz respeito à captação de recursos junto aos agentes econômicos com posição orçamentária superavitária, e situação orçamentária deficitária”.

Pauli e Rosenfield (2017) mostram que a função técnica do dinheiro está ligada à competência de aumentar a rentabilidade do investimento inicial dos usuários desses recursos financeiros. A intenção é dar um significado à

aderência da necessidade dos tomadores com os fornecedores dos recursos pleiteados.

Ainda segundo Pauli e Rosenfield (2017), a função social do crédito está relacionada à inclusão dos usuários tomadores nos modelos tradicionais de concessão de crédito, contribuindo com seu progresso mercadológico, que antes não tinham acesso.

Devido ao crescimento das transações entre os integrantes do mercado, superavitários e deficitários, além da barganha rotineira do dinheiro e equivalentes, as movimentações dos recursos financeiros tiveram um grande parceiro no mercado de fornecedores de crédito. Este campo foi fundamental na mediação entre a análise da finalidade das operações. Seu atendimento está crescendo cada vez mais entre os agentes integrantes do mercado (pessoas físicas e jurídicas). Logo, houve um crescimento da solicitação de garantias exigidas pelo setor em cada operação de crédito, um aumento da análise dos agentes envolvidos nas operações, e da oferta do portfólio de linhas de operações de crédito apoiando os setores da economia.

Assim sendo, o negócio é extenso e abrangem pessoas jurídicas, físicas, esferas governamentais e outros agentes que buscam o crédito para suprirem as suas deficiências de caixa (SILVA; 2017).

Em finanças, o vocábulo crédito define um instrumento de política financeira a ser utilizado por uma empresa comercial ou industrial na venda a prazo de seus produtos ou por um banco comercial, por exemplo, na concessão de empréstimo, financiamento ou fiança (SILVA, 2017, p.85).

Diante desta análise fica a questão: é possível concluir que o crédito de terceiros (agentes financiadores) é corresponsável pela alavancagem no crescimento das empresas sem comprometer a continuidade do negócio e da atividade operacional? Essa condição é muito comum em empresas de confecções da zona norte e centro da capital paulista.

Apesar disso, as instituições aumentam o nível de críticas ao empréstimo cujo objetivo é compensar gastos recorrentes das atividades de rotina. Uma vez que essas empresas não conseguem pagar gastos recorrentes, aumenta-se o risco de não conseguirem pagar também o novo financiamento. Dessa forma, é mais fácil a liberação do crédito para

investimentos em novos negócios ou melhorias do próprio negócio, fatores que trarão aumento de receita.

Segundo Palmuti e Picchiali (2012), para medir o grau de confiança das operações de crédito, usa-se os tradicionais “C’s do crédito”. Ainda de acordo com os autores, o gerente da instituição financeira credora das operações de crédito, por meio do conhecimento qualitativo, subjetivo e especializado, utiliza fatores chaves na tomada de decisão para conceder ou não o crédito. A decisão também pode ser compartilhada por um comitê formado por outros gerentes.

As instituições financeiras de modo geral, ao analisarem crédito, realizam análises econômicas e financeiras das empresas e do seu quadro societário, seja por meio de informações quantitativas extraídas de suas demonstrações contábeis e financeiras, e/ou por meio de dados qualitativos que avaliam a probabilidade de inadimplência do candidato tomador, conhecido como os c’s do crédito: caráter, capacidade, capital, colateral, condições, conglomerado (SILVA, 2017).

## Quadro 02 - Os C's do Crédito

	<b>C's do Crédito Comentado</b>
<b>Caráter</b>	Está ligado diretamente a sua honestidade, relacionado à vontade e à objetividade do cliente em liquidar seus compromissos. Muitas pessoas são capazes de grandes ações para liquidar seus compromissos, como vender patrimônio próprio ou da família. E outras nem sequer possuem interesse ou conhecimento da situação. Essa é a diferença que se deve analisar nos tomadores de recursos financeiros.
<b>Capacidade</b>	Refere-se aos fatores internos à empresa, tais como: tradição no mercado de atuação, competência empresarial e administrativa dos gestores, capacidade de produção, investimento tecnológico, planos de crescimento e modernização da produção, fontes de matéria no mercado externo e interno, instalações da empresa e/ou do grupo.
<b>Capital</b>	Refere-se ao amparo cadastral por meio da evidência de seu patrimônio, este que pode amparar o crédito pleiteado.
<b>Colateral</b>	É a capacidade de oferecer garantias reais adicionais em operações de crédito e comerciais, diminuindo o grau de risco de inadimplência das operações. Colateral, comparado ao termo inglês de igual grafia, significa garantia. O colateral deve ser algo tangível.
<b>Condições</b>	Nesse item, analisa-se o momento do empréstimo, dentro de fatores externos e macroeconômicos. É necessário estar atento às mudanças mercadológicas como taxas de juros, variações cambiais e outras variáveis ambientais que influenciam a organização, considerando o macroambiente.
<b>Conglomerado</b>	Envolve a participação de uma empresa em um grupo de empresas. É necessária a análise do conjunto das empresas ligadas ao grupo, não somente de uma única empresa. Em algumas situações a empresa sozinha não ampara o crédito pleiteado, mas o grupo a que pertence suporta o risco. Ou também apenas uma empresa em situação desfavorável ao crédito pode comprometer e abalar a análise do grupo (BLATT, 1999).

Fonte: Adaptado (SILVA, 2017)

### **2.3.4 Análise de Crédito nas Micro, Pequenas e Médias Empresas**

As MPEs não são obrigadas por lei a emitir o balanço patrimonial. No entanto, o balanço pode representar um instrumento bastante funcional para liberação do crédito bancário. Isso porque através desse mecanismo é possível avaliar a capacidade de liquidez da empresa nos últimos ciclos apurados.

Para compensar a ausência de um balanço patrimonial, as MPEs utilizam outros mecanismos ou ferramentas para demonstrar sua capacidade de pagamento ao solicitar o crédito bancário: seja por meio de um plano de negócio, seja apresentando contratos de fornecimentos ou qualquer outro fator que permita mostrar a liquidez da empresa.

Segundo Silva (2017), para a tomada de decisão de crédito, a matéria prima e a sua capacidade de pagamento futuro, inclusive sistemas integrados que permitem calcular a capacidade financeira, é preciso obter informações confiáveis a fim de se construir uma base sólida e segura para o crédito. Para isso são utilizados métodos conscientes e inconscientes, além da realização de uma entrevista de crédito que pode ser feita na instituição financeira, ou em uma visita à empresa.

Palmuti e Picchiali (2012) apontam que o grau de confiança das operações de crédito será calculado por meio dos tradicionais “C’s do crédito”. Ainda de acordo com os autores, o gerente da instituição financeira credora das operações de crédito, por meio do conhecimento qualitativo, subjetivo e especializado, utiliza fatores chaves na tomada de decisão para conceder ou não o crédito. A decisão também pode ser compartilhada por um comitê formado por outros gerentes.

Dessa forma, toda liberação de crédito financeiro fica vinculado a um parecer técnico do agente financiador. Parecer que é mais facilmente demonstrado nas grandes empresas por meio do balanço patrimonial, mas que também pode ser apresentado para MPEs por meio de fatores subjetivos como caráter do gestor e outros, que serão tratados nos C’s de crédito.

Para Pauli e Rosenfield (2017), além dos tradicionais “C’s” no processo de concessão de crédito, é preciso confiança e proximidade entre o tomador e o fornecedor do crédito. O tomador deverá revelar informações pessoais que antes “pertenciam” ao conglomerado mais restrito ou mesmo ao âmbito familiar. Essas informações serão somadas aos históricos comerciais, históricos do caráter, além de “idoneidade moral”. Tais percepções nortearão a tomada de decisão na concessão do crédito pleiteado.

A análise preventiva do crédito, independentemente do tamanho da empresa, continua sendo de suma importância para as empresas financiadoras que buscam minimizar os riscos das transações comerciais. Logo, quanto menor a capacidade de pagamento, maior será a burocracia para liberação do valor. Por isso, pequenas e médias empresas acabam sofrendo mais com fatores que dificultam a liberação de crédito, em comparação às grandes empresas.

As pequenas e médias empresas (o que inclui as empresas de confecções estudadas nessa dissertação) buscam criar parcerias com as instituições financeiras, no tocante à contratação de outros serviços apartados ao crédito como, por exemplo, títulos de previdência e capitalização, para melhorar o seu nível de relacionamento e credibilidade para com o agente financiador, e facilitar a liberação do crédito para alavancagem do negócio.

Outros fatores subjetivos também são amplamente adotados na hora da concessão do crédito, mas esses fatores são demonstrados de acordo com o crivo do agente avaliador da proposta, que deverá ser convencido da capacidade de pagamento para liberação do crédito.

### **2.3.5 Análise e Concessão de Crédito**

Para Palmuti e Picchiali (2012), as instituições financeiras de modo geral têm um papel fundamental no controle do trânsito de numerários. Elas captam recursos dos agentes superavitários, como por exemplo investidores, e emprestam aos deficitários, agentes que necessitam de recursos financeiros (numerários, crédito etc.).

A finalidade das instituições financeiras é buscar recursos de quem possui em excesso para emprestar aos que necessitam do dinheiro, tendo

lucro com essas operações. Dessa forma, é fundamental que esses empréstimos voltem com segurança e com o devido lucro (*spread* bancário), de acordo com o movimento do crédito realizado pela instituição financeira.

Saunders (2000) reforça, as instituições financeiras devem administrar os riscos gerados com essa intermediação financeira, além de rentabilizar e gerenciar os riscos oriundos dessas operações (*apud* Palmuti e Picchiali, 2012).

Todo fornecedor existe em virtude dos seus clientes. No entanto, o recurso emprestado só é realizado em virtude do retorno financeiro que o mesmo trará à instituição. Por isso realiza-se uma análise criteriosa antes da liberação do crédito, motivo pelo qual muitas vezes a taxa de juros praticada tende a aumentar em decorrência do risco do negócio percebido na análise de crédito.

Segundo Blatt (1999), a confiança é o ponto fundamental e primordial na relação entre o tomador e o fornecedor de créditos, pois essas operações geram um risco, ainda que mínimo ao fornecedor. Por isso recomenda-se que todas as partes envolvidas no processo de aprovação do crédito se atentem a qualquer indicador capaz de monitorar os riscos expostos na operação de concessão de crédito.

Pauli e Rosenfield (2017) reforçam Blatt (1999), ao afirmarem que o entendimento é o ponto primordial para análise e concessão de crédito, e é preciso confiança e proximidade entre o tomador e o fornecedor do crédito. O tomador deverá revelar informações pessoais que antes “pertenciam” ao conglomerado mais restrito ou mesmo ao âmbito familiar. Essas informações serão somadas aos históricos comerciais, históricos do caráter, além de “idoneidade moral”. Tais percepções nortearão a tomada de decisão na concessão do crédito pleiteado.

Quanto à concessão de crédito para empresas, alguns questionamentos são realizados por quem emprestará o dinheiro, a fim de detectar os riscos de negócio:

Qual setor de atuação da empresa que demanda crédito? Esse questionamento visa entender se o cenário daquele segmento apresenta fatores favoráveis de crescimento que poderão auxiliar o tomador no crédito a cumprir com a obrigação de pagamento.

Quem são os sócios proprietários? Se já forem reconhecidos no mercado como empreendedores que possuem bom relacionamento com o mercado de forma geral, isso aumentará as chances de o negócio prosperar, uma vez que já dispõem da confiança de outros possíveis *players* (fornecedores e clientes).

Qual a finalidade e o destino do crédito pleiteado? Essa pergunta servirá para indicar se o dinheiro terá uma finalidade lucrativa, sem o risco de o investimento ir parar em um negócio notadamente inviável ou até mesmo para garantir que não será aplicado apenas para pagar contas de rotina, sem garantia de que a partir do empréstimo a rentabilidade da empresa aumentará.

A captação do recurso será liquidada? Este é um fator de difícil avaliação, mas no qual o tomador do crédito tenta demonstrar como receberá mais dinheiro em sua operação e como isso lhe ajudará a arcar com os gastos que estarão por vir.

O mercado de atuação passa por períodos de sazonalidade ou é influenciado pelos cenários internos e externos? Essa é uma análise puramente ambiental, em que se observa os movimentos que poderão interferir no negócio empresarial, tanto de forma positiva, quando negativa.

Onde estão e quem são seus concorrentes? A análise concorrencial permite, por meio de uma análise de pontos fortes e fracos, identificar os riscos aparentes que o concorrente pode expor ao tomador de serviços.

Como é composto o controle acionário da empresa? Se os acionistas são investidores de curto prazo e não aceitam o risco imediato com compensação futura, há uma tendência de que esses retirem seus dinheiros aplicados a qualquer sinal de fraquejo da empresa, o que a deixará ainda mais exposta a incapacidade de pagamento.

Há patrimônio suficiente para ser utilizado como garantia de pagamento? Imóveis alugados ou próprios, quantidade de empregados e qualificação técnicas dos mesmos, adequação do sistema de produção, quantidade/qualidade/idade dos recursos físicos são exemplos de fatores que poderão servir como garantia em penhora em caso do não cumprimento da obrigação de pagamento, por isso esses fatores são relevantes em uma análise de crédito.

Quais são os principais clientes no mercado externo e interno? Essa informação servirá para demonstrar a existência de concentração de vendas no mercado, qual a participação de cada produto no faturamento geral da empresa e se isso permitirá reduzir o risco de inadimplência.

Quais os principais fornecedores nacionais/estrangeiros e o volume de matérias primas utilizadas? Essas informações permitirão saber em caso de flutuação cambial ou qualquer outro motivo de flutuação do preço da produção, se o produto deixará de atender aos clientes finais no quesito preço, sendo substituídos por outros produtos ou outras marcas.

Qual o nível de relacionamento bancário existente? Essa pergunta demonstra experiências anteriores do cliente com o fornecedor do crédito, e se o cliente sempre cumpriu com as obrigações anteriores contratadas. Isso indicará um menor risco de descumprimento das próximas obrigações.

Há demonstrativos financeiros referentes em pelo menos três exercícios anteriores? Esse questionamento ocorre uma vez que a análise econômico-financeira é fundamental e representa uma análise de tendência. Se a empresa obteve bons resultados, a tendência será de permanência, sendo o ideal uma tendência de crescimento.

São questões que apoiam a tomada de decisão e ajudam a chegar a uma conclusão mais precisa. Quanto melhor a qualidade das informações financeiras sobre o tomador de crédito, certamente mais precisa será a decisão, quando apoiada nesses questionamentos.

A intermediação financeira é um processo de transferência de recursos entre ofertadores e tomadores, sendo necessário para realizar essa movimentação algumas funções: gerenciamento de sistema de pagamentos no cenário econômico; gestão entre ativos e passivos, reduzindo os riscos de liquidez, preços e créditos; fazer com que os recursos captados sejam direcionados para os melhores projetos (PINHEIRO, 2016, p. 31).

Como relata Pinheiro (2016), a confiança é o ponto fundamental e primordial na relação entre o tomador e o fornecedor de crédito, pois essas operações geram risco, ainda que mínimo ao fornecedor. Por isso, recomenda-se que todas as partes envolvidas no processo de aprovação do crédito se atentem a qualquer indicador capaz de monitorar os riscos expostos na operação de concessão de crédito.

### 2.3.6 Risco

Para Duarte Jr. e Varga (2003) o risco existe em toda operação de crédito, pois é praticamente impossível de ser eliminado (*apud* Palmuti e Picchiali, 2012)). Porém, os riscos presentes nas operações de crédito podem ser administrados, minimizando a possibilidade de perdas por meio de mecanismos de classificação, identificação e mensuração desses riscos.

Quase sempre o risco é interpretado de forma negativa, como um fator que poderá trazer prejuízos ou qualquer outra insatisfação às pessoas que se expõem a ele. Para Damodaran (2011) a maioria das pessoas entendem o risco como a probabilidade de acontecer um resultado de que não é aceito, como por exemplo, o risco de receber uma multa ou se envolver em um acidente quando se conduz um automóvel em alta velocidade.

Nas finanças, a significado de risco representa a possibilidade de o investimento realizado produzir como retorno algo que não estava planejado, podendo ser algo tanto positivo, quanto negativo. No entanto, o que mais assola a análise são os riscos negativos.

Dessa forma, as análises de crédito passam fundamentalmente por uma tomada de decisão de risco. Já que não existe operação sem risco, a finalidade das análises é reduzir seus efeitos.

Para quem empresta dinheiro sob um alto risco de calote, o preço e os juros serão mais altos, e por consequência quem toma esse empréstimo acabará pagando mais por isso, exceto quando existem mecanismos que demonstrem que o risco do calote é baixo ou nulo.

Sabendo que o risco influencia no custo do financiamento, diversos empresários direcionam seus esforços para produção de mecanismos que demonstrem sua liquidez, em se tratando de empresas que não são obrigadas a mostrar o balanço patrimonial. Essa operação se torna ainda mais difícil, porém é essencial para sobrevivência do negócio.

Ainda segundo Palmuti e Picchiali (2012), os riscos envolvidos em operações de crédito devem ser vistos como uma possibilidade de perda financeira, ou até mesmo uma possibilidade de retorno e maximização de ganhos associados aos recursos financeiros.

### 2.3.7 Orçamento de Capital

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2011), o processo de planejamento e gerência dos investimentos a longo prazo da empresa é classificado como orçamento de capital.

O gestor administrador financeiro procura identificar investimentos que possam gerar rentabilidade superior ao seu custo inicial de aquisição. Desta maneira, o administrador financeiro se preocupa com o volume do movimento de caixa que espera receber, em que período irá recebê-lo e qual a possibilidade de recebê-lo.

Ross, Westerfield e Jaffe (2011) ressaltam que o orçamento de capital, e o processo de desenhar e conduzir aplicações de recursos financeiros ao longo e médio prazo. Isso reflete a magnitude da distribuição no tempo e dos riscos dos movimentos de caixa posteriores e a essência do orçamento de capital. Na realidade sempre que avaliamos decisões empresariais, a magnitude, a distribuição no tempo e o risco do fluxo de caixa serão de longe os fatores mais importantes a ser considerado.

## 2.4 Processo Decisório

Fisher (1992), Banker e Johnston (2000) afirmam que o cenário competitivo se intensificou, e o acesso às informações se tornou cada vez fácil. Dessa forma, os instrumentos financeiros de desempenho têm sido vistos como meios de performance insuficientes, e as providências não financeiras estão se tornando mais valiosas como fonte de conhecimento, facilitando e direcionando os tomadores de decisões (*apud* Souza e Correa, 2014). As providências não financeiras também contribuem com a previsão de performance a longo prazo, aprimorando o planejamento, a execução e controle.

Segundo Silva (2017), a tomada de decisão pode ser definida como uma escolha de alternativas. Todos os dias pessoas tomam decisões aleatórias que exigem conhecimentos prévios diante do que está sendo

decidido, como métodos, ferramentas, técnicas que podem conduzir a tomada de decisão.

### **2.4.1 Decisões e Informações**

Muitas decisões envolvem perdas e ganhos. No campo da administração, busca-se a qualidade total na tomada de decisão cada vez melhor e assertiva. No campo da administração financeira, os erros podem representar uma possível falência das empresas, bancos etc.

De acordo com Souza e Correa (2014, p. 01), antigamente os indicadores financeiros eram aceitáveis para registrar os investimentos no balanço das empresas. Porém, nas últimas décadas, ativos intangíveis se tornaram a principal fonte de vantagem competitiva. Os autores apontam as novas estratégias para a criação de valor, como a mudança de gestão de ativos tangíveis para estratégias baseadas no conhecimento.

A tomada de decisão de captar crédito e conceder crédito nas empresas comerciais ou industriais estão relacionadas à quantidade de vendas realizadas e prazos concedidos em determinados períodos.

### **2.4.2 Indicadores de Desempenho**

De acordo com os estudos realizados por Souza e Correa (2014, p. 01), pesquisadores da área de gestão estão cada vez mais interessados em aprimorar os meios de medição e avaliação das MPEs.

As PMEs têm características organizacionais e de desempenho que as tornam diferentes das grandes empresas, porém não se pode negligenciar o importante papel dos sistemas de mensuração de desempenho para qualquer tipo de empresa ou forma de gestão (SOUZA; CORREA, 2014, p. 01).

