



JOSÉ FATUCH JÚNIOR

**PRÁTICAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEL PARA
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

CAMPO LIMPO PAULISTA

2018

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

JOSÉ FATUCH JÚNIOR

Práticas de gestão sustentável para
micro e pequenas empresas

Orientador- Prof. Dr. José Osvaldo De Sordi

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

CAMPO LIMPO PAULISTA

2018

FICHA CATALOGRÁFICA

Ficha catalográfica elaborada pela
Biblioteca do Centro Universitário UNIFACCAMP

Fatuch Junior, José

Práticas de gestão sustentável para micro e pequenas empresas /
José Fatuch Junior. Campo Limpo Paulista, SP: UNIFACCAMP, 2018.

Orientador: Prof^o. Dr. José Osvaldo de Sordi

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração das
Micro e Pequenas Empresas) – Centro Universitário Campo Limpo
Paulista – UNIFACCAMP.

1. Contabilidade gerencial. 2. Finanças. 3. Micro e Pequenas
Empresas. 4. Práticas de gestão. 5. Responsabilidade socioambiental.
6. Sustentabilidade. I. De Sordi, José Osvaldo. II. Campo Limpo
Paulista. III. Título.

CDD-658.408

JOSÉ FATUCH JÚNIOR

Práticas de gestão sustentável para micro e pequenas empresas

Dissertação de mestrado aprovada em 26 / 04 / 2018

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. José Osvaldo de Sordi
FACCAMP

Prof. Dr. Wanderlei Lima de Paulo
FACCAMP

Prof. Dr. Mariano Yoshitake
CEUMA

DEDICATÓRIA

Dedico esta obra aos meus pais, José (in memoriam) e Arlette, grandes incentivadores da busca pelo conhecimento e que nunca pouparam esforços, exemplos e nem os seus escassos recursos para me proporcionar oportunidades de capacitação que se revelariam fundamentais para a minha carreira.

AGRADECIMENTOS

Em sua obra “Contabilidade Empresarial”, importante referência para este trabalho, o Professor Doutor José Carlos Marion inicia os seus agradecimentos por um nome muito especial: O Senhor e Salvador Jesus Cristo. Justa lembrança!

Da mesma forma, agradeço, em primeiro lugar, ao Senhor e Salvador Jesus Cristo, que me permitiu conhecer a sua Sã Doutrina e passar a viver uma nova vida, permeada de bênçãos e realizações, materiais e espirituais.

Agradeço a ilustre pessoa do Professor Doutor José Osvaldo de Sordi que, além de nos honrar com a sua orientação, sempre dedicou os seus melhores esforços para a elevação do nível deste curso de Mestrado Profissional.

Agradeço o Professor Doutor Wanderlei Lima de Paulo, tanto pela qualidade das aulas que ministrou e tive a oportunidade de assistir, quanto pelas suas importantes orientações por ocasião do processo de qualificação.

Agradeço o Professor Doutor Mariano Yoshitake, por aceitar o convite e nos honrar com sua presença na banca examinadora, oferecendo, com sua sabedoria, preciosas observações por ocasião da qualificação.

Manifesto imensa gratidão ao Professor Doutor João Eduardo Prudêncio Tinoco, seja pelas aulas inspiradoras que deram origem a esta pesquisa, seja pelo compartilhamento de sua vasta experiência durante todo o processo que resultou neste trabalho. Muito obrigado!

Muito obrigado a todos (as) os (as) Professores (as) Doutores (as) da FACCAMP. Sem qualquer exceção, o que se observou em cada uma das aulas e atividades foi um misto de profissionalismo, competência e dedicação em altos níveis.

Nada disso teria sido realizado sem a indispensável participação de cada um dos empreendedores e empreendedoras que se dispuseram a descrever parte de suas rotinas à frente das empresas pesquisadas. Muito obrigado!

Finalmente, agradeço à gerente Carla Alessandra (Associação Comercial e Industrial de Vinhedo) e à diretora Sandra B