Ainda segundo Souza e Correa (2014, p. 01)), antigamente índices e indicadores eram aceitos para mensurar os investimentos realizados nos balanços das empresas. No entanto, nas últimas décadas, intangíveis tornaram-se uma das principais fontes competitivas de vantagens, mostrando

que as táticas para se criar valor mudaram da gestão de bens e direitos tangíveis para táticas fundamentadas no conhecimento.

Para Silva (2017), os índices padrões são referenciais para comparações de determinados índices ou *benchmark* de empresas em suas particularidades com um índice padrão indicado, como por exemplo se a empresa objeto da análise está enquadrada com o índice padrão ou se está pior ou melhor com o índice padrão que pode ser o índice do seu setor de atuação.

Consequentemente, pode-se observar dois índices padrões, o padrão interno e o padrão externo. O índice padrão interno pode ser escolhido pelos dirigentes da empresa com a finalidade de atingir metas. Por exemplo tratando-se da relação de dívida total com o patrimônio líquido, a direção poderá definir que, para cada R\$1,00 de capital próprio, será utilizado R\$1,00 de capital de terceiros, como uma meta a ser atingida. Ainda segundo Silva (2017), índice padrão externo é um referencial formado por um conjunto de empresas julgadas relevantes para formar o índice padrão referencial.

**Tabela 01 - Índices Financeiros**

<b>Índice</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Indica</b>	<b>Interpretação</b>
Retorno Sobre o Ativo	$RSA = \frac{LL}{AT} \times 100$	Quanto obtém de LL % em relação AT.	Quanto maior, melhor
	AT		
Giro do Ativo	$GA = \frac{VL}{AT}$	Quanto vendeu no período em relação ao AT.	Quanto maior, melhor
	AT		
Retorno Sobre as Vendas	$RSV = \frac{LL}{VL} \times 100$	Quanto obtém de LL % em relação VL.	Quanto maior, melhor
	VL		
Retorno sobre o PL	$RSPL = \frac{LL}{(PL - LL)} \times 100$	Quanto obtém de LL % em relação PL-LL.	Quanto maior, melhor
	(PL - LL)		
Participação de Capitais de Terceiros	$PCT = \frac{PC}{(PC + ELP)} \times 100$	Proporção em % de capitais de terceiro em relação ao capital próprio	Quanto menor, melhor
	PL		
Composição do Endividamento	$CE = \frac{PC}{(PC + ELP)} \times 100$	Quanto obtém de PC % em relação ao PC + ELP.	Quanto menor, melhor
	(PC + ELP)		
Imobilização do PL	$IPL = \frac{AP}{PL} \times 100$	Quanto obtém de AP % em relação ao Patrimônio Líquido.	Quanto menor, melhor
	PL		
Liquidez Geral	$LG = \frac{(AC + RLP)}{(PC + ELP)}$	Quanto obtém de AC + RLP % em relação ao PC + ELP.	Quanto maior, melhor
	(PC + ELP)		
Liquidez Corrente	$LC = \frac{AC}{PC}$	Quanto obtém de AC em relação ao PC.	Quanto maior, melhor
	PC		
Líquides Seca	$LS = \frac{(AC - \text{Estoque})}{PC}$	Quanto obtém de AC - estoque em relação ao PC.	Quanto maior, melhor
	PC		
Prazo Médio de Rotação de Estoque	$PMRE = \frac{ESTm}{CMV} \times DP$	Quanto dias leva para girar o estoque.	Quanto menor, melhor
	CMV		
Prazo Médio de Recebimento das Vendas	$PMRV = \frac{DRm}{(VL + IMP)} \times DP$	Quanto dias leva para a receber de seus clientes.	Quanto menor, melhor
	(VL + IMP)		
Prazo Médio de Pagamento das Compras	$PMPC = \frac{FORNm}{C} \times DP$	Quanto dias leva para pagar os fornecedores.	Quanto maior, melhor
	C		
Saldo em Tesouraria Sobre Vendas	$STSV = \frac{ST}{(VL + IMP)}$	Qual a % do saldo em tesouraria em relação as vendas anuais em relação as vendas anuais.	Quanto maior, melhor
	(VL + IMP)		

Fonte: Adaptado (Silva, 2017)

### 3- MÉTODO

Segundo Creswell (2007), pesquisadores iniciam um projeto munidos de diversas suposições de como será o aprendizado durante a pesquisa e a investigação. Isso é conhecido como alegação do conhecimento e paradigmas. Ainda para Creswell (2007), com o entendimento da legitimidade tanto da pesquisa qualitativa quanto da quantitativa, o método misto pode ser empregado para abordagens, utilizando os pontos fortes da pesquisa quantitativa e qualitativa.

Para a abordagem, a pesquisa será classificada como quantitativa e qualitativa, também conhecida como mista. Segundo Fonseca (2002), centralizada na busca de uma linguagem matemática objetiva, a técnica quantitativa é a maneira mais exata de apresentar os motivos dos acontecimentos analisados (*apud* Arnaut e Picchiai, 2016). Além disso, essa pesquisa também utilizou a técnica qualitativa. Trata-se de uma técnica na qual o pesquisador deduz uma teoria geral abstrata no processo de uma ação ou interação baseada nas observações dos participantes do estudo, envolvendo a coleta de dados e o refinamento de informações.

O autor desta pesquisa atua como gerente de negócios pessoa jurídica em uma instituição financeira no bairro de Santana. Dessa forma, optou por essa região e pelo segmento de confecções, por atender diariamente empresários do setor, cada um com características diferentes na maneira de conduzir seus negócios.

A pesquisa de campo foi realizada por meio da visita à cinco empresas de confecções das regiões metropolitanas norte e centro de São Paulo. Nesta dissertação, essas empresas serão classificadas como empresas “A”, “B”, “C”, “D” e “E”.

Tachizawa (2006) indica que o contexto, após ser escolhido, precisa ser lapidado com a finalidade de se delimitar os conhecimentos aplicados em um conjunto pequeno de variáveis e fatores que vão compor o campo abordado do estudo.

Segundo Godoy (1995), a técnica de quantificação dos dados tem como objetivo propor a exatidão, impedindo distorções no momento da compreensão e análise dos artefatos.

Para Bardin (2016), a análise de conteúdo em uma pesquisa é um conjunto de métodos de análises de conversações com o objetivo de obter a definição do teor dos conteúdos quantitativos ou qualitativos.

Bardin (2016) ainda reforça que a finalidade é chegar aos resultados de maneira diversificada, com o objetivo de entender o participante de forma a possuir o máximo de artefatos e informações de cunho quantitativo e com o máximo de aderência e pertinência dos artefatos qualitativos.

Portanto, o que se propõe para esse estudo como critério metodológico é o estudo de caso descritivo exploratório por meio de entrevista e coleta de dados das empresas, realização de um embasamento teórico com o uso de pesquisa bibliográfica atribuída a livros e artigos de referência da área.

### **3.1 Tipo da Pesquisa**

Para Gil (2008), a pesquisa está ligada a um objetivo específico. Contudo, pode-se juntar as diversas pesquisas em três grupos: exploratório, descritivo e explicativo. Ao estudo proposto, a pesquisa com maior aderência é a exploratória, por meio de levantamento bibliográfico e de campo. Do mesmo modo, Marconi e Lakatos (2003) asseguram que a pesquisa por meio de documentos é caracterizada pela origem dos dados que se limitam a documentos, por escritos ou não, formando o que se conceitua de fontes de primeira linha ou primárias.

Portanto, conforme dito anteriormente, o que foi proposto para esse estudo como critério metodológico foi o estudo de caso descritivo exploratório, por meio de entrevista e coleta de dados das empresas, da realização de um embasamento teórico com o uso de pesquisa bibliográfica de livros e artigos de referência da área, que deverão ser endossados por documentos, para demonstrar a realidade das empresas do segmento de confecções na zona norte e central paulistana.

Corroborando com um estudo mais prático sobre o tema, será desenvolvida uma pesquisa de campo quantitativa e qualitativa, por meio de um questionário objetivo, com perguntas fechadas, aplicado às empresas de confecção situadas na zona central e norte paulistana, bem como para os gestores dessas empresas, sempre buscando entender os riscos e a

utilização do crédito, além dos resultados de alavancagem que serão produzidos em decorrência dessa relação.

O modelo abordado nessa pesquisa é muito comum e envolve estudos de caso e técnicas variadas. Para desenvolvimento do estudo, utilizou-se os estudos de casos múltiplos como estratégia, relacionados aos levantamentos e apontamentos múltiplos (YIN, 2015).

### **3.1.1 Proposições da Pesquisa**

De acordo com Yin (2015), existem cinco componentes importantes de um projeto de pesquisa de estudo de caso: as questões do estudo de caso, as proposições, as unidades de análise, a lógica que une os dados às proposições, e os critérios para interpretar as constatações.

De Sordi (2013) reforça os conceitos abordados por Yin (2015), ao definir a pesquisa quantitativa como centralizada na busca de uma linguagem matemática objetiva, além de ser a maneira mais exata de apresentar os motivos dos acontecimentos analisados.

A unidade de análise ou estudo de caso deve contribuir de maneira definida e clara com as pesquisas realizadas, sendo a bibliografia uma referência para decidir a unidade de análise ou estudo de caso (YIN, 2015).

O foco desse capítulo foi o componente das proposições. Para De Sordi (2013), a proposição direciona o foco para o que deve ser analisado no escopo do estudo. Supõe-se que uma pesquisa sobre parcerias Inter organizacionais é iniciada com a seguinte pergunta: como e por que as corporações colaboram entre si para gerar serviços conjuntos (por exemplo um varejista e um fabricante se unem para vender seus produtos)? Segundo Yin (2015) as palavras “como” e “por que” mostrando realmente o que se está interessado em mostrar, conduziram a pesquisa de estudo de caso. Questões como essas não condizem de forma suficiente com o que se deve estudar.

Ainda de acordo com Yin (2015), alguns estudos podem não ter nenhuma proposição, condição que existe em outros métodos de pesquisa, um tópico e sujeito da exploração.

### 3.2 Definição de Variáveis

Para Yin (2015), o estudo empírico possui um projeto de pesquisa implícito ou não explícito. Projeto é a sequência lógica que liga as informações com as questões iniciais do estudo e suas conclusões. Ou seja, um projeto de pesquisa é uma sequência lógica para se chegar daqui até lá. “Aqui” pode ser interpretado como um questionário inicial a ser respondido e “lá”, definido como possíveis respostas. Entre “lá” e “aqui” pode-se encontrar passos importantes, inclusive a análise relevante de dados (YIN, 2015).

Em uma pesquisa, a análise de conteúdo é formada por um conjunto de métodos de análise de maneiras de se comunicar, buscando alcançar objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores e procedimentos sistemáticos (qualitativos ou quantitativos) que acatem o envolvimento de informações referente às qualidades de receptionar ou produzir as amostras concluídas (BARDIN, 2016).

Outra forma de analisar o projeto segundo Yin (2015), é estudá-lo como se fosse um mapa para pesquisa, envolvendo pelo menos quatro componentes: questões a estudar, os dados relevantes, os dados a serem coletados e análise dos resultados.

Desta forma, podemos observar e entender que o projeto de pesquisa é mais do que um plano de trabalho.

### 3.3 Protocolo de Pesquisa

Yin (2015) define que um determinado protocolo de estudo de caso possui uma semelhança com o questionário de levantamento: caminham juntos para um único ponto de informações, para extrair dados de um único caso mesmo que faça parte de casos múltiplos ou único.

Dessa forma, Marconi e Lakatos (2003) reforçam os conceitos apontados por Yin (2015), em que o questionário é um artefato de grande importância para alcançar resultados e respostas referente aos entrevistados, além de facilitar o *feedback* das respostas no tempo necessário para desenvolver a pesquisa.

Segundo Yin (2015) o protocolo é muito mais do que um instrumento ou questionário, ele possui instrumentos e contém regras gerais e procedimentos a serem seguidos durante a sua utilização, quando direcionado a um grupo diferente do grupo do questionário, ou quando é desejável diante das circunstâncias ter um protocolo. Assim, o protocolo é necessário se estiver executando estudo de casos múltiplos.

Yin (2015) afirma que o protocolo é uma forma importante de elevar a confiança na pesquisa de estudo de caso, direcionando a orientação dos pesquisadores na coleta de dados de único caso.

### **3.4 População e Amostra**

O autor desta pesquisa atua como gerente de negócios pessoa jurídica em uma instituição financeira no bairro de Santana. Dessa forma, optou por essa região e pelo segmento de confecções, por atender diariamente empresários do setor, cada um com características diferentes na maneira de conduzir seus negócios. A pesquisa de campo foi realizada por meio de visitas à cinco confecções das regiões metropolitanas norte e centro de São Paulo.

O universo e a amostra da pesquisa foram direcionados para as MPes de confecções e vestuários do comércio da zona norte e centro de São Paulo, região do bairro de Santana e Brás, com aproximadamente 290 MPes de confecções<sup>1</sup>.

A zona norte é uma região extensa e diversificada da capital paulista, e abriga grandes comércios, como a gastronômica avenida Braz Leme, além de diversos restaurantes e bares, e a avenida Cruzeiro do Sul. A região possui lojas populares de eletrônicos, vestuários e confecções, calçados, móveis, bolsas, brinquedos, acessórios, além de vários comércios instalados por aproximadamente cinco quilômetros da rua Voluntários da Pátria, que tem seu início na Marginal Tietê e vai até a Avenida Santa Inês.

O SEBRAE (2017) destaca que o estado de São Paulo possui aproximadamente 1.002.276 de pequenos modelos de empresas voltadas ao

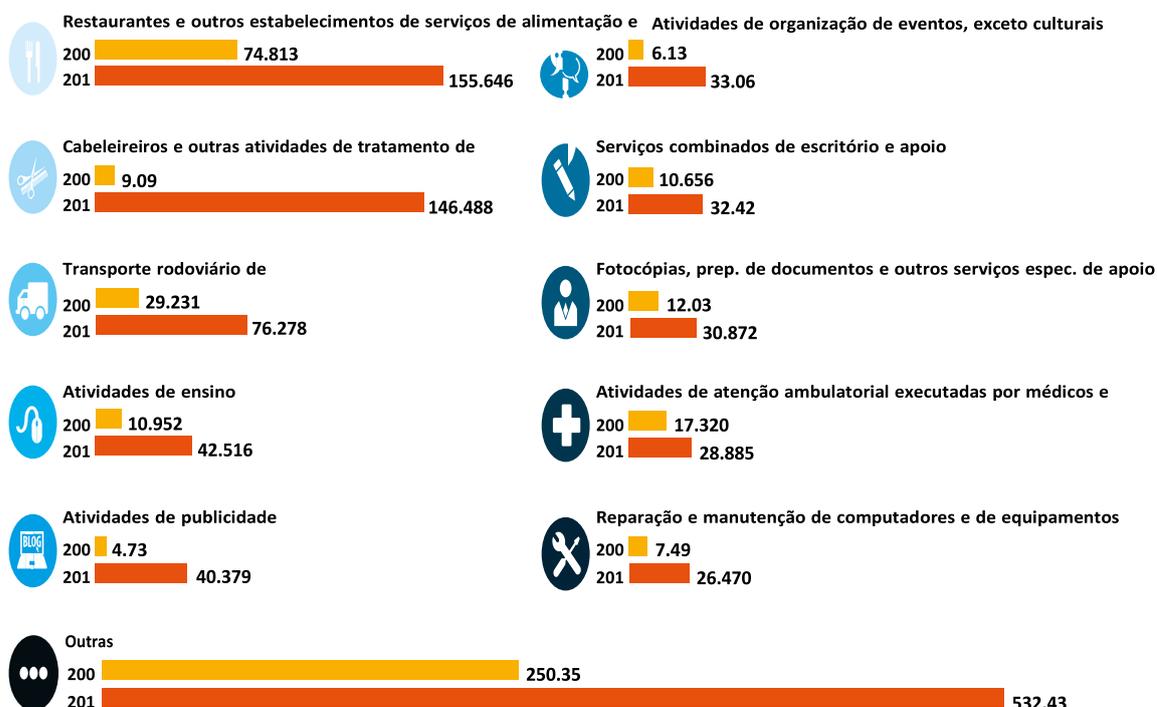
---

<sup>1</sup> - <http://www.zonanortesp.com.br> em 10/03/2019

comércio, cerca de 37% do montante total de pequenos negócios no Estado. Destacam-se por segmentos de atividades o comércio do varejo voltado às confecções e vestuários de modo geral (20,7% são os pequenos negócios comerciais), reparação e manutenção de automóveis (8,3%) e o varejo do comércio de ferramentas, materiais de construção e madeira (6,0%).

Os dados abaixo mostram o número de pequenos negócios no período de 2009 a 2014, divididos por segmentos e atividades com a maior quantidade de comércio e pequenos negócios. Foram considerados os dados dos empreendimentos registrados no CNPJ e faturamentos brutos anuais de até R\$ 3,6 milhões, conforme a lei complementar 123/2006.

### Gráfico 01 - Pequenos Negócios do Comércio



Fonte: Elaborado pelo SEBRAE-SP/ Gestão Estratégica, a partir de Data Sebrae, Cadastro SEBRAE de Empresas (CSE) 2014.

**Figura 02 - Setor de Atividade dos Empreendedores**

	3/2017	4/2017	1/2018	2/2018	3/2018
Indústria	12,62	13,06	12,54	13,12	13,12
Construção	21,25	21,49	20,82	20,28	20,44
Comércio	23,91	23,67	23,36	22,88	22,81
Serviços	42,22	41,78	43,27	43,72	43,63

Fonte: <http://sistema.datasebrae.com.br> acesso em 05/03/2019

### 3.5 Técnicas e Instrumentos de Coleta de Dados

Na busca de dados, Gil (2008, p.121) aponta o questionário como uma forma de investigação “com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.”

Foi utilizado nessa pesquisa um questionário identificando propriedades gerais das empresas pesquisadas. Trata-se, portanto, de uma pesquisa de campo. Conforme relata Lopes (2006), a pesquisa de campo é semelhante às realizadas por coleta de dados por meio de questionários, entrevistas e observações no local para futuras análises.

Em relação ao procedimento para coletar dados, o trabalho teve como finalidade a pesquisa e o levantamento de dados para identificar a existência de alavancagem na empresa por meio de captação de crédito.

O questionário foi composto por perguntas fechadas e estruturadas de múltipla escolha, utilizando-se a escala *likert*. De acordo com Cunha (2007), a escala *likert* é a mais divulgada e utilizada das escalas. A busca dos dados foi baseada em fontes primárias, e os respondentes eram os sócios proprietários das empresas que compunham a  $\sigma$ [amostra].

A pesquisa teve por objetivo coletar respostas do questionário. Com base nessas respostas, foram realizados tratamentos estatísticos, projeções

de correlações e tratamentos visando explorar o levantamento de resultado nas amostras e a análise das relações das variáveis que foram utilizadas.

Segundo Collins e Hussey (2005), a verificação de dados quantitativos e estatísticos é de grande importância. Dessa forma, recomenda-se a utilização de um *software* de estática, independentemente da quantidade de informação disponível para análise.

### **3.6 Método de Estudo de Caso**

Conforme Yin (2015), uma das várias maneiras de se realizar uma pesquisa nas ciências sociais é a pesquisa de estudo de caso. De Sordi (2013) reforça que a pesquisa quantitativa centralizada na busca da linguagem matemática objetiva é a maneira mais exata de apresentar os motivos dos acontecimentos analisados, e pode ser aplicado nesse estudo.

A pesquisa de estudo de caso seria o método preferencial em comparação aos outros em situações nas quais as principais questões da pesquisa são “como?” ou por quê?”, um pesquisador tem um pouco ou nenhum controle sobre eventos comportamentais e o foco de estudo é um fenômeno contemporâneo (YIN, 2015, p. 3).

Ainda, segundo Yin (2015) este método é uma averiguação empírica que pesquisa um acontecimento contemporâneo no interior do seu conjunto da vida real, principalmente quando não estão claramente definidos os limites entre o fenômeno e o contexto.

#### **3.6.1 Introdução ao Método**

Yin (2015) afirma que a pesquisa de estudo de caso continua sendo uma das mais desafiadoras das ciências sociais, contribuindo com o conhecimento dos fenômenos de forma individual ou em grupos organizacionais, políticos, sociais e relacionados. O estudo de caso é um método de pesquisa muito utilizado na sociologia, psicologia, antropologia, assistência social, planejamento comunitário, enfermagem, educação, administração, economia etc. (YIN, 2015).

Para De Sordi (2013), a unidade de análise ou estudo de caso deve contribuir de maneira definida e clara com as pesquisas realizadas, sendo a bibliografia existente uma referência para se decidir a unidade de análise ou estudo de caso.

Logo, independente do campo de atuação, a necessidade da pesquisa de estudo de caso surge para entender fenômenos sociais, permitindo que os investigadores foquem em um “caso” e retenham a perspectiva holística do mundo real, como nos ciclos individuais da vida, nos pequenos grupos, no comportamento de processos administrativos, nos processos organizacionais e administrativos, no desempenho escolar, na maturação da indústria e nas relações internacionais.

### **3.6.2 Definição do Método**

De acordo com Yin (2015, p. 16), as definições de estudo de caso evidenciam-se nos capítulos abordados, por exemplo:

A essência de um estudo de caso, a tendência central entre todos os tipos de estudo de caso, é que ele venha iluminar uma decisão ou um conjunto de decisões: porque elas são tomadas, como elas são importantes e com que resultado (Yin, 2015, p.16).

Segundo Yin (2015), definições como essas relatam casos de “decisões”, como o enfoque principal de estudo de caso. Outros incluem “indivíduos”, “eventos”, “instituições”, “programas”, “processos” e até mesmo organizações. Dessa forma, há uma insistência em uma definição de estudo de caso “por interesse”, não pelo método de investigação.

Ainda conforme Yin (2015), muitos livros falharam em entender a pesquisa de estudo de caso como um método. Outra falha era observar o estudo de caso como uma fase exploratória de um tipo de método de pesquisa. Também era comum confundir-lo com trabalho de campo, etnografia ou observação participante.

### **3.6.3 Críticas em Relação ao Método**

Considerada uma forma de investigação empírica, o estudo de caso é uma estratégia desprezada por muitos pesquisadores. De forma breve, o estudo de caso não é uma forma de investigação tão desejada quanto as outras formas de levantamentos e experimentos. Yin (2015) compreende que essa preocupação surgiu devido à necessidade de mais rigor na pesquisa de estudo caso. Dessa forma, o questionário deve passar por um teste antes de ser aplicado de forma assertiva e definitiva, utilizando exemplos em uma amostra menor, para confirmar a veracidade do resultado, mesmo se for aplicado por outra pessoa (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Segundo Yin (2015), o pesquisador é negligente quando não segue os procedimentos, e permite que evidências equivocadas influenciem as conclusões finais. Essa deficiência de rigor é menos provável em outras formas de pesquisas caracterizadas pela presença de metodologias que direcionam os pesquisadores aos procedimentos específicos a serem atendidos.

Também é comum confundir a pesquisa de estudo de caso em campo, com os estudos de caso utilizados na sala de aula, em diversas disciplinas. Os estudos de casos no ensino podem ser alterados, já na pesquisa, qualquer mudança é proibida. Do mesmo modo, o contato de uma pessoa com um ou mais casos de ensino pode direcionar a uma conclusão desfavorável do estudo de caso como uma metodologia de pesquisa.

O pesquisador adquire as informações por meio da utilização de artifícios de pesquisa, empregando instrumentos para obter artefatos necessários na colaboração da análise do estudo (PRODANOV; FREITAS, 2013).

### **3.6.4 Critérios para Avaliação e Qualidade**

Para Yin (2015), o projeto de pesquisa representa um conjunto de declarações. Podemos julgar a qualidade do projeto de acordo com testes lógicos aleatórios. Os testes que tiveram os conceitos oferecidos incluem a credibilidade, fidedignidade, confirmabilidade, e fidelidade dos dados.

Ainda segundo Yin (2015), são usados quatro testes para estabelecer a qualidade social da pesquisa. Os quatro testes são comuns em todos os métodos da ciência, e servem também para julgar grupos grandes de estudos de caso na área da gestão estratégica (YIN, 2015):

### Quadro 03 - Táticas de Estudo de Caso para Quatro Testes de Projetos

Teste	Tática do estudo de caso	Fase da pesquisa na qual a tática de ser aplicada
Validade do consumo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza fontes múltiplas de evidência</li> <li>- Estabelece encadeamento de evidências</li> <li>- O rascunho do relatório estudo de caso é revisado por informantes chave</li> </ul>	<p>Coleta</p> <p>Coleta de dados</p> <p>Composição</p>
Validade Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faz adequação ao padrão</li> <li>- Faz construção da explanação</li> <li>- Faz análises de séries temporais</li> </ul>	<p>Análise de dados</p> <p>Análise de dados</p> <p>Análise de dados</p>
Validade externa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza lógica de replicação em estudos de casos múltiplos</li> </ul>	Projeto de pesquisa
Confiabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza Protocolo de estudo de caso</li> <li>- Desenvolve banco de dados para o estudo de caso</li> </ul>	<p>Coleta de dados</p> <p>Coleta de dados</p>

Fonte: YIN (2015, p.48) adaptado.

Nesta pesquisa utilizou-se o teste de confiabilidade, para tática de estudo de caso o desenvolvimento de banco de dados e a aplicação da tática por meio coleta de dados.

### 3.7 Etapas da Pesquisa

Para o desenvolvimento das etapas da pesquisa será preciso: preparação do projeto de pesquisa, a definição dos seus principais pontos, propostas teóricas, questão de estudo e unidade de análise, cruzamento dos dados, meios para explicar as comprovações, preparo de métodos para o estudo de caso, coleta de informações, geração do relatório de cada caso individual, compilação dos dados para geração do relatório, e finalização.

### **3.7.1 Etapa 1 da Pesquisa**

A primeira etapa consistiu em decidir a proposta da pesquisa e como seriam coletados os dados e informações, com a finalidade de compreender as decisões financeiras e a utilização de recursos financeiros no crescimento das MPEs de confecções da região metropolitana de São Paulo, além de investigar fatores que produzem alavancagem por meio de instrumentos decisórios destinado ao investimento e crescimento das MPEs.

O problema de pesquisa desse estudo teve como base o entendimento das decisões financeiras, a análise do crescimento das MPEs de confecções da zona norte e central de São Paulo, e a possibilidade do uso de alavancagem para o crescimento das MPEs por meio da utilização dos recursos financeiros próprios, tendo por instrumentos decisórios a própria alavancagem.

O próximo passo foi definir a proposta de estudo para o que se pretendia investigar.

Os itens ligados aos elementos, aos critérios e às hipóteses são artefatos que podem acelerar as fases das análises das informações e definir a técnica para averiguação dos dados.

A atividade realizada necessita evidenciar a visão ampla do estudo de caso, levando-se em considerações os objetivos, as hipóteses, as proposições, e as leituras do tema que se pretende pesquisar. Trata-se de métodos da coleta de informações, questões exclusivas que se almejam investigar para confecção do relatório final.

### **3.7.2 Etapa 2 da Pesquisa**

Para realização da segunda fase, os dados foram adquiridos pelo modo da abordagem proposto, identificando o relatório de cada caso individual. O período de investigação e elaboração dos dados foi o mês de junho de 2019.

Foi utilizado para a coleta de dados informações de múltiplas referências, permitindo o adiantamento da pesquisa e o cruzamento das informações. Para isso, utilizou-se um questionário para identificar as

decisões financeiras e a utilização de recursos financeiros no crescimento das MPEs de confecções da região metropolitana de São Paulo, além de investigar fatores que produzem alavancagem por meio de instrumentos decisórios destinado ao investimento e crescimento das MPEs.

Os dados dos questionários compõem informações importantes para evidenciar o conjunto da unidade analisada, além de contribuírem com o destaque de outras referências.

A “lógica da replicação” prevê uma grande estrutura teórica, tornando-se depois o instrumento para generalizar para casos novos. Apresenta-se nessas condições, a viabilidade de construção da teoria (*grounded theory*), com evidências dos efeitos estudados Yin (2015).

### **3.7.3 Etapa 3 da Pesquisa**

A terceira etapa teve como objetivo verificar e finalizar os dados coletados, utilizando as técnicas como a aplicação do questionário, e programas específicos de estatística.

Nesta pesquisa, foi utilizada a estratégia para o estudo dos dados por meio de questionários. Além da revisão de literatura, utilizou-se a síntese cruzada de informações devido à presença casos individuais, técnica exclusiva para a análise de estudos de múltiplos casos.

## **4- ANÁLISE E RESULTADOS**

A pesquisa de campo foi realizada por meio de visitas em cinco confecções das regiões metropolitanas norte e central de São Paulo.

A finalidade das visitas foi extrair percepções dos empresários por meio de um questionário aplicado e de uma entrevista de aproximadamente 50 minutos de duração. Essas visitas foram agendadas de acordo com o dia e disponibilidade dos empresários, para que não houvesse interrupções e quebra de concentração no fornecimento das respostas.

## **4.1 Caracterização das Empresas**

O primeiro contato com essas empresas foi por meio de contato telefônico, para apresentar a proposta e agendar a visita. Mesmo com o receio do fornecimento de informações como dados das empresas, os empresários aceitaram a proposta. Para eles, era uma novidade e poderia contribuir como os pontos abordados sobre o segmento.

As empresas são classificadas como de pequeno porte atuam no setor de confecções nas regiões metropolitana norte e central de São Paulo. Neste trabalho essas empresas foram classificadas como empresas “A”, “B”, “C”, “D” e “E”.

### 4.1.1 Aplicando os C's do Crédito na Confeção "A" Bairro do Lauzane Paulista da Região Norte Metropolitana de São Paulo

**Quadro 04 - Aplicando os C's do Crédito na Confeção "A"**

	<b>Confeção "A"</b>
<b>Característica</b>	<p>Empresa fundada em 2009, atua no ramo de confecção de peças de vestuário, exceto roupas íntimas e confeccionadas sob medida. Seu foco de produção está voltado para artigos e acessórios do surf. Instalada na região de Santana em imóvel próprio, região de alto fluxo de pessoas, e comerciantes em geral. A grande maioria é de outras localidades, municípios e estados, em busca de preços e oportunidades de gerar bons negócios. Possui estoque no local de produtos acabados e matéria prima. Fundada e administrada pelo sócio com 15 anos de experiência. Empresa tradicional, sua atividade vem de origem familiar, outros membros da família atuam no mesmo segmento.</p> <p>Sua produção é limitada pela estrutura física e operacional, porém consegue atender uma demanda ainda maior utilizando os meios de terceirização de mão de obra, vantagem considerada competitiva por ter a sua disposição uma oferta elevada de mão de obra mais barata.</p>
<b>Caráter</b>	<p>Empresa possui linhas de crédito no mercado e outras operações de investimentos. Segundo informações apresentadas pelo sócio, vem cumprindo constantemente os pagamentos sem vencidos e prejuízo no mercado.</p>
<b>Capacidade</b>	<p>Não possui períodos de sazonalidade. Seu principal produto são linhas de vestuário voltadas à moda surf. Possui produtos de primeira e segunda linha, voltados a todas as estações do ano, o que diversifica o público-alvo e elimina possíveis concentrações de faturamentos. Seus principais clientes são lojistas da região comercial do Brás, região tradicional do comércio de São Paulo. Atrai comerciantes de diversas regiões do Brasil</p>
<b>Capital</b>	<p>Todo recurso que sobra é reinvestido em tecnologias, mão de obra qualificada e maquinários destinados à redução dos custos de produção.</p>
<b>Colateral</b>	<p>Possui imóvel e patrimônio próprio em nome do sócio, patrimônio que pode ser oferecido em operações com garantias reais para adquirir condições atrativas, como redução das taxas de juros e recursos financeiros mais baratos.</p>
<b>Condições</b>	<p>Não possui concentração de vendas, possui capacidade para atender o varejo e o atacado, o que pulveriza o faturamento. Possui produtos de primeira e segunda linha voltados a todas as estações do ano o que diversifica o público-alvo.</p>
<b>Conglomerado</b>	<p>Para a análise e aquisição de linhas de crédito e recursos financeiros, a empresa está enquadrada como integrante de grupo econômico (possui ligação com outras empresas).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

#### 4.1.2 Aplicando os C's do Crédito na Confeção "B" Bairro do Tremembé da Região Norte Metropolitana de São Paulo

**Quadro 05 - Aplicando os C's do Crédito na Confeção "B"**

	<b>Confeção "B"</b>
<b>Característica</b>	Empresa, instalada em imóvel próprio em nome do sócio, atua no ramo de confecções de vestuário. O foco da produção está voltado para artigos e acessórios do surf. Instalada na região norte de São Paulo, região de alto fluxo de pessoas, e comerciantes em geral. A grande maioria é de outras localidades, municípios e estados em busca de preços e oportunidades de gerar bons negócios. A empresa está transferindo suas instalações operacionais, face a terceirização do corte e costura. Fundada e administrada por um único sócio com 50 anos de idade e 25 anos de experiência. Sua produção é limitada pela estrutura física e operacional, porém consegue atender a demanda terceirizando a mão de obra, vantagem considerada competitiva por ter a sua disposição uma oferta elevada de mão de obra mais barata.
<b>Caráter</b>	Empresa possui linhas de crédito no mercado e outras operações de investimentos. Segundo informações apresentadas pelo sócio, vem cumprindo constantemente os pagamentos sem vencidos e prejuízo no mercado.
<b>Capacidade</b>	Não possui períodos de sazonalidade, seus principais produtos são linhas de vestuário voltadas à moda surf. Possui produtos de primeira e segunda linha voltados a todas as estações do ano, o que diversifica o público-alvo e elimina possíveis concentrações de faturamento. Seus principais clientes são lojistas da região comercial do Brás, região tradicional do comércio de São Paulo, atraindo comerciantes de diversas regiões do Brasil.
<b>Capital</b>	Todo recurso que sobra é reinvestido em tecnologias, mão de obra qualificada e maquinários destinados à redução dos custos de produção.
<b>Colateral</b>	Possui imóvel e patrimônio próprio em nome do sócio, que pode ser oferecido em operações com garantias reais para adquirir condições atrativas como a redução das taxas de juros e recursos financeiros mais barato.
<b>Condições</b>	Não possui concentração de vendas, possui capacidade para atender o varejo e o atacado o que pulveriza o faturamento. Possui produtos de primeira e segunda linha voltados a todas as estações do ano o que diversifica o público-alvo.
<b>Conglomerado</b>	Para a análise e concepção de linhas de crédito e recursos financeiros, a empresa está enquadrada como integrante de grupo econômico (possui ligação com outras empresas).

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

### 4.1.3 Aplicando os C's do Crédito na Confeção "C" Bairro do Brás Região Central Metropolitana de São Paulo

**Quadro 06 - Aplicando os C's do Crédito na Confeção "C"**

	<b>Confeção "C"</b>
<b>Característica</b>	<p>Empresa fundada em 2017, instalada em um espaço alugado no Shopping Porto Brás. Atua no ramo do comércio de confecções de vestuário. O foco da produção está voltado aos artigos diversificados de bebês, crianças e adultos. Instalada na região central de São Paulo, região de alto fluxo de pessoas, e comerciantes em geral. A grande maioria é de outras localidades, municípios e estados em busca de preços e oportunidades de gerar bons negócios. Possui estoque no local de produtos acabados. A empresa não fabrica, somente comercializa. Fundada e administrada por um único sócio, com 55 anos de idade e 30 anos de experiência.</p> <p>Empresa tem como uma das principais desvantagens o comércio ambulante da região do Brás, e sofre com a concorrência desleal da informalidade.</p>
<b>Caráter</b>	<p>Empresa possui pequenas linhas de crédito no mercado e outras operações de antecipações de vendas. Segundo informações apresentadas pelo sócio, vem cumprindo constantemente os pagamentos. Já passou por períodos de atrasos no recebimento de suas vendas, gerando atrasos nos pagamentos aos fornecedores de matéria prima e de recursos financeiros.</p>
<b>Capacidade</b>	<p>Não possui períodos de sazonalidade. Seus principais produtos são linhas de vestuários voltado à moda de bebês, crianças e adultos. Possui produtos de primeira e segunda linha para todas as estações do ano, o que diversifica o público-alvo e elimina possíveis concentrações de faturamento. Seus principais clientes são lojistas da região comercial do Brás, região tradicional do comércio de São Paulo, que atrai comerciantes de diversas regiões do Brasil.</p>
<b>Capital</b>	<p>Todo recurso que sobra é reinvestido em negociações com fornecedores, adquirindo melhores descontos e prazos.</p>
<b>Colateral</b>	<p>Não possui patrimônio próprio. Tem dificuldade em conseguir linhas de crédito e prazos melhores com os fornecedores por não possuir um bom amparo cadastral.</p>
<b>Condições</b>	<p>Não possui concentração de vendas. Possui capacidade para atender o varejo e o atacado, deixando assim o faturamento pulverizado. Evita vender para atacadistas devido ao maior prazo de pagamento exigido por esses clientes. Possui produtos de primeira e segunda linha voltados a todas as estações do ano, o que diversifica o público-alvo.</p>
<b>Conglomerado</b>	<p>Para a análise e aquisição de linhas de crédito e recursos financeiros, a empresa não está enquadrada como integrante de grupo econômico (não possui ligação com outras empresas).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

#### 4.1.4 Aplicando os C's do Crédito na Confeção "D" no Bairro do Brás Região Central Metropolitana de São Paulo

**Quadro 07 - Aplicando os C's do Crédito na Confeção "D"**

	<b>Confeção "D"</b>
<b>Característica</b>	<p>Empresa instalada em um imóvel alugado na região do Brás, atua no ramo da indústria e do comércio de confecções de vestuário. O foco da produção está voltado para artigos diversificados para bebês, crianças e adultos. Instalado na região central de São Paulo, região de alto fluxo de pessoas. Atende comerciantes em geral, a grande maioria é de outras localidades, municípios e estados do país em busca de preços e oportunidades de gerar bons negócios. A empresa foi fundada e é administrada por uma única sócia com 40 anos de idade e 20 anos de experiência.</p> <p>Também tem como uma das principais desvantagens o comércio ambulante da região do Brás. Sofre com a concorrência desleal da informalidade.</p>
<b>Caráter</b>	<p>Empresa possui pequenas linhas de crédito no mercado e outras operações de antecipações de vendas. Segundo informações apresentadas pelo sócio, vem cumprindo constantemente os pagamentos. Já passou por períodos de atrasos no recebimento de suas vendas, gerando atrasos nos pagamentos aos fornecedores de matéria prima e de recursos financeiros.</p>
<b>Capacidade</b>	<p>Não possui períodos de sazonalidade. Seu principal produto são linhas de vestuários voltada à moda de bebês, crianças e adultos. Possui produtos de primeira e segunda linha para todas as estações do ano, o que diversifica o público-alvo e elimina possíveis concentrações de faturamentos. Seus principais clientes são lojistas da região comercial do Brás, região tradicional do comércio de São Paulo, que atrai comerciantes de diversas regiões do Brasil.</p>
<b>Capital</b>	<p>Todo recurso que sobra é reinvestido em negociações com fornecedores, adquirindo melhores descontos e prazos.</p>
<b>Colateral</b>	<p>Não possui patrimônio próprio. Tem dificuldades de conseguir linhas de crédito e prazos melhores com os fornecedores, pois não possui um bom amparo cadastral.</p>
<b>Condições</b>	<p>Não possui concentração de vendas. Possui capacidade para atender o varejo e o atacado, o que deixa o faturamento pulverizado. Evita vender para atacadistas devido ao maior prazo de pagamento exigido por esses clientes. possui produtos de primeira e segunda linha voltados para todas as estações do ano, o que diversifica o público-alvo.</p>
<b>Conglomerado</b>	<p>Para a análise e aquisição de linhas de crédito e recursos financeiros, a empresa não está enquadrada como integrante de grupo econômico (não possui ligação com outras empresas).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

#### 4.1.5 Aplicando os C's do Crédito na Confeção "E" no Bairro do Lauzane Paulista Região Norte Metropolitana de São Paulo

**Quadro 08 - Aplicando os C's do Crédito na Confeção "E"**

	<b>Confeção "E"</b>
<b>Característica</b>	<p>Empresa instalada em imóvel próprio em nome do sócio, atua no ramo de confecções de vestuário. O foco da produção está voltado para artigos e acessórios casuais. A empresa está instalada na região norte de São Paulo, região de alto fluxo de pessoas. Atende comerciantes em geral, a grande maioria é de outras localidades, municípios e estados do país em busca de preços e oportunidades de gerar bons negócios. A empresa está transferindo suas instalações operacionais face a terceirização do corte e costura. Foi fundada e é administrada por um único sócio, com 60 anos de idade e 40 anos de experiência.</p> <p>Sua produção é limitada pela estrutura física e operacional, porém consegue atender a demanda utilizando os meios de terceirização de mão de obra, vantagem considerada competitiva por ter a sua disposição uma oferta elevada de mão de obra mais barata.</p>
<b>Caráter</b>	<p>A empresa possui pequenas linhas de crédito no mercado e outras operações de antecipações de vendas. Segundo informações apresentadas pelo sócio, vem cumprindo constantemente os pagamentos. Já passou por períodos de atrasos no recebimento de suas vendas, gerando atrasos nos pagamentos aos fornecedores de matéria prima e de recursos financeiros.</p>
<b>Capacidade</b>	<p>Não possui períodos de sazonalidade. Seus principais produtos são linhas de vestuário voltado para crianças e adultos. Possui produtos de primeira e segunda linha para todas as estações do ano, o que diversifica o público-alvo e elimina possíveis concentrações de faturamento. Seus principais clientes são lojistas da região comercial do Brás, região tradicional do comércio de São Paulo, que atrai comerciantes de diversas regiões do Brasil.</p>
<b>Capital</b>	<p>Todo recurso que sobra é reinvestido em negociações com fornecedores, adquirindo melhores descontos e prazos.</p>
<b>Colateral</b>	<p>Possui imóvel e patrimônio próprio, em nome do sócio, que pode ser oferecido em operações com garantias reais para adquirir condições atrativas, como redução das taxas de juros e recursos financeiros mais baratos.</p>
<b>Condições</b>	<p>Não possui concentração de vendas. Possui capacidade para atender o varejo e o atacado, o que pulveriza o faturamento. Evita vender para atacadistas devido ao maior prazo de pagamento exigido por esses clientes. Possui produtos de primeira e segunda linha voltados para todas as estações do ano, o que diversifica o público-alvo.</p>
<b>Conglomerado</b>	<p>Para a análise e aquisição de linhas de crédito e recursos financeiros, a empresa não está enquadrada como integrante de grupo econômico (não possui ligação com outras empresas).</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

## 4.2 Análise Contextual

De acordo com a Confederação Nacional da Indústria (CNI), o acordo entre a União Europeia e o Mercosul formará uma área de livre comércio que soma US\$ 19 trilhões em PIB e um mercado de 750 milhões de pessoas, com US\$ 101,6 bilhões de comércio bilateral e impacto significativo para a indústria brasileira. O acordo reduz para zero as tarifas de importação de diversos setores brasileiros, entre eles o têxtil, aumentando a competitividade da indústria brasileira no mercado interno e externo.

No atual cenário econômico, o Brasil está na quarta posição entre os produtores da indústria têxtil (TACHIZAWA, 2019). Esse setor é caracterizado como setor econômico de alta tecnologia e heterogêneo no processo de produção, o que destaca o setor pela infraestrutura simples, com poucos equipamentos, maquinários e insumos e matéria prima fácil de adquirir no mercado brasileiro.

### 4.2.1 Cenário Econômico

Segundo Fernando Pimentel, presidente do Conselho da Associação Brasileira da Indústria Têxtil e de Confecção (Abit), as indústrias do setor têxtil e de confecções estão otimistas com as perspectivas para o país, mas também consideram que os avanços nas reformas estruturantes são fundamentais para a retomada da economia (BOUÇAS, 2019).

Grandes empresas com tecnologia de última geração adquirem insumos e os enviam para países com a mão de obra mais barata, como China. Os modelos são enviados e utilizados como piloto para serem produzidos em grandes volumes e depois retornam para o mercado interno com custo de produção mais barato e, em muitos casos, sem a composição do tecido, sem a procedência, e com produtos que podem causar danos à saúde.

A política econômica também é responsável e de grande importância neste setor. As empresas devem estar atentas às oportunidades e pulverizar suas produções para poder permanecer no cenário competitivo. Elas devem

estar sempre abertas para inovação da produção, novos clientes, além de buscar novas parcerias focando na velocidade e na qualidade da produção.

Tachizawa (2019) destaca que as medidas do governo para reduzir a chegada em massa dos produtos trazidos da China e aumentar a concorrência de alguns setores da indústria têxtil está alcançando diversos relatos a favor de instituições vinculadas ao setor de modo geral.

Empresas de confecções nacionais vendem sua produção para países vizinhos, e marcas nacionais chegam a atravessar a região da cordilheira dos andes em busca do algodão peruano de fibras especiais. As projeções apontam que o setor poderá atingir um crescimento em torno de 400% para os próximos quatro anos, chegando a US\$ 500 milhões de dólares. No Brasil, devido à falta de planejamento e de incentivos, os setores têxteis ficam sem projeção para o mercado futuro, mesmo com a produção estrangeira mais barata.

#### **4.2.2 O Mercado de uma Empresa Típica do Setor**

Para Tachizawa (2019), este segmento apresenta características próprias, e por mais que seja diversificado e amplo deve estar atento às suas necessidades. Isso varia de acordo com a região, classe social, e particularidade dos produtos. Os produtos em geral seguem as tendências da moda feminina e masculina em relação à qualidade do tecido e modelos.

O mercado do sudeste e sul apresentam características diferentes das outras regiões do país. Diante disso, estudou-se as adversidades regionais e a sazonalidade de cada estação do ano. Ainda segundo Tachizawa (2019), o mercado da região sul é caracterizado por públicos voltados para o inverno. Além de malhas para o público-alvo, a região do estado do Rio Grande do Sul se destaca mais do que em outros estados devido à intensidade do frio.

O nordeste e norte se destacam no meio do ano com fortes vendas nos produtos de verão. O final de ano é o período mais pacato para atender ao mercado, pois é semelhante em todo o país. O comércio do Rio Grande do Sul faz suas projeções a partir do mês de julho, e inicia o recebimento a partir de agosto e setembro. Já nos outros estados o recebimento começa a partir de outubro, devido a programação do setor varejista.

### 4.2.3 Matéria-Prima e Insumos

Segundo Albano, Wohlenberg, e Garcia (2014), a eficiência está vinculada ao consumo de matéria prima e insumos (entrada) no *software*, sendo identificada e definida pela semelhança entre realização e previsão. Isso é representado pelo procedimento de desenvolver e desempenhar as atividades da melhor maneira possível, utilizando competência e velocidade.

**Tabela 02 - Indicadores de Eficiência Utilizados no Trabalho**

Indicador	Descrição
Porcentagem (%) Perda de matéria-prima	Perda de matérias-primas em determinado período. Representado por uma medida eficiente, mostra a quantidade de matéria-prima perdida por desperdício.
Porcentagem (%) Disposição instalada utilizada	Volume em unidades (produto/serviço) que os equipamentos e máquinas/ recursos humanos podem produzir. Esta mensuração gera a possibilidade de visualizar a eficácia referente a capacidade produtiva dos equipamentos e o volume utilizado.
Porcentagem (%) Tempo parado para reparações	Mede o peso para possíveis reparos das máquinas e acessórios.
Tempo parado por perda de estoque	Mede a relação entre o tempo total de paradas e perda total de estoque.
Nº de paradas por situações aleatórias	Verifica o número de vezes que a produção ficou parada devido alguma causa específica.
Tempo médio entre a execução de expedição e o pedido de expedição	Tempo médio entre a expedição do produto em armazém e a realização do pedido.
Porcentagem (%) de encomendas entregues no prazo.	Relação entre o número total de encomendas e o número de encomendas entregues em determinado tempo.

Fontes: Adaptado, (Albano, Wohlenberg e Garcia, 2014)

Tachizawa (2019) reforça o conceito abordado pelos autores anteriores. O cadastro positivo no mercado é utilizado como estratégia de compras diretamente com os produtores, conseguindo valor mais atrativo do que na revenda, porém, não tão competitivo como para as empresas maiores. Geralmente isso acontece nas feiras dos setores têxteis, onde se estudam os melhores tecidos da tendência, e a melhor composição para se produzir o produto final visando atingir o público-alvo. Os negócios não são finalizados

nas feiras, geralmente os representantes agendam visitas nos seus escritórios para finalizarem as vendas. Nessa época é feita a programação de produção, conforme o prazo de entrega de cada tipo de tecido. No entanto, há produtos que se têm a pronta entrega, o que faz intercalar no meio do tempo, entre a entrada de um e outro com esses produtos para otimizar a produção. Do mesmo modo, os acessórios são comercializados com os tecidos, e são comprados de acordo com a projeção (TACHIZAWA, 2019).

#### **4.2.4 Tendências e Peças Piloto**

Segundo Tachizawa (2014), em relação às tendências que acontecem nas feiras, revistas especializadas, e eventos de modas, são observados os modelos que se enquadram para o público-alvo. Depois de escolhidas, as peças são separadas para serem produzidas. Então é produzida a peça piloto, e realizado, se houver, ajustes. Em seguida, a peça é apreciada pelo elemento de venda e provada por manequins. Por fim, se aprovada, será produzida.

Tachizawa (2014), também reforça que um forte motivo para a presença do pessoal da área comercial nas avaliações dos mostruários é porque os vendedores normalmente só vendem o que gostam. Dessa forma, se passar pela análise deles, poderão ser cobradas das equipes a inclusão dos produtos no mercado. O setor da moda também é uma área de democratização das ideias e comportamentos dos consumidores, com isto deve-se diminuir a diferença de relacionamento e dos padrões estéticos entre os consumidores e públicos-alvo de modo geral.

#### **4.2.5 Mostruário e da Produção**

De acordo com Tachizawa (2014), é necessário abordar qual a política adotada pela empresa em relação à mão de obra da costura utilizada no processo, ou seja, se esta é parcialmente ou toda terceirizada. Normalmente, é realizada por fornecedores de mão de obra formados por costureiros sem nenhum vínculo empregatício em relação à execução e à produção do

mostruário, mesmo tendo a oportunidade de mudar o fornecedor da mão de obra caso seja necessário, o inverso também é verdadeiro.

Para Colpo *et al.* (2015), no cenário globalizado os negócios são voláteis e dinâmicos. Além de altamente competitivo, exige-se repostas cada vez mais rápidas dos tomadores de decisão, racionalização, maior gestão dos custos relacionados ao processo produtivo, eficiência e flexibilidade para melhor utilização e gestão dos recursos financeiros disponíveis.

Tachizawa (2014) afirma que quando o mercado está aquecido e movimentado, dá-se preferência a determinados clientes, na maioria das vezes por cobrar um preço maior pela mão de obra, visando não prejudicar a produção.

São estabelecidas algumas regras, como: não faltar trabalho em nenhum momento, caso necessário deixar na fila de espera; jamais atrasar pagamento; estar presente sempre; dar um tratamento cordial para os prestadores de serviços como as costureiras, mesmo que a atividade não tenha saído da forma esperada.

Refazer o trabalho é muito pior do que fazer todo acabamento. O controle de qualidade é realizado no interior da empresa, e cabe à empresa realizá-lo. O produto não pode sair com defeito, e assim, esta é uma forma de garantir a qualidade definida empresa.

#### **4.2.6 Capacidade Produtiva**

Segundo Albano, Wohlenberg e Garcia (2014), o gerenciamento da produção tem como um dos principais objetivos e preocupações sustentar a compatibilidade da utilização eficiente dos recursos produtivos com os objetivos organizacionais.

A capacidade produtiva de uma empresa está vinculada a capacidade máxima de produção em determinado espaço de tempo. A capacidade produtiva de uma empresa depende do setor de atividade, da capacidade de gestão administrativa e do processo produtivo (TACHIZAWA, 2019).

Para Tachizawa (2014), ao analisar diversos modos de realizar o trabalho nas empresas, o programa de produção deve estar ajustado para

equalizar seu nível de estoque, aumentando rentabilidade. Ou seja, é preciso planejar e realizar com precisão a produção da mão de obra, matéria-prima, insumos, maquinários e equipamentos, focando no atendimento da demanda do mercado.

A capacidade de produção pode estar atrelada aos postos de trabalhos, e estes poderão ser os que impedem o desempenho constante em um processo produtivo evitando gargalos existentes. De acordo com as boas ações da gestão das MPEs, determinadas soluções podem ser aplicadas em situações parecidas, como: o posto de trabalho (equipamentos ou máquinas), que podem causar gargalos no processo.

Isso pode ser resolvido por meio do treinamento de funcionários. Ao mesmo tempo, ao substituir funcionários durante os momentos de folga como almoço, o titular pode impedir que o funcionamento do posto seja comprometido ou parado, fazendo com que o equipamento ou a máquina permaneça produzindo durante toda a jornada de trabalho. No caso de a empresa ter mais de um turno, o gargalo deve ser administrado nos finais de semana durante a escala dos funcionários do posto de trabalho.

Ainda segundo Tachizawa (2014), a previsão da demanda deve ser planejada diante da capacidade de produção, verificando a necessidade de utilizar a capacidade total de produção. Isso poderá refletir no custo unitário de cada produto, e conseqüentemente em sua capacidade produtiva.

#### **4.2.7 Dimensão da Capacidade Produtiva**

Conforme Tachizawa (2019), normalmente a visão da capacidade produtiva da empresa depende do entendimento dos seus gestores. A empresa deve desenvolver uma análise e identificar a viabilidade econômica da produção e saída de produtos para o presente e o futuro. A capacidade de produção normalmente é mensurada pelo volume de saída e a unidade de tempo.

Pode ser utilizado o método de cálculo para mensurar a capacidade produtiva:

✓ Capacidade Planejada = Taxa máxima de saída / Instalação projetada

✓ Capacidade Efetiva = Taxa máxima de saída / Condições normais de funcionamento.

Tachizawa (2019) destaca que a capacidade produtiva pode se encontrar em duas situações: a capacidade produtiva hiperdimensionada, que envolve o acréscimo de mão de obra, a depreciação desnecessária de equipamentos e produto acabado no estoque; e a capacidade produtiva hipodimensionada, em que a entrega dos produtos é atrasada, trazendo como consequências a perda dos clientes, ao menos que seja contratada mão de obra extra para o cumprimento de toda a programação.

Alertas para modificar a capacidade de produção causam a diminuição ou aumento de demanda. Outra opção inclui o desenvolvimento de tecnologia que envolve a mudança na concorrência e a visão de melhor posicionamento competitivo.

Ainda segundo Tachizawa (2019), normalmente, o dimensionamento é baseado em projeções de crescimento, custo de operação e construção de outra planta, intenção de inovação de tecnologia, e posicionamento da concorrência. As áreas de serviços podem ser distribuídas conforme a sua atuação no mercado empresarial como financeiro, saúde, e demais segmentos de transporte.

Albano, Wohlenberg e Garcia (2014) reforçam os conceitos abordados por Tachizawa (2019). Segundo os autores, o gerenciamento da produção tem como um dos principais objetivos e preocupações sustentar a compatibilidade da produção e a utilização eficiente dos recursos financeiros como o crédito utilizado para produzir e gestão dos recebimentos a prazo.

#### **4.2.8 Planejamento financeiro**

Segundo Tachizawa (2019), para o dimensionamento das metas das vendas e produção diante da sua capacidade de produção financeira, é recomendável a não utilização de recursos de terceiros como bancos e financeiras. Desta forma, procura-se trabalhar com estoques em níveis necessários, tanto de matéria prima como de produtos acabados.

Pauli e Rosenfield (2017) mostram que a função técnica do dinheiro está ligada ao aumento da rentabilidade do investimento inicial dos usuários

desses recursos financeiros. A intenção é dar um significado da aderência à necessidade dos tomadores com os fornecedores dos recursos pleiteados.

Diante dos conceitos abordados por Pauli e Rosenfield (2017), Tachizawa (2019) reforça que, caso seja necessário a utilização de crédito, este deverá ser feito de maneira criteriosa para não ocorrer problemas de inadimplência. O preço de venda é realizado da seguinte maneira: custo total de produção, que é a soma dos custos fixos e outras variáveis (considera-se nessa conta as taxas de comercialização, comissões, impostos, e perda de insumos e matéria prima), chegando-se a formação de preço e o tradicional *mark-up*, que é aplicado no custo da produção unitária de cada peça produzida.

### 4.3 Análise Sistêmica

Para Colpo *et al.* (2015) desde os primórdios da revolução industrial, a automatização vem substituindo a mão de obra humana. Essa substituição garante rapidez e eficiência durante os processos produtivos em grande volume de produção. Nas últimas décadas esse procedimento se tornou primordial para assegurar a continuidade das PMEs no mercado.

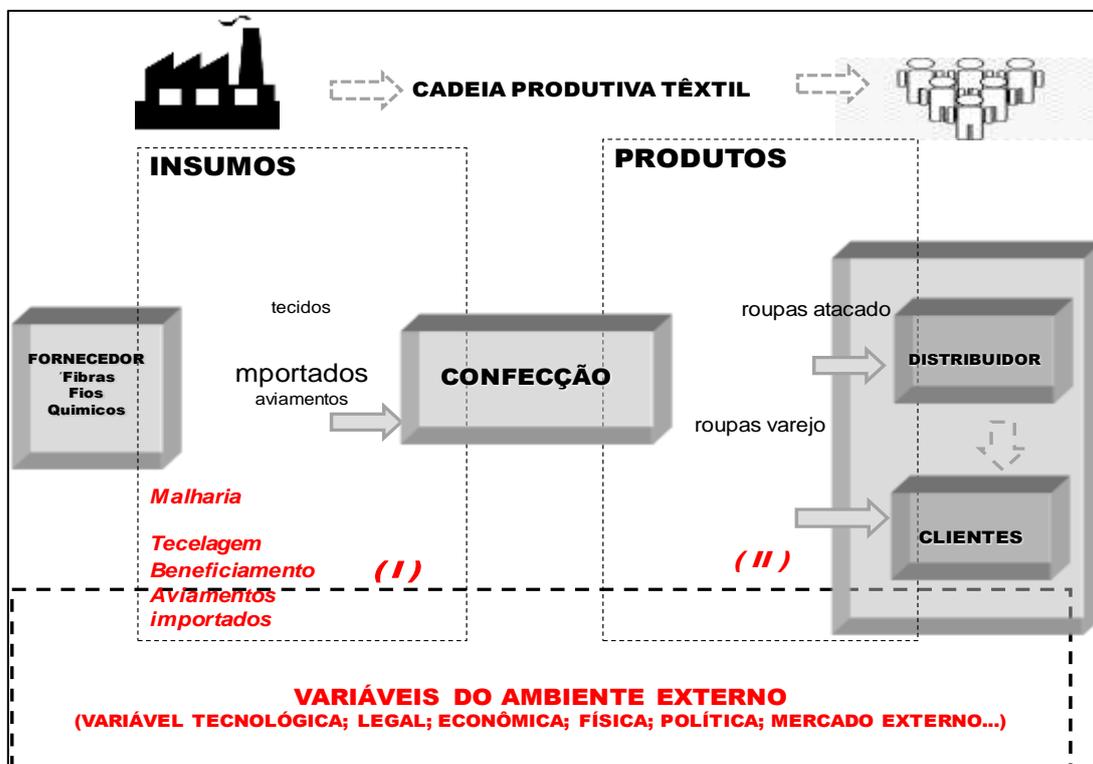
Pode-se representá-lo de forma ilustrada conforme figura 03, em uma visão de fora para dentro de uma confecção têxtil, típica do segmento estudado. As empresas da cadeia têxtil sofrem influência de variáveis externas “não-controláveis”, tais como: físicas como sazonalidade das estações do ano (primavera, verão, outono e inverno); legais (incentivo à exportação e contingenciamento às importações); econômicas (política cambial e fatores conjunturais); tecnológicas (automação industrial); culturais (comportamento do consumidor); demográficas (flutuação populacional); e afins (TACHIZAWA, 2019, p. 285).

Tachizawa (2019) reforça que, no cenário atual, o perfil dos consumidores em termos de classe social, sexo, faixa etária, nível de instrução, altura e peso passou a exigir cada vez mais. Além disso, o comércio externo tem o potencial de ser um novo nicho de mercado a ser explorado no longo prazo.

A figura 03 destaca os insumos produtivos (I), ao lado das máquinas e equipamentos. Segundo a ilustração na figura, é iniciado com as fibras vegetais vindas da agricultura de algodão e produtos similares além de

filamentos industriais. Esses insumos, destacados ao lado dos produtos químicos, filamentos sintéticos, e fibras alimentam as tecelagens com seus tecidos planos e malharias (malhas de tecidos).

**Figura 03 - Cadeia Produtiva da Indústria Têxtil.**



Fonte: Adaptado (TACHIZAWA, 2019)

#### 4.3.1. Segmentos de Fornecedores

Como foi destacado na figura 03, os insumos produtivos (I), ao lado das máquinas e equipamentos, são as fibras vegetais vindas da agricultura de algodão e produtos similares, além de filamentos industriais. Esses insumos, ao lado dos produtos químicos, filamentos sintéticos, e fibras alimentam as tecelagens, com seus tecidos planos e malharias (malhas de tecidos).

Por sua vez, somando aos aviamentos, abastecem o beneficiamento de tecidos planos e de malha, permitem a futura confecção das roupas, acessórios e vestuários de modo geral, tudo isso, juntamente com a geração de artigos, cama mesa e banho, linha de artigos de roupas em geral. Já na fase comercial (II), as vendas são geradas por meio convencional, direto ao varejo ou atacado por catálogo, meios eletrônicos e exportações.

### 4.3.2. Segmento de Distribuição e Clientes

De acordo com Tachizawa (2014), as MPEs interligadas em rede, mostra a gestão na era da informação como uma prática normal, ampliando cada vez mais suas fronteiras. Surge um novo modelo de relacionamento entre as MPEs, seus fornecedores, clientes e outras instituições em seus cenários de atuação. Ainda reforça a necessidade de capacitação para atenderem os relacionamentos formados, e assim responderem de forma rápida as oportunidades relacionadas aos clientes comuns, além de agregar novos mercados atuando em conjunto, buscar expansão geográfica em projetos comuns e outras oportunidades de crescimento.

Tachizawa (2014) ainda destaca como exemplo: 18 empresas do segmento de gesso no estado do Pernambuco se uniram e formaram um modelo de consórcio para exportar seus produtos para a África e América Latina. Ainda segundo Tachizawa (2014), as atividades envolvidas com o *marketing* envolvem as decisões relacionadas aos produtos, canais de distribuição, promoção, propaganda e publicidade. Tomadas de decisões como essas podem ser encontradas em diversas obras sobre o *marketing*.

Motta, Junqueira e Turra (2018) reforçam os conceitos abordados sobre o *marketing*. Utilizados por empresas do segundo setor que visam a lucratividade, o *marketing* comercial envolve duas definições. Para a *American Marketing Association* - AMA - (2008, p. 1, *apud* Dann, 2010, p. 148), *marketing* é “a atividade, o conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral”. Para o *Chartered Institute of Marketing* - CIM - (2005, p. 3, *apud* Dann, 2010, p. 148) *marketing* é definido como “o processo gerencial de identificar, antecipar e satisfazer desejos dos consumidores de forma rentável”.

## **4.4 Análise de Informações e Decisões**

Para Albano, Wohlenberg e Garcia (2014) devemos definir o que deve ser avaliado e mensurado nas diversas e diferentes atividades alcançadas por uma empresa. Isso não é uma tarefa simples.

Dessa forma, no processo de tomada de decisão das empresas, o excesso de informações e decisões podem atrapalhar. De acordo com Tachizawa (2019), isso pode ser evidenciado em decisões estratégicas, relacionadas à adequação da empresa ao cenário externo que prejudicam a posição competitiva no cenário econômico em que a organização está inserida.

### **4.4.1. Análise Estrutural**

As matrizes como abordados no quadro 09, contribuem com a análise e tomada de decisões e informações (TACHIZAWA, 2019). Como destacado pelo autor no processo de tomada de decisão das empresas, o excesso de informações e decisões podem atrapalhar. Isso pode ser visto nas decisões estratégicas, relacionadas à adequação da empresa ao cenário externo, podendo prejudicar a posição competitiva no cenário econômico em que está inserida a organização.

As decisões estratégicas geralmente referem às atividades corporativas. A longo prazo a natureza da tomada de decisão é complicada. Se a decisão não for definida claramente pode acabar sendo um problema. A tomada de decisão faz uso de informações do ambiente externo, exige criatividade para solucionar problemas, como processos produtivos e de inovação.

Conforme Tachizawa (2019), as decisões operacionais são referentes à escolha da ação a ser tomada no ciclo operacional da empresa, como por exemplo, fluxo físico das atividades e cadeia produtiva as decisões. Normalmente dizem respeito ao cenário interno e sua perspectiva de curto prazo, seus problemas são repetitivos e rotineiros e passíveis de ser padronizados.

### Quadro 09 - Matriz de decisões e informações

DECISÕES	INFORMAÇÕES	INDICADOR
<b>Estratégicas:</b>		
Linha de produtos e serviços	Inovação em produtos e processos Produtos e serviços ofertados	Inovação
Determinação de preços	Valor faturamento Custo produto vendido	
Sazonalidade vendas	Faturamento verão Faturamento inverno Faturamento primavera Outras estações	Participação no Mercado
Alavancagem	Montante de lucros operacionais Valores juros e impostos Dados acionários	Alavancagem Total Operacional Financeira
<b>Operacionais:</b>		Indicadores de Evolução
Percepção da qualidade da mercadoria	Quantidade de devoluções	E Reclamações
Percepção de qualidade de serviço	Numero de reclamações	(No evento: total de vendas)

Fonte: Adaptado de (TACHIZAWA, 2019)

#### 4.4.2 Indicadores de Desempenho Financeiro

Palmuti e Picchiali (2012) afirmam que o cenário ideal seria aquele que, por meio de um *software* e sistemas de computadores, alinhando os atributos dos clientes e os indicadores financeiros das empresas, fosse possível simular diversos cenários financeiros.

Baseada na matriz de decisões e informações, Tachizawa (2019) afirma ser possível calcular as métricas de acordo com o exemplo do indicador em nível estratégico.

#### Inovação em Produto

Inovação em produto =	$\frac{\text{Valor investido em inovação de produto}}{\text{Valor das vendas líquidas}}$
-----------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Um resultado mensal de 0,07, ou seja, uma média de 7% das vendas líquidas, que as empresas responderam investir em inovação, é um indicador inferior aos obtidos pela média das empresas pesquisadas.

Esses mesmos indicadores levam em conta os gastos em inovação, abrangem produtos e processos, enquanto os dados coletados referem basicamente em inovação de produtos.

Outro aspecto que pode explicar os baixos indicadores obtidos é o processo de contabilização dos investimentos em inovação em processos das empresas têxteis; ou seja, essas empresas contabilizam os dispêndios em inovação essencialmente em contas do ativo diferido e imobilizado.

Isso significa que esses valores, apropriados e registrados dessa forma, preveem amortização diluída em períodos futuros correspondentes ao período que a inovação abrange.

Aplicando-se conceitos de indicadores de Tachizawa (2019), pode-se apurar métricas que evidenciem valores capitalizados em inovação e tecnologia, tanto aplicados a produtos como em processos, quais sejam:

#### **Indicador de Inovação**

Indicador de inovação =	Gastos em inovação em produto no período
	Faturamento bruto no período

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Pode-se considerar como período abordado o exercício anual, trimestral ou mensal. Se for interessante, pode-se substituir os valores investidos em produto (bens ou serviços), por gastos investidos em melhorias de processo.

Outro meio de mensurar inovação seria vinculando valores investidos na criação e melhoramentos de produtos (bens ou serviços) além dos processos produtivos.

#### **Indicador de Inovação**

Indicador de inovação =	Valores em marcas e patentes no período
	Faturamento no período

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Tachizawa (2019) destaca que a análise parecida ao indicador anterior pode ser aplicada com a possibilidade de substituir o valor do faturamento do

período pelo volume contabilizado nas contas do ativo diferido, semelhante ao que foi adotado para mensurar os dispêndios em inovação.

### Indicador de Inovação

Indicador de inovação =	$\frac{\text{Valores investidos em inovação}}{\text{Custo total da produção do período}}$
-------------------------	---

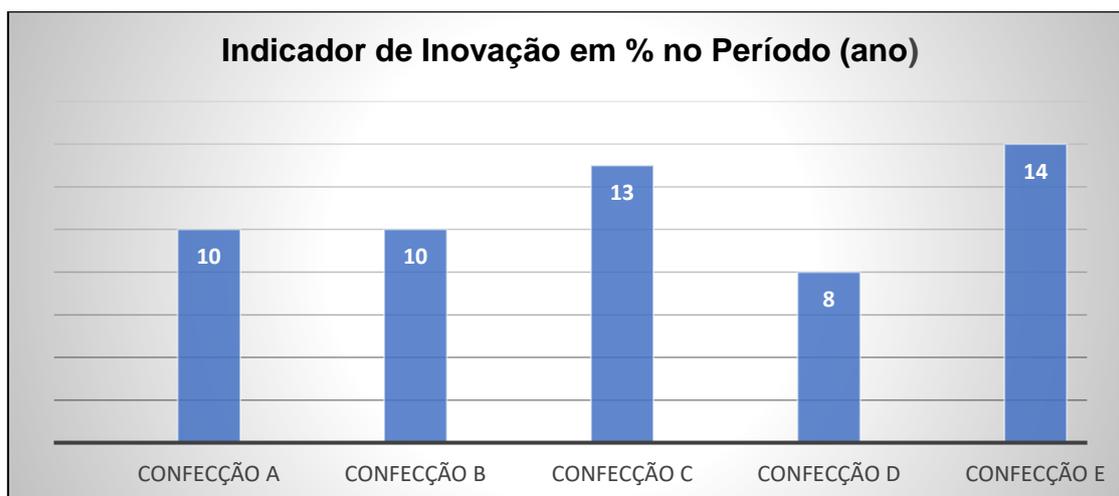
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

### Tabela 03 - Indicador de Inovação

Indicador de Inovação Valores em R\$ mil/ano		Interpretação	
Confecção A	$\frac{\text{valor investido em inovação de produto}}{\text{valor das vendas líquidas}} =$	$\frac{40}{396} = 0.10$	A fórmula mostra, a empresa investe aproximadamente 10% das vendas em inovação.
Confecção B	$\frac{\text{valor investido em inovação de produto}}{\text{valor das vendas líquidas}} =$	$\frac{20}{192} = 0.10$	A fórmula mostra, a empresa investe aproximadamente 10% das vendas em inovação.
Confecção C	$\frac{\text{valor investido em inovação de produto}}{\text{valor das vendas líquidas}} =$	$\frac{15}{115} = 0.13$	A fórmula mostra, a empresa investe aproximadamente 13% das vendas em inovação.
Confecção D	$\frac{\text{valor investido em inovação de produto}}{\text{valor das vendas líquidas}} =$	$\frac{10}{130} = 0.08$	A fórmula mostra, a empresa investe aproximadamente 8% das vendas em inovação.
Confecção E	$\frac{\text{valor investido em inovação de produto}}{\text{valor das vendas líquidas}} =$	$\frac{30}{216} = 0.14$	A fórmula mostra, a empresa investe aproximadamente 14% das vendas em inovação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

## Gráfico 02 - Indicador de Inovação



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

### 4.4.3 Indicadores de Produtividade

Para Albano, Wohlenberg e Garcia (2014), os indicadores de produtividade podem ser compreendidos como avaliação de eficácia em determinada circunstância na qual os insumos (recursos de entrada) transitam por meio de um sistema que atribui valor e depois são convertidos em saídas (produtos).

Conforme abordado anteriormente por meio dos estudos realizados por Souza e Correa (2014), pesquisadores da área de gestão estão cada vez mais interessados em aprimorar os meios de medição e avaliação das MPEs.

Tachizawa (2019) reforça os conceitos abordados pelos autores anteriores. Apurou-se o indicador de cada empresa, dividindo o volume de faturamento, as receitas ou as vendas em termos monetários, em reais, pelo número de colaboradores com vínculo empregatício, ou terceirizados.

#### Indicador Individual da Empresa

Indicador individual da empresa =	$\frac{\text{Volume de faturamento}}{\text{Número de empregados}}$
-----------------------------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O indicador das empresas da amostra pode ser apurado (somatório das empresas pesquisadas) dividindo o volume de faturamento, as receitas ou as vendas em termos monetários, em reais, pelo número de colaboradores com vínculo empregatício, ou terceirizados.

### **Indicador da Amostra**

Indicador da amostra =	Volume de faturamento
	Número de colaboradores

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

O indicador de cada empresa pode ser apurado dividindo o volume de faturamento, as receitas ou as vendas em termos monetários, em reais, pelo número de colaboradores, com vínculo empregatício, ou terceirizados.

O indicador das empresas da região foi apurado levando em conta o somatório das empresas filiadas à entidade de classe, como sindicato dos metalúrgicos. Dividiu-se o volume de faturamento, as receitas ou as vendas em termos monetários, em reais, pelo número de colaboradores, com vínculo empregatício, ou terceirizados.

### **Indicador da Região**

Indicador da região =	Volume de faturamento
	Número de colaboradores

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Outros indicadores em nível estratégico também podem ser calculados, tais como: participação no mercado (faturamento da empresa dividido pelo total faturado pelas empresas do setor); margem e preço (custos médios dos produtos vendidos dividido pelo preço médio); giro de estoques de produtos acabados (volume de produtos na prateleira dividido pela quantidade vendida no mês); e métricas correlatas.

Tachizawa (2019) sugere que seja definido indicadores de gestão destinados ao monitoramento das atividades da empresa. De forma geral e conceitualmente, pode-se alegar que um exemplo de gestão corporativa depende de medição, análise e informação de suas atividades empresariais.

Tachizawa (2019) reforça que as avaliações precisam ser em decorrência das táticas das organizações, munidas de informações relevantes para a melhoria e avaliação do desempenho, e devem ser incluídas com o *benchmarking*, ou referenciais de excelência.

“A premissa adotada é de que aquilo que não pode ser medido não pode ser avaliado e, conseqüentemente, não há como decidir sobre ações a tomar. Análise significa extrair das informações, conclusões mais relevantes para apoiar a avaliação e a tomada de decisões exigidas para o equacionamento das questões gerenciais das organizações” (TACHIZAWA, 2019, p.61).

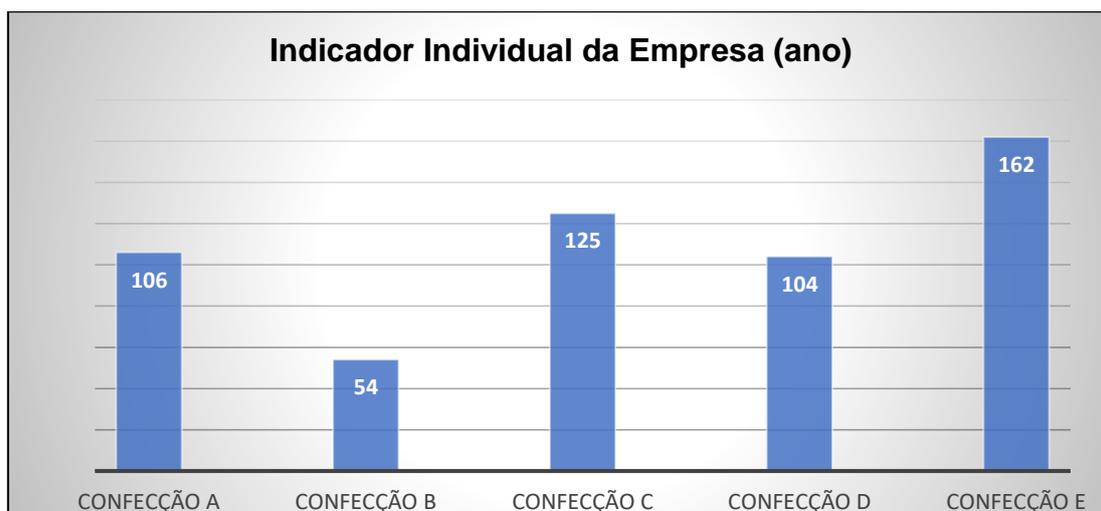
Para Tachizawa (2019), pode-se afirmar que indicadores estratégicos podem decretar a continuidade ou falência de um empreendimento. Como exemplo, é possível citar o caso da empresa do setor de transporte que conseguiu a recuperação financeira utilizando apenas um único indicador.

**Tabela 04 - Indicador Individual da Empresa**

Indicador Individual da Empresa		Valores em R\$ MM/ano		Interpretação
Confecção A	Volume de faturamento =	<u>4752</u>	= 106	A fórmula mostra que a empresa obtém R\$ 106 mil de faturamento por funcionário no período.
	Número de empregados	45		
Confecção B	Volume de faturamento =	<u>2460</u>	= 54.7	A fórmula mostra que a empresa obtém R\$ 54.7 mil de faturamento por funcionário no período.
	Número de empregados	45		
Confecção C	Volume de faturamento =	<u>1380</u>	= 125	A fórmula mostra que a empresa obtém R\$ 125 mil de faturamento por funcionário no período.
	Número de empregados	11		
Confecção D	Volume de faturamento =	<u>1560</u>	= 104	A fórmula mostra que a empresa obtém R\$ 104 mil de faturamento por funcionário no período.
	Número de empregados	15		
Confecção E	Volume de faturamento =	<u>1620</u>	= 162	A fórmula mostra que a empresa obtém R\$ 162 mil de faturamento por funcionário no período.
	Número de empregados	10		

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

### Gráfico 03 - Indicador Individual da Empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

### Indicador de Gestão Estratégica.

Giro financeiro =	$\frac{\text{Número dias de desembolsos}}{\text{Número dias embolsos}}$
-------------------	---

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Esse indicador resultando em 3, indica uma métrica cuja dimensão é positiva de 3 para 1 dia. Isso significa que é um ciclo com desembolsos com prazo maior para pagamento, como no exemplo:

### Giro Financeiro

Giro financeiro =	$\frac{120 \text{ dias}}{40 \text{ dias}} = 3 \text{ dias}$
-------------------	---

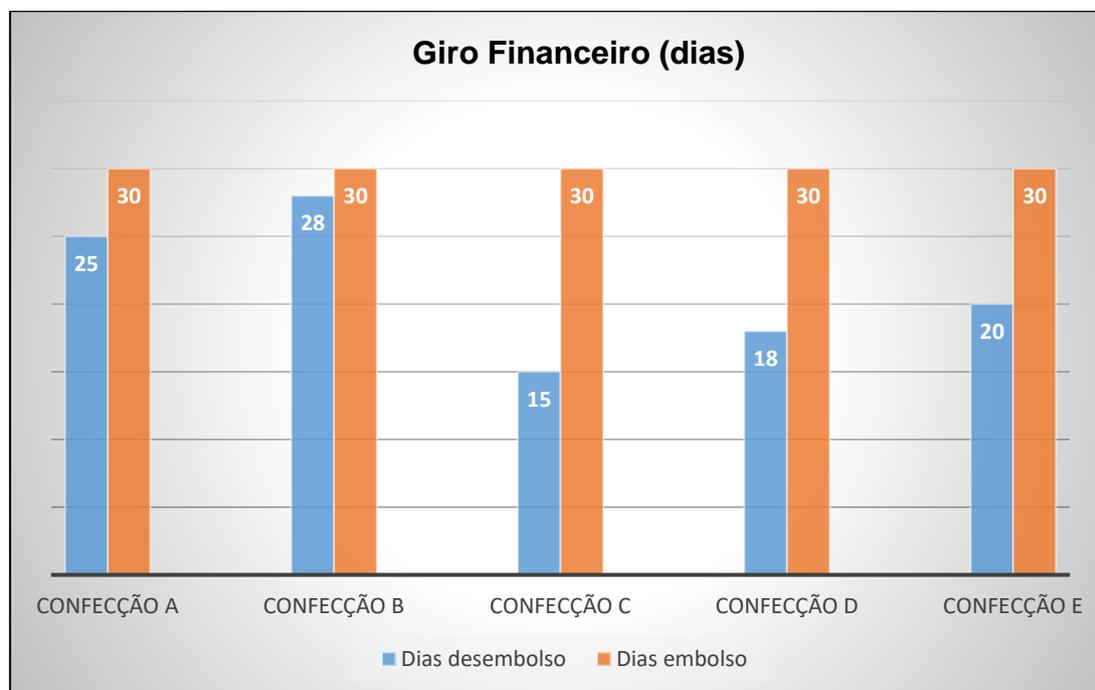
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Mostra que para cada dia de recebimento de valores, a empresa tem 3 dias de prazo para pagamento. Isso significa que o gestor da empresa paga seus compromissos com fornecedores a prazo (fornecedores de matérias primas com 60 dias e folha de pagamento com 30 dias) e ainda recebe suas vendas à vista.

**Tabela 05 - Giro Financeiro**

	<b>Giro Financeiro em dias</b>	<b>dias</b>		<b>Interpretação</b>
Confeção A	$\frac{\text{Número de dias de desembolso}}{\text{Número de dias de embolso}} =$	<u>25</u>	= 0.83	A fórmula mostra que a empresa paga seus compromissos antes de receber as vendas.
Confeção B	$\frac{\text{Número de dias de desembolso}}{\text{Número de dias de embolso}} =$	<u>28</u>	= 0.93	A fórmula mostra que a empresa paga seus compromissos antes de receber as vendas.
Confeção C	$\frac{\text{Número de dias de desembolso}}{\text{Número de dias de embolso}} =$	<u>15</u>	= 0.5	A fórmula mostra que a empresa paga seus compromissos antes de receber as vendas.
Confeção D	$\frac{\text{Número de dias de desembolso}}{\text{Número de dias de embolso}} =$	<u>18</u>	= 0.6	A fórmula mostra que a empresa paga seus compromissos antes de receber as vendas.
Confeção E	$\frac{\text{Número de dias de desembolso}}{\text{Número de dias de embolso}} =$	<u>20</u>	= 0.67	A fórmula mostra que a empresa paga seus compromissos antes de receber as vendas.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

**Gráfico 04 - Giro Financeiro**

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

## 4.5 Interpretação dos Dados

Para coleta de dados, utilizou-se ferramentas e recursos da internet (*e-mail*) e o questionário por meio do *google forms*, disponibilizado pelo *google*, e a planilha de cálculo, MS-Excel®.

Segundo Creswell (2007, p. 163), “a coleta de dados também pode envolver a criação de um levantamento baseado na Web ou na internet e sua ministração *on-line*, independentemente da forma de coleta de dados, que justifique o procedimento de coleta de dados usando argumentos baseados em pontos fortes e pontos fracos, custos, disponibilidade de dados e conveniência”.

O questionário, um importante artefato para coletar respostas do público objeto da  $\sigma$ [amostra], promove um *feedback* das respostas em um espaço de tempo aceitável, possibilitando o pesquisador desenvolver a pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Os dados coletados por meio dos indicadores e entrevistas foram efetivados expondo a quantidade, tabelas, gráficos e porcentagem de cada seção.

O questionário aplicado foi dividido em oito seções iniciando pelos sócios da empresa, mercado de atuação, fornecedores, finanças, estoque, vendas, crédito, e finalizando com a seção de caixa. Após a aplicação do questionário, foi constatado e apurado as percepções por meios dos percentuais de cada seção.

A apuração foi iniciada pela seção dos sócios com a finalidade de identificar a participação dos sócios no negócio. Cerca de 40% da amostra quase nunca realiza estudos e elaboração de orçamentos periódicos, 20% da amostra raramente projeta um orçamento, 20% algumas vezes e 20% quase sempre. O resultado revela a falta de controle e gestão assertiva orçamentária.

Em relação à pesquisa de mercado constatou-se que 60% da amostra quase nunca utiliza essa ferramenta, e 40% raramente. Sobre o conhecimento e localização dos concorrentes e pontos fortes 20% quase nunca tem

conhecimento dos concorrentes, 20% raramente, 20% algumas vezes e 40% quase sempre.

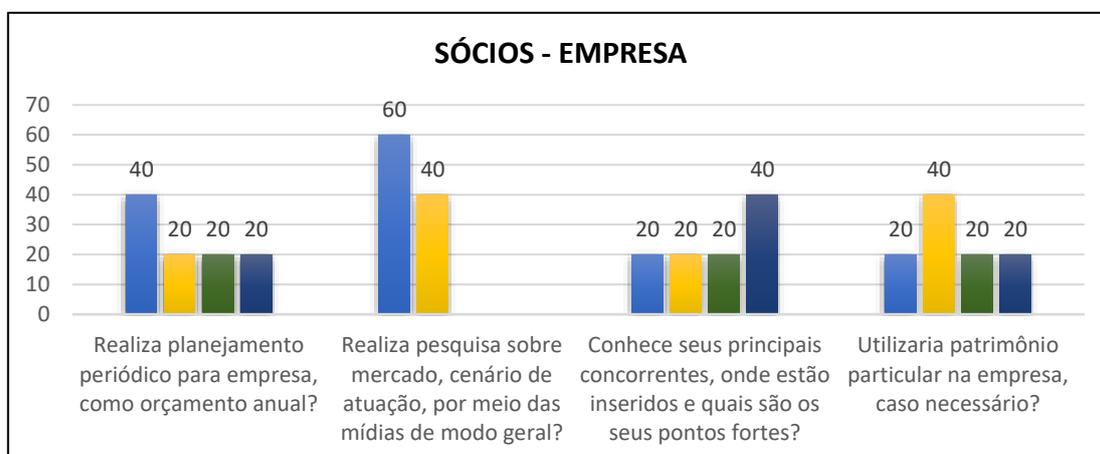
Na seção dos sócios, foram observados os percentuais apurados a seguir:

#### Quadro 10 - Seção Sócios da Empresa

	SÓCIOS – EMPRESA	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
1	Realiza planejamento periódico para empresa, como orçamento anual?		40	20	20	20	
2	Realiza pesquisa sobre mercado, cenário de atuação, por meio das mídias de modo geral?		60	40			
3	Conhece seus principais concorrentes, onde estão inseridos e quais são os seus pontos fortes?		20	20	20	40	
4	Utilizaria patrimônio particular na empresa, caso necessário?		20	40	20	20	

1- Nunca 2 - Quase nunca 3 - Raramente 4 - Algumas vezes 5 - Quase sempre 6 - Sempre  
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

#### Gráfico 05 - Seção Sócios da Empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Após a aplicação do questionário, foi constatado e apurado as percepções por meios dos percentuais de cada seção.

A apuração foi iniciada pela seção dos sócios, com a finalidade de identificar a participação dos sócios no negócio. Cerca de 40% da amostra quase nunca realiza estudos e elaboração de relatórios periódicos, 20% da amostra raramente projeta um orçamento, 20% algumas vezes e 20% quase

sempre. O resultado revela a ausência de controle e um gerenciamento lapidado e pouco mais assertivo.

Como citado por Souza e Correa (2014), apesar de o mercado evidenciar que muitas empresas mudaram seus modelos de mensuração de desempenho para seguir as medidas não financeiras, elas também avaliam novos modelos estratégicos competitivos, práticas que podem ser adotadas nestes modelos de MPEs.

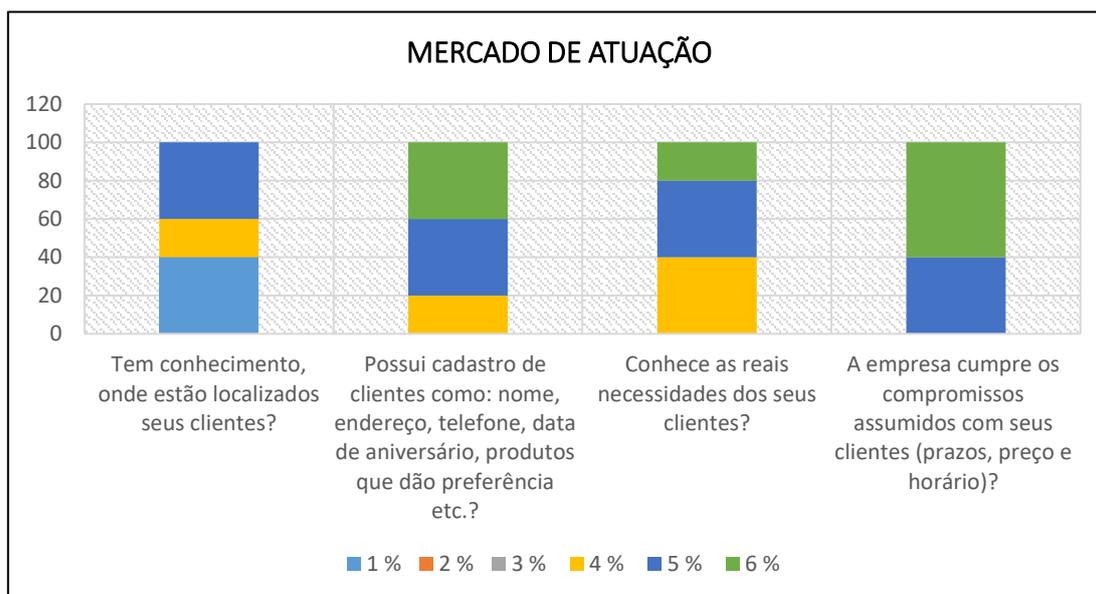
Em relação à pesquisa de mercado constatou-se que 60% da amostra quase nunca utiliza essa ferramenta, e 40% raramente. Sobre o conhecimento e localização dos concorrentes e pontos fortes 20% quase nunca tem conhecimento, 20% raramente, 20% algumas vezes e 40% quase sempre tem conhecimento, evidenciando a ausência de informação mercadológica sobre pesquisa. Em relação a utilização do patrimônio particular no negócio, 20% quase nunca colocaria seu patrimônio na empresa, 40% raramente, 20% algumas vezes e 20% quase sempre. A inclusão do patrimônio do sócio negócio, poderá dar sustentação aos “Cs” do crédito, amparando as operações de crédito, além de gerar confiança aos fornecedores de crédito, como citado por Palmuti e Picchiai (2012).

Para observação da seção do mercado de atuação foram observados os percentuais apurados a seguir:

#### Quadro 11 - Seção Mercado de Atuação

	MERCADO DE ATUAÇÃO	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
5	Tem conhecimento, onde estão localizados seus clientes?	40			20	40	
6	Possui cadastro de clientes como: nome, endereço, telefone, data de aniversário, produtos que dão preferência etc.?				20	40	40
7	Conhece as reais necessidades dos seus clientes?				40	40	20
8	A empresa cumpre os compromissos assumidos com seus clientes (prazos, preço e horário)?					40	60

1- Nunca 2 - Quase nunca 3 - Raramente 4 - Algumas vezes 5 - Quase sempre 6 - Sempre  
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

**Gráfico 06 - Mercado de Atuação**

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A segunda seção abordada foi a de mercado de atuação. Corroborando com a seção dos sócios da empresa, essa segunda seção contribui um pouco mais com questões em relação ao mercado de atuação. Cerca de 40% da amostra não tem conhecimento da localização dos clientes, 20% algumas vezes e 40% quase sempre. Em relação ao cadastro, 40% da amostra sempre o mantém atualizado, 40% quase sempre, e 20% algumas vezes. Cerca de 40% da amostra algumas vezes conhece as necessidades dos clientes, 40% quase sempre e 20% sempre. Sobre o cumprimento dos compromissos, como prazo e preço, 40% quase sempre cumpre, 60% sempre cumpre. Nesta seção, percebeu-se uma participação e prática mais trabalhada em relação ao conhecimento de mercado, além do compromisso com os prazos fortalecendo sua rede de relacionamento com seus clientes.

Como abordado por Tachizawa (2014), as MPEs interligadas em rede mostram a gestão na era da informação como uma prática normal, ampliando cada vez mais suas fronteiras e relacionamentos.

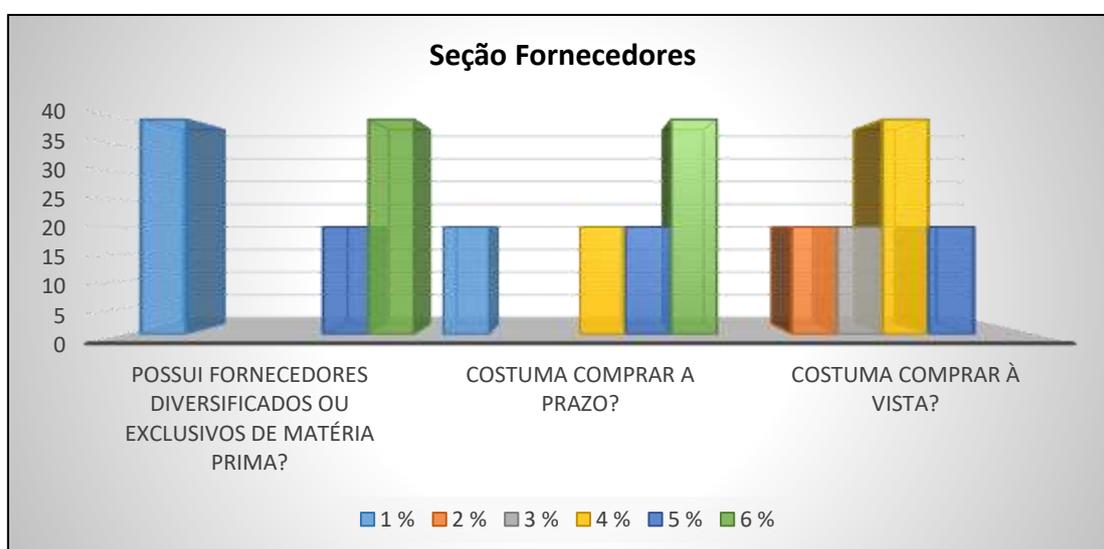
Para observação da seção dos fornecedores foram observados os percentuais apurados a seguir:

### Quadro 12 - Seção Fornecedores

	FORNECEDORES	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
9	Possui fornecedores diversificados ou exclusivos de matéria prima?	40				20	40
10	Costuma comprar a prazo?	20			20	20	40
11	Costuma comprar à vista?		20	20	40	20	

1- Nunca 2 - Quase nunca 3 - Raramente 4 - Algumas vezes 5 - Quase sempre 6 - Sempre  
 Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

### Gráfico 07 - Seção Fornecedores



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A seção de fornecedores reforça o entendimento e a abordagem das seções dos sócios e do mercado de atuação. Uma concentração de 40% da amostra sempre diversifica os fornecedores, 40% nunca e 20% quase sempre. Em relação as compras, 40% da amostra sempre compra a prazo, 20% quase sempre, 20% algumas vezes, e 20% nunca. Essa seção mostra que as empresas da amostra atuam em rede, diversificam fornecedores, evitando possíveis falhas no abastecimento de matéria prima, como citado por Tachizawa (2014).

Na seção das finanças foram observados os percentuais apurados a seguir:

### Quadro 13 - Seção Finanças

FINANÇAS	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
Costuma pegar recursos financeiros (empréstimos bancários)?		20		40	40	
Quando realiza uma venda a prazo, procura receber antes de pagar os fornecedores?				20	40	40
Utiliza meios de pagamentos (boletos, cartões, cheques)?					80	20
Paga os fornecedores geralmente antes de receber dos seus clientes?		20	40	20	20	
Caso necessário, evita retirada de pró-labore?		40	40	20		
Todo recurso (financeiro) que sobra é reinvestido no negócio?					40	60
Quando sobra recurso (financeiro) na empresa, é distribuído para os sócios?		20	20	20		40

1- Nunca 2 - Quase nunca 3 - Raramente 4 - Algumas vezes 5 - Quase sempre 6 - Sempre  
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

### Gráfico 08 - Seção Finanças



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A seção de finanças contribui e reforça a abordagem aplicada na seção dos fornecedores. O resultado destaca a utilização de meios de pagamentos como cartões, boletos por 80% da amostra. Em relação aos recursos

financeiros (empréstimos), 40% quase sempre usa, 20% algumas vezes e 20% da amostra nunca utiliza. Para a antecipação das vendas a prazo, 40% sempre antecipa, 40% quase sempre e 20% da amostra antecipa algumas vezes. Fica reforçado o fluxo de caixa por meio das antecipações das vendas, porém as despesas financeiras e com taxas de juros são elevadas.

Como abordado por Pauli e Rosenfield (2017), a função técnica do dinheiro está ligada a competência de aumentar a rentabilidade do investimento inicial.

O resultado da questão que envolve o pagamento aos fornecedores antes de receber de seus clientes apresentou quase um equilíbrio, pois 20% da amostra quase nunca paga antes de receber, 40% raramente, 20% algumas vezes, e 20% quase sempre paga. Se necessário, evita-se a retirada de pró-labore: 40% quase nunca evita, 40% raramente evita e 20% algumas vezes evita. Além disso, 60% da amostra afirmou sempre reinvestir as sobras no próprio negócio e 40% quase sempre.

Para Silva (2017), a tomada de decisão pode ser definida como a escolha de alternativas. Todos os dias pessoas tomam decisões aleatórias que exigem conhecimento prévio diante do que está sendo decidido, como métodos, ferramentas, técnicas que podem conduzir a tomada de decisão. Prática que foi percebida de forma representativa nos empresários das amostras pesquisadas em relação a seção de finança.

Souza e Correa (2014) reforçam os apontamentos de Silva (2017). Antigamente, pesquisadores aceitavam indicadores financeiros para registrar os investimentos no balanço das empresas. Porém, nas últimas décadas, ativos intangíveis se tornaram a principal fonte de vantagem competitiva. As estratégias para a criação de valor mudaram de gestão de ativos tangíveis para estratégias baseadas no conhecimento, também percebida nos empresários das amostras abordadas.

Na seção dos estoques foram observados os percentuais apurados a seguir:

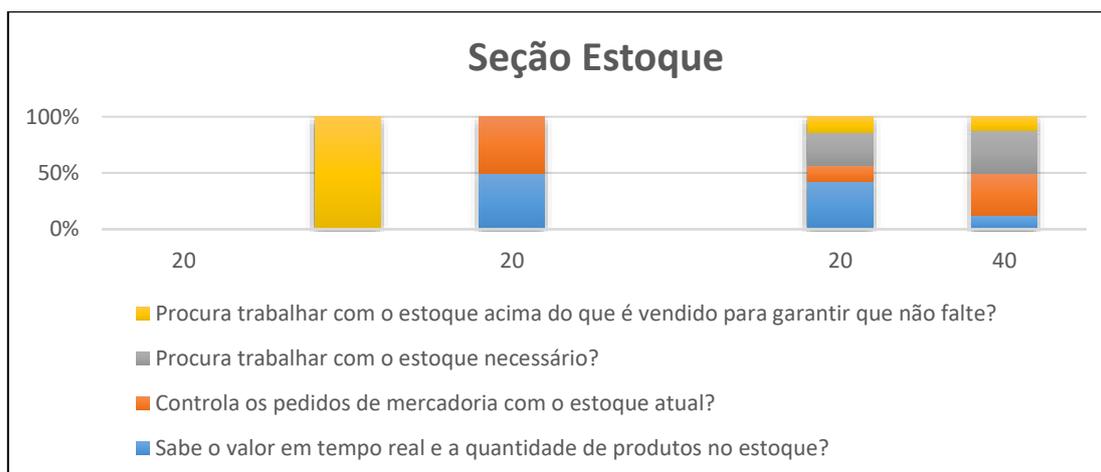
### Quadro 14 - Seção Estoque

ESTOQUE	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
Utiliza ferramentas (anotações, planilha eletrônica, <i>software</i> etc.) para gerenciar as entradas e saídas de mercadorias?	20		20		20	40
Sabe o valor em tempo real e a quantidade de produtos no estoque?			20		60	20
Controla os pedidos de mercadoria com o estoque atual?			20		20	60
Procura trabalhar com o estoque necessário?					40	60
Procura trabalhar com o estoque acima do que é vendido para garantir que não falte?		60			20	20

1- Nunca 2 - Quase nunca 3 - Raramente 4 - Algumas vezes 5 - Quase sempre 6 - Sempre

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

### Gráfico 09 - Seção Estoque



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A seção dos estoques reforça e contribui com os resultados das seções de finanças e fornecedores, sendo que 40% da amostra sempre utiliza meios de gerenciamento, 20% quase sempre, 20% raramente e 20% nunca. Em relação ao volume de estoque, 20% sabe em tempo real o volume de estoque sempre, 60% quase sempre, 20% quase nunca. Em relação ao volume, 60% da amostra sempre trabalha com o volume necessário, e 40% quase sempre. A vantagem é a redução da concentração de dinheiro em produtos, matéria prima parada em estoque.

Albano, Wohlenberg e Garcia (2014) reforçam os conceitos abordados por Tachizawa (2019). O gerenciamento da produção tem como um dos principais objetivos e preocupações sustentar a compatibilidade da utilização eficiente dos recursos produtivos com os objetivos organizacionais, prática observada e trabalhada pelos empresários das amostras estudadas.

Na seção das vendas foram observados os percentuais apurados a seguir:

### Quadro 15 - Seção Vendas

VENDAS	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
Possui uma projeção e ou controle das vendas?		20		40	40	
A empresa possui controle formal para verificar os valores a receber em tempo real?			20		40	40
Realiza vendas à vista?				60	40	
Antecipa suas vendas a prazo?				60	40	

1- Nunca 2 - Quase nunca 3 - Raramente 4 - Algumas vezes 5 - Quase sempre 6 - Sempre  
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

### Gráfico 10 - Seção Vendas



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A seção das vendas corrobora com os resultados das seções anteriores, e depende das decisões formadas em relação a seção dos fornecedores. A seção das vendas mostra que 40% da amostra projeta e

controla as vendas quase sempre, 40% algumas vezes, e 20% quase nunca. O recebimento dos valores a receber, 40% da amostra controla sempre os valores a receber em tempo real, 40% quase sempre controla e 20% raramente controla os valores a receber. Em relação à antecipação das vendas a prazo, 40% da amostra algumas vezes antecipa suas vendas a prazo, 60% quase sempre antecipa, essa pratica reflete na seção de crédito e caixa, em que 80% da amostra faz gestão assertiva da cobrança em atraso quase sempre, 20% da amostra algumas vezes faz gestão, enquanto 100% da amostra mensura sempre a inadimplência dos valores a receber.

A amostra apontou que 20% sempre faz controle da movimentação de numerário, 80% quase sempre controla, em relação as técnicas de formação de preço de venda, 80% sempre utiliza essas técnicas, 20% quase sempre utiliza. Em relação às informações das disponibilidades de recursos financeiros, 60% da amostra tem a informação das disponibilidades sempre e 40% quase sempre tem essa informação.

Nesta seção fica evidenciada a necessidade da gestão das vendas e dos valores a receber para não ocorrer desencaixe financeiro, Pauli e Rosenfield (2017), mostram que a função técnica do dinheiro está ligada à competência de aumentar a rentabilidade do investimento inicial dos usuários desses recursos financeiros, com a intenção de dar um significado da aderência a necessidade dos tomadores com os fornecedores dos recursos pleiteados, prática trabalhada pelos empresários das amostras abordadas.

Ainda, segundo Pauli e Rosenfield (2017), a função social do crédito está relacionada à inclusão dos usuários tomadores nos modelos tradicionais de concessão de crédito, contribuindo com seu progresso mercadológico que antes não tinha acesso, lembrando que, recomenda-se a utilização do crédito (financeiro) para investimento e crescimento do negócio como abordado por Tachizawa (2019).

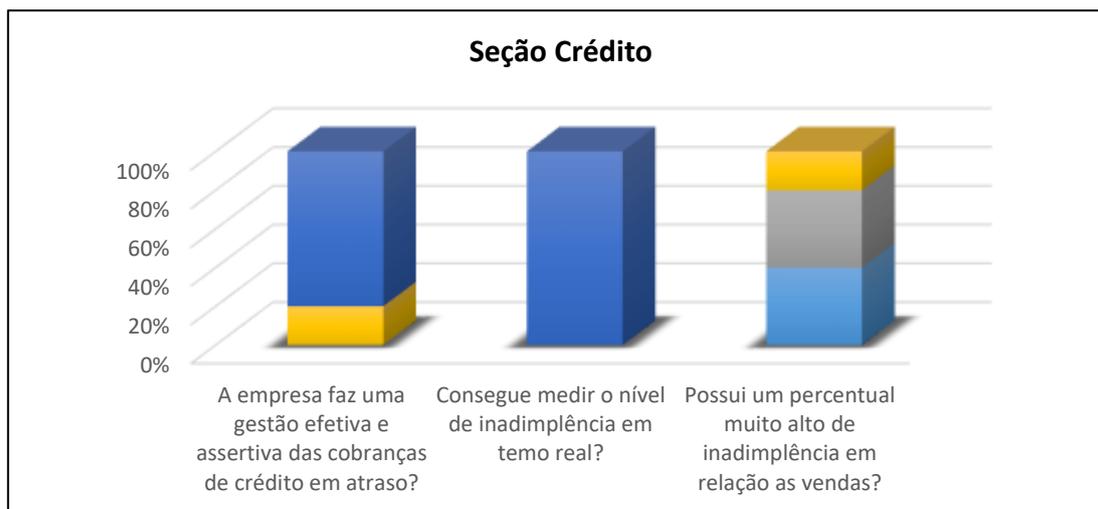
Na seção do crédito foram observados os percentuais apurados a seguir:

#### Quadro 16 - Seção Crédito

CRÉDITO	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
A empresa faz uma gestão efetiva e assertiva das cobranças de crédito em atraso?				20	80	
Consegue medir o nível de inadimplência em tempo real?					100	
Possui um percentual muito alto de inadimplência em relação as vendas?	40		40	20		

1- Nunca 2 - Quase nunca 3 - Raramente 4 - Algumas vezes 5 - Quase sempre 6 - Sempre  
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

#### Gráfico 11 - Seção de Crédito



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A seção de crédito tem uma participação fundamental na análise das amostras. Corroborando com a seção de caixa, 20% da amostra algumas vezes faz gestão assertiva da cobrança, 80% quase sempre. Destaque para 100% da amostra que consegue medir a inadimplência em tempo real. Em relação ao percentual da elevação da inadimplência sobre as vendas, 40% não faz controle nunca, 40% raramente, e 20% algumas vezes faz o controle.

De acordo com os estudos realizados por Souza e Correa (2014), pesquisadores da área de gestão estão cada vez mais interessados em

aprimorar os meios de medição e avaliação das MPEs. Não é diferente para o assunto inadimplência, que deve ser acompanhada de forma assertiva, como por exemplo, 100 % da amostra consegue medir o nível de inadimplência em tempo real.

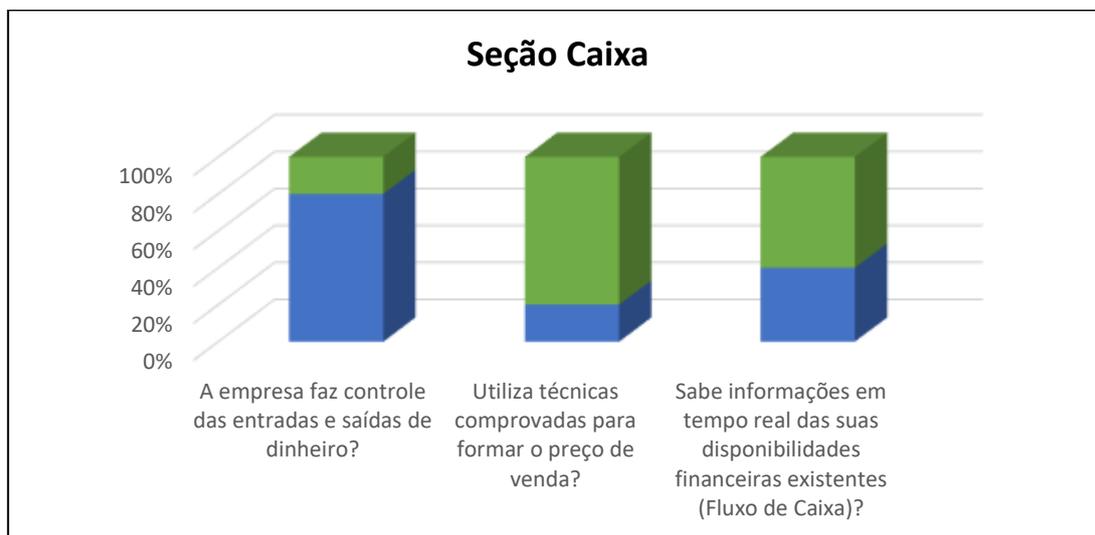
Para observação da seção do caixa foram observados os percentuais apurados como segue:

### Quadro 17 - Seção Caixa

CAIXA	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
A empresa faz controle das entradas e saídas de dinheiro?					80	20
Utiliza técnicas comprovadas para formar o preço de venda?					20	80
Sabe informações em tempo real das suas disponibilidades financeiras existentes (Fluxo de Caixa)?					40	60

1- Nunca 2 - Quase nunca 3 - Raramente 4 - Algumas vezes 5 - Quase sempre 6 - Sempre  
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

### Gráfico 12 - Seção Caixa



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

A última seção foi a de caixa. Essa seção tem importante participação nos resultados, tem o amparo das seções das vendas e inadimplência, sendo que 80% da amostra faz gestão das entradas e saídas de dinheiro, e 20%

sempre faz. Sobre a utilização de técnicas comprovadas de formação de preço, 80% da amostra sempre faz e 20% quase sempre. Em relação às disponibilidades financeiras, 60% da amostra sabe em tempo real suas disponibilidades financeiras, e 40% quase sempre.

Segundo Souza e Correa (2014), o cenário competitivo intensificou-se e cada vez mais as informações se tornaram mais acessíveis. Os instrumentos financeiros de desempenho passaram a ser considerados como meios de performance insuficientes, e as providências não financeiras se tornaram cada vez mais valiosas como nova fonte de conhecimento, prática que vem sendo bem trabalhada pelos empresários das amostras pesquisadas, que responderam entre 20%, 80%, 40% e 60% as questões da seção de caixa nos níveis 5 (quase sempre) e 6 (sempre).

#### **4.6 Análise Institucional**

Para Borges e Almeida (2019) da Agência Indusnet Fiesp, a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) apresentou pela primeira vez às MPEs, os Fundos de Investimentos em Direitos Creditórios (FIDC) como opção de antecipação de recebíveis, como por exemplo duplicatas, por meio do fórum e feirão de crédito.

O presidente da FIESP Paulo Skaf destacou a importância da concorrência bancária, que reduzirá as taxas de juros e o *spread* bancário. Além disso, destacou a importância da Lei Complementar n.169/2019, publicada pelo Diário Oficial em dezembro de 2019, modificando a Lei do Simples Nacional, aprovando a construção da sociedade de garantia e de sociedade de conta garantida. O senador Espiridião Amim participou do evento e destacou a importância das opções de crédito, porém, a grande dificuldade é a garantia nessas operações.

A FIDC, nascida em 2009, possui em torno de 130 associados. De acordo com seu presidente, Paulo Eugenio Schonenberg, o instrumento de securitização, como duplicatas, tornaram-se populares. Em janeiro de 2019, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) disponibilizou o instrumento de securitização para a FIDC e divulgou a Lei da Duplicada Eletrônica, já

praticada no mercado tradicional. O especialista da Unidade de Capitalização e Serviços Financeiros do SEBRAE, Weniston Ricardo de Andrade Abreu, comentou sobre os sistemas de garantias. Enquanto em outros países existe um cenário favorável para conceder crédito, no Brasil, a partir de 2014 ocorreu uma redução na oferta de crédito de modo geral. Aproximadamente 96% das pessoas jurídicas no Brasil são MPEs, e as cooperativas de crédito tiveram uma curva de crescimento face ao atendimento dessa defasagem da oferta de crédito. Isso contribuiu para a evolução das MPEs. As *fintechs* também tiveram participação no atendimento ao crédito, atendendo desde MEI até EPPs.

A grande dificuldade para as MPEs em captação de crédito, é um problema global, principalmente às que não saíram do papel, pois não possuem histórico de crédito e relacionamento. No máximo, é possível analisar o perfil dos sócios. Isso pode ser flexibilizado por meio de um sistema nacional de garantias, em que as MPEs teriam a seu favor prazos favoráveis de pagamento, solicitação reduzida de garantias e flexibilidade; para as instituições financeiras haveria redução do risco, melhores opções de crédito e liquidez.

Ainda segundo Abreu, no ambiente internacional a Espanha possui sociedades de garantias formadas em 1970 por entidades de crédito para não comprometer o sistema de modo geral, em Portugal há modelos semelhantes conhecidos como sociedades mútuas de garantias, enquanto no Chile há um fundo estatal. No Brasil havia três fundos em 2018 com atraso. Entre os pontos críticos para alcançar o sucesso envolve o apoio político institucional, sistemas de informações, alianças operacionais e comerciais, questões de governança, estímulo à profissionalização e aquisição de modelos de gestão.

Foi definido como objetivo da pesquisa, corroborar e identificar as decisões financeiras por meio da utilização de instrumentos decisórios, e o crescimento das MPEs de confecções da região metropolitana de São Paulo por meio da utilização de recursos (financeiros) captados por essas empresas sem comprometer à saúde financeira, a atividade operacional e o crescimento orgânico do negócio.

Percebeu-se após a realização da pesquisa e aplicação do questionário, que as MPEs pesquisadas não possuem um modelo de gestão

estratégica, nem relatórios financeiros, mapeamentos e controles das finanças, o que acaba deixando a gestão vulnerável a possíveis descontroles devido à falta de informações de gestão e estratégias. Isso despertou nos empresários das amostras a intenção e o interesse de conhecer uma maneira mais precisa e assertiva de gerenciar seus negócios, além de terem maior controle, uma visão panorâmica e detalhada sobre os pontos principais abordados nas seções desta pesquisa.

Foi iniciado a pesquisa exploratória de campo visando a estratégia de múltiplos casos. Como amostra do estudo, foram selecionadas cinco MPEs na região metropolitana de São Paulo do segmento de confecções.

A finalidade do estudo de caso foi identificar as decisões financeiras no dia a dia, e a utilização de recursos financeiros no planejamento das finanças dos empresários. A pesquisa permitiu e gerou percepções sobre as variáveis abordadas nas cinco MPEs da região metropolitana de São Paulo.

Para a prática das decisões financeiras, constatou-se que nenhuma confecção da amostra possui práticas de planejamento, como um simples orçamento periódico, não consegue gerenciar de forma precisa e assertiva o ciclo financeiro e operacional, e seus prazos médios de recebimentos e pagamentos possuem desencaixe financeiro. Isso acaba gerando despesas financeiras e direcionando para captação de recursos financeiros de terceiros, além de gerar uma antecipação dos seus recebíveis e conseqüentemente o crescimento de despesas extras como taxas e juros bancários. A gestão de prazos é necessária para melhor manutenção das atividades de caixa e equivalentes, ocasionando o crescimento orgânico do negócio. Nesse caso, a captação de recursos ocorre em último caso, e apenas para investimentos no próprio negócio.

Como observado, em relação as compras e vendas dos fornecedores, o pagamento ocorre sempre antes dos recebimentos das vendas. As confecções abordadas são de pequeno porte, e não possuem poder suficiente para aquisição de matérias primas e insumos em grande volume, deixando a negociação desfavorável. Essa prática pode ser revertida pela união das pequenas empresas para aquisição dos insumos, formando uma força maior de negociação, e agregando maiores prazos para pagamento e menores preços, como ocorre com os modelos de cooperativas. Conforme citado

anteriormente, 18 empresas do segmento de gesso no estado do Pernambuco se uniram e formaram um modelo de consórcio para exportar seus produtos para a África e América Latina.

A pesquisa teve como limitação a impossibilidade de produzir conclusões específicas. As empresas abordadas não possuem relatórios gerenciais para serem compilados de maneira assertiva. As informações fornecidas pelos empresários foram extraídas por meio de entrevistas. Foram analisadas cinco confecções na região metropolitana de São Paulo.

A pesquisa procurou abordar um caráter exploratório quantitativo e qualitativo, admitindo a aproximação do objeto estudado nas MPEs de confecções e a sua metodologia de decisões financeiras, acendendo nova oportunidade para análises e conclusões futuras.

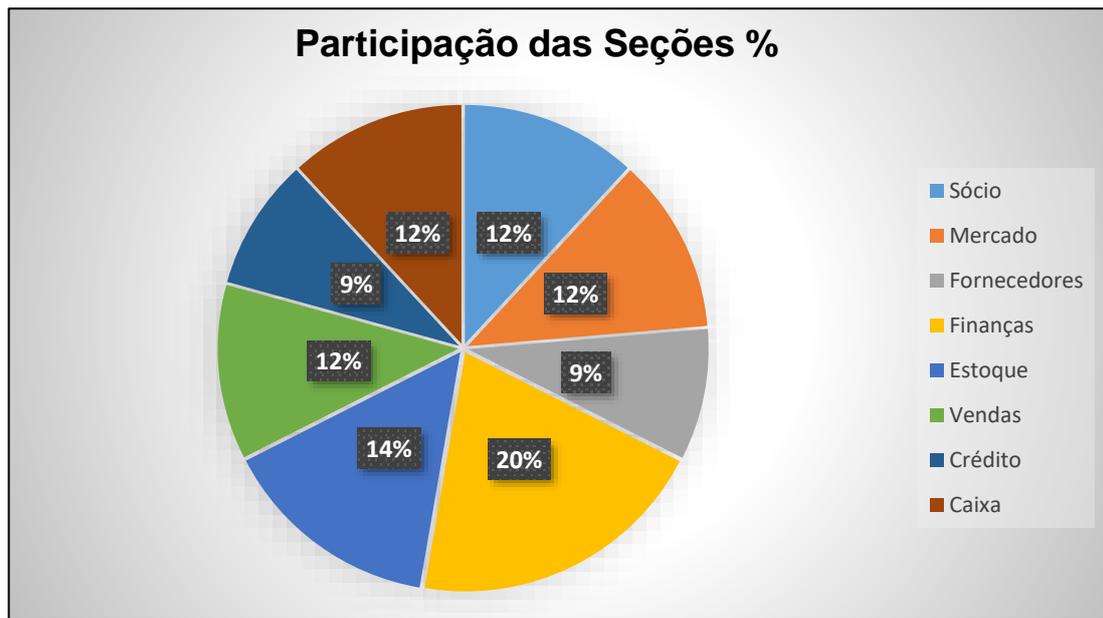
O quadro 18 e os gráficos 13 e 14 mostram os principais percentuais de cada seção abordada, evidenciando uma ideia mais ampla e panorâmica para conclusão.

#### Quadro 18 - Principais % das seções

Seção	Seção %	Maiores % de cada seção	1 %	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
<b>Sócio</b>	12	Realiza pesquisa sobre mercado, cenário de atuação, por meio das mídias de modo geral?		60	40			
<b>Mercado</b>	12	A empresa cumpre os compromissos assumidos com seus clientes (prazos, preço e horário)?					40	60
<b>Fornecedores</b>	9	Possui fornecedores diversificados ou exclusivos de matéria prima?	40				20	40
<b>Finanças</b>	20,5	Todo recurso (financeiro) que sobra é reinvestido no negócio?					40	60
<b>Estoque</b>	15	Procura trabalhar com o estoque necessário?					40	60
<b>Vendas</b>	12	A empresa possui controle formal para verificar os valores a receber em tempo real?			20		40	
<b>Crédito</b>	9	Consegue medir o nível de inadimplência em tempo real?					100	
<b>Caixa</b>	12	Utiliza técnicas comprovadas para formar o preço de venda?					20	80

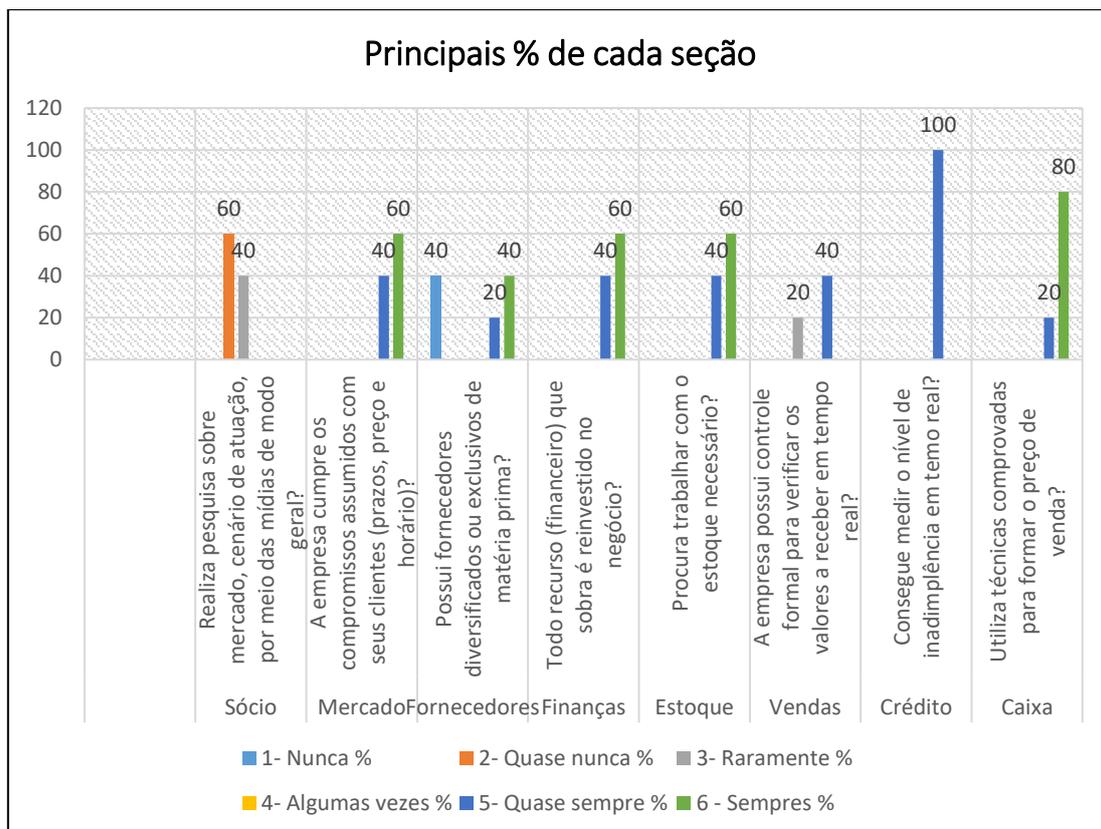
1- Nunca 2 - Quase nunca 3 - Raramente 4 - Algumas vezes 5 - Quase sempre 6 - Sempre  
Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

**Gráfico 13: Participação das Seções**



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

**Gráfico 14 – Principais % de Cada Seção**



Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

## 5- CONCLUSÕES

### 5.1 Conclusões Específicas

A presente pesquisa mostrou a necessidade do aperfeiçoamento e tratamento dos dados direcionados para as MPEs, que possuem uma representação expressiva no mercado brasileiro, conforme mencionado anteriormente nas pesquisas do SEBRAE (2019a).

O estudo também destacou o entendimento nos empresários de confecções sobre a necessidade de conhecer o seu negócio de maneira mais detalhada e gerenciá-lo de forma mais assertiva, mesmo que ele não tenha um tamanho expressivo, além da utilização de instrumentos decisórios e ferramentas de gestão. É possível, por exemplo, elaborar um simples orçamento periódico, adotar um modelo de gestão estratégica, implementar indicadores de gestão e desempenho, definir metas e objetivos, mensurar resultados, buscar meios de atingir o crescimento orgânico do negócio utilizando crédito de maneira saudável para investimentos no próprio negócio e não para suprimento e reforço do seu caixa.

Recomendou-se aos empresários das amostras estudadas, a busca e o aprimoramento de novas técnicas e modelos de controle e de gestão, a especialização em conceitos de gerenciamento e a busca por novas tendências e práticas abordadas nos cenários internos e externos pertinentes aos benefícios voltados às MPEs no setor de atuação. Os próprios empresários, no momento da entrevista, perceberam a necessidade de aprimoramento de suas habilidades.

Como abordado na análise institucional, surgiram novas opções de atendimento ao suprimento dos recursos financeiros, como as cooperativas de crédito, FIDCs e as *fintechs*. Essas opções representam oportunidades para as MPEs buscarem meios de crescimento e investimento, além de flexibilidade na aceitação das garantias, como as duplicatas eletrônicas que estão ganhando força a cada dia.

## 5.2 Sugestões Para Futuros Trabalhos

Para futuras análises, sugere-se a identificação de instrumentos e condições que possam conduzir e contribuir com as decisões financeiras e o crescimento orgânico das confecções por meio da utilização de crédito, sem comprometer a atividade do negócio na região metropolitana de São Paulo e outras regiões que se tenha interesse em explorar.

O autor desta pesquisa atua como gerente de negócios pessoa jurídica em uma instituição financeira no bairro de Santana. Dessa forma, optou por essa região e pelo segmento de confecções, por atender diariamente empresários do setor, cada um com características diferentes na maneira de conduzir seus negócios, a amostra das empresas de confecções da zona norte e centro foi escolhida pois se trata de uma região extensa e diversificada da capital paulista, abriga grandes corredores de comércio, como a gastronômica da região da avenida Braz Leme, e diversos restaurantes e bares famosos, como a avenida Cruzeiro do Sul. A região possui lojas populares de eletrônicos, vestuários e confecções, calçados, móveis, bolsas, brinquedos, acessórios, além de vários comércios instalados por aproximadamente cinco quilômetros da rua Voluntários da Pátria, que tem seu início na Marginal Tietê e segue até a Avenida Santa Inês.

O setor comercial tem uma representação importante na rota do varejo local. Boa parte está focada em promoções e ofertas populares parecidas com o setor comercial da rua 25 de Março e do Brás, localizados no centro de São Paulo. Já outras partes da rua Voluntários da Pátria são semelhantes à área comercial da rua Santa Ifigênia, devido sua grande oferta de eletrônicos.

Percebeu-se que o que distorce a tomada de decisões financeiras nas MPEs é a falta de sintonia e aderência administrativa e financeira no gerenciamento do negócio, mesmo que haja um subsídio para a captação de recursos financeiros, estes acabam sendo utilizados para custear as atividades operacionais do dia a dia e não como investimento no próprio negócio, comprometendo seu crescimento e alavancagem.

Para pesquisa futura, sugere-se a união de empresários de confecções para aumentar o poder de negociação, como por exemplo no caso dos

fornecedores, em que seria possível comprar um volume maior de matéria-prima e insumos com preços mais atrativos e com maior prazo de pagamento. Um modelo muito utilizado atualmente e que vem ganhado força na área financeira são as cooperativas de crédito destacadas no feirão de crédito da FIESP, fornecem produtos e serviços financeiros com taxas mais atrativas para os pequenos negócios, suprimindo uma defasagem na oferta desses mesmos produtos e serviços pelos bancos tradicionais.

## REFERÊNCIAS

- ALBANO, Claudio Sonaglio; WOHLBERG, Janaina; GARCIA, Vitor Pires. Indicadores de desempenho utilizados em beneficiadores de arroz: um estudo na região da Campanha - RS. **Revista GEPROS**, v. 9, n. 4, p. 19, 2014.
- ARNAUT, Pedro Gilberto; PICCHIALI, Djair. Presença de competências empreendedoras em tomadores de microcrédito produtivo orientado. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 7, n. 1, p. 83, 2016.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2011.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: edições 70, 2016.
- BLATT, Adriano. **Avaliação de risco e decisão de crédito**: um enfoque prático. São Paulo: Nobel, 1999.
- BORGES, Solange Borges; ALMEIDA, Tássia. **Em fórum de crédito, foram apresentadas novas possibilidades disponíveis no mercado**. 2019. Disponível em: <https://www.fiesp.com.br/noticias/em-forum-de-credito-foram-apresentadas-novas-possibilidades-disponiveis-no-mercado/>. Acesso em: 09 jan. 2019.
- BOUÇAS, Cibelle. **Setor têxtil está otimista, mas aguarda reformas, mostra pesquisa**. 2019. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/01/16/setor-textil-esta-otimista-mas-aguarda-reformas-mostra-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 20 jan. 2020.
- BRIGHAM, Eugene F.; GAPENSKI, Louis C.; EHRHARDT, Michael C. **Administração financeira**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2011.
- CHWOLKA, Anne; RATH, Matthias G. The value of business planning before start-up: a decision-theoretical perspective. **Journal of Business Venturing**, v. 27, n. 3, p. 385-399, 2012.
- COLLINS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COLPO, Iliane *et al.* Análise do custo-volume-lucro auxiliando na tomada de decisão: o caso de uma microempresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 9, n. 3, p. 22, 2015.
- COOLEY, Lawrence. Entrepreneurship Training and the Strengthening of Entrepreneurial Performance. **Final Report**. Washington: USAID, 1990.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- CUNHA, Luísa Margarida Antunes. **Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na Medição de Atitudes**. 2007. 78 f. Dissertação (Mestrado em

Probabilidade e Estatística) - Departamento de Investigação Operacional da Faculdade de Ciências da Universidade de Lisboa, Lisboa, 2007.

DAMODARAN, Aswath. **Finanças corporativas: teoria e prática**. Porto Alegre, 2011.

DANN, S. Redefining social marketing with contemporary commercial marketing definitions. **Journal of Business Research**, Amsterdam, 63, 147-153, 2010.

DANTAS, José Marilson Martins. The concept of opportunity cost applied to the accounting statement in the public sector. **Perspectiva Econômica**, v. 9, n. 2, p. 102, 2013.

DE SORDI, José Osvaldo. **Elaboração de pesquisa científica: seleção, leitura e redação**. São Paulo: Saraiva, 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Pearson, 2010.

GODOY, Arlida Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

HERSEY, Paul; BLANCHARD Kenneth H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 2014.

INVESTIMENTOS E NOTÍCIAS. **Multas obrigam MPEs a profissionalizar gestão financeira**. 2011. Disponível em: <http://db.investmentosenoticias.com.br/noticias/negocios/multas-obrigam-mpes-a-profissionalizar-gestao-financeira>. Acesso em: 25 ago. 2019.

KIRZNER, Israel M. **Competition and entrepreneurship**. Chicago: Chicago University Press, 1973.

KURATKO, Donald F. **Entrepreneurships: theory, process, practice**. Mason OH: South Western college, 2004.

LEIRIA, Ana Maria Lovato. **As competências do empresário da empresa de pequeno porte**. 2002. 70 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

LOPES, Jorge. **O fazer do trabalho científico em ciências aplicadas**. Recife: Universitária da UFPE, 2006.

LOWDEN, James S. Managerial skills for the entrepreneur. **Management Decision**, v. 26, n. 4, p. 35-39, 1988.

LUCRATIVOS. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Niterói, v. 12, n. 1, p. 76 - 88, 2018.

MAMEDE, Maria Isabel de Barros; MOREIRA, Márcia Zabdiele. Perfil de competências empreendedoras dos investidores Portugueses e Brasileiros: um estudo comparativo na rede hoteleira do Ceará. **Anais do XXIX Encontro Anual da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasília**, 2005.

MAN, Thomas WY; LAU, Theresa. Entrepreneurial competencies of SME owner/managers in the Hong Kong services sector: a qualitative analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 8, n. 03, p. 235-254, 2000.

MAN, Thomas WY; LAU, Theresa. The context of entrepreneurship in Hong Kong: an investigation through the patterns of entrepreneurial competencies in contrasting industrial environments. **Journal of small business and Enterprise Development**, v. 12, n. 4, p. 464-481, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da metodologia científica**. [recurso eletrônico]. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTIN, Graeme; STAINES, Harry. Managerial competences in small firms. **Journal of Management Development**, v. 13, n. 7, p. 23-34, 1994.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2018.

MCCLELLAND, David C. **Achieving society**. New York: Simon and Schuster, 1961.

MCCLELLAND, David C. A Sociedade Competitiva: realização e progresso social. **Rio de Janeiro: Expressão e Cultura**, 1972.

MCCLELLAND, David C. Testing for competence rather than for intelligence. **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1, 1973.

MCCLELLAND, David C. Characteristics of Successful Entrepreneurs. **The Journal or Creative Behavior**, v. 21, n. 3. p. 219-233, 1987.

MORALES, Sandro Afonso. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos**. 2004. 199 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MOTTA, Rodrigo Guimarães; JUNQUEIRA, Luciano Antônio Prates; TURRA, Francisco José. A eficácia das redes sociais e das ferramentas de marketing no recrutamento de integrantes para organizações sem fins lucrativos. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 12, n. 1, p. 76-88, 2018.

NITA, Aurel Mircea; SOLOMON, Ionela Gabriela; MIHOREANU, Larisa. Building competencies and skills for leadership through the education system. In: **The International Scientific Conference eLearning and Software for Education**. "Carol I" National Defence University, 2016. p. 410.

OLIVEIRA, Eliane. **Acordo entre Mercosul e União Europeia reúne PIB de US\$ 19 trilhões, destaca CNI**. 2019. Disponível em:

<https://oglobo.globo.com/economia/acordo-entre-mercosul-uniao-europeia-reune-pib-de-us-19-trilhoes-destaca-cni-23771629>. Acesso em: 20 jan. 2020.

PAIVA JUNIOR, Fernando Gomes; LEÃO, André Luís; MELLO, Sérgio Carvalho Benício. Competências empreendedoras em comportamentos de dirigentes de êxito socialmente reconhecido. **Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2003.

PALMUTI, Claudio Silva; PICCHIALI, Djair. Mensuração do risco de crédito através de análise estatística multivariada. **Revista Economia Ensaios**, v. 26, n. 2, 2012.

PAULI, Jandir; ROSENFELD, Cinara. A função do dinheiro: uma análise das estratégias dos mediadores em um sistema de crédito cooperativo. **Sociedade e Estado**, v. 32, n. 1, p. 171-188, 2017.

PINHEIRO, Juliano Lima. **Mercado de Capitais: fundamentos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2016.

POLIT, Denise F.; BECK, Cheryl Tatano; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem: métodos, avaliação e utilização**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

QUADRO EUROPEU DE QUALIFICAÇÕES. **O quadro europeu de qualificações para a aprendizagem ao longo da vida**. 2018. Disponível em: [https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-efq/files/leaflet\\_pt.pdf](https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-efq/files/leaflet_pt.pdf). Acesso em: 01 abr. 2019.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, Anselmo Luís dos; KREIN, José Dari; CALIXTRE, André Bojikian (org). **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Ipea, 2018.

SCHALL, Jeffrey D. Decision making. **Current biology**: CB, 11 January 2005, v. 15, n. 1, p. 9-11.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de crédito: concessão e gerência de Empréstimos**. São Paulo: Atlas, 2013.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1997.

SEBRAE. **Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas**. 2017. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 20 out. 2019.

**SEBRAE. Sobrevivência das Empresas no Brasil**

2013. Disponível em:

[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_da\\_s\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_da_s_empresas_no_Brasil=2013.pdf) . Acesso em: 20 out. 2019.

**SEBRAE. Conheça as características empreendedoras desenvolvidas no Empretec.** 2019a. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/Programas/conheca-as-caracteristicas-empreendedoras-desenvolvidas-no-empretec,d071a5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 10 dez. 2018.

**SEBRAE. Confira as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI.** 2019b. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 12 nov. 2018.

**SILVA, José Pereira da. Administração de crédito e previsão de insolvência.** São Paulo: Atlas, 1983.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e análise de crédito.** São Paulo: Atlas, 2017.

SNELL, Robin; LAU, Agnes. Exploring local competences salient for expanding small businesses. **Journal of Management Development**, v. 13, n. 4, p. 4-15, 1994.

SOUZA, Antônia Egidia; CORREA, Hamilton Luiz. Indicadores de desempenho em pequenas e médias empresas. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 3, p. 118-136, 2014.

TACHIZAWA, Takeshy. **Como fazer monografia na prática.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

TACHIZAWA, Takeshy. **Contabilidade gerencial na era da sustentabilidade.** Campo Limpo Paulista: Editora Faccamp, 2019.

UCEFF. **Parceria entre Sebrae e instituição viabiliza turma do Empretec.** 2017. Disponível em:

<https://www.uceff.edu.br/uceff/itapiranga/noticias/parceria-entre-sebrae-e-institui-o-viabiliza-turma-do-empretec>. Acesso em: 10 dez. 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2015.

## APÊNDICE 01 – QUESTIONÁRIO

As informações fornecidas serão conduzidas de forma confidencial.

Recomendamos a leitura cuidadosamente e atribua uma classificação de acordo com a maneira e forma de atuação no mercado.

1 - Nunca 2 - Quase nunca 3 - Raramente 4 - Algumas vezes 5 - Quase sempre 6 - Sempre

<b>SÓCIOS – EMPRESA</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
		<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>1</b>	Realiza planejamento periódico para empresa, como Orçamento anual?						
<b>2</b>	E realizado pesquisa sobre mercado de cenário de atuação, por meio das mídias de modo geral?						
<b>3</b>	Conhece seus principais concorrentes, onde estão inseridos e quais são os seus pontos fortes?						
<b>4</b>	Utilizaria seu patrimônio particular na empresa, caso necessário?						
<b>MERCADO DE ATUAÇÃO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
		<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>5</b>	Tem conhecimento onde estão localizados seus clientes?						
<b>6</b>	Possui cadastro de clientes como: nome, endereço, telefone, data de aniversário, produtos que dão preferência, etc.?						
<b>7</b>	Conhece as reais necessidades dos seus clientes?						
<b>8</b>	A empresa cumpre os compromissos assumidos com seus clientes (prazos, preço e horário)?						
<b>FORNECEDORES</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
		<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>9</b>	Possui fornecedores diversificados ou fornecedores exclusivos de seus produtos?						
<b>10</b>	Costuma comprar a prazo?						
<b>11</b>	Costuma comprar à vista?						

<b>FINANÇAS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
		<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>12</b>	Costuma pegar recursos financeiros (empréstimos bancários)?						
<b>13</b>	Quando realiza uma venda a prazo, procura receber antes de pagar os fornecedores?						
<b>14</b>	Utiliza meios de pagamentos (boletos, cartões, cheques)?						
<b>15</b>	Paga os fornecedores geralmente antes de receber dos seus clientes?						
<b>16</b>	Coloca recurso próprio na empresa caso seja necessário?						
<b>17</b>	Todo recurso (financeiro) que sobra é reinvestido no negócio?						
<b>18</b>	Quando sobra recurso (financeiro) na empresa, é distribuído para os sócios?						
<b>ESTOQUE</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
		<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>19</b>	Utiliza ferramentas (anotações, planilha eletrônica, <i>software</i> , etc.) para gerenciar as entradas e saídas de mercadorias?						
<b>20</b>	Sabe o valor em tempo real e a quantidade de produtos no estoque?						
<b>21</b>	Controla os pedidos de mercadoria com o estoque atual?						
<b>22</b>	Procura trabalhar com o estoque necessário?						
<b>23</b>	Procura trabalhar com o estoque acima do que é vendido para garantir que não falte?						
<b>VENDAS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
		<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>24</b>	A empresa possui uma projeção e ou controle das vendas?						
<b>25</b>	A empresa possui controle formal para verificar os valores a receber em tempo real?						
<b>26</b>	Realiza vendas à vista?						
<b>27</b>	Antecipa suas vendas a prazo?						
<b>CRÉDITO</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
		<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>	<b>%</b>
<b>28</b>	A empresa faz uma gestão efetiva e assertiva das cobranças de crédito em atraso?						

<b>29</b>	Consegue medir o nível de inadimplência em tempo real?						
<b>30</b>	Possui um percentual muito alto de inadimplência em relação as vendas?						
	<b>CAIXA</b>	<b>1</b> %	<b>2</b> %	<b>3</b> %	<b>4</b> %	<b>5</b> %	<b>6</b> %
<b>31</b>	A empresa faz controle das entradas e saídas de dinheiro?						
<b>32</b>	Utiliza técnicas comprovadas para formar o preço de venda?						
<b>33</b>	Sabe informações em tempo real das suas disponibilidades financeiras existentes (Fluxo de Caixa)?						
<b>34</b>	A empresa faz gestão do ciclo operacional e ciclo financeiro?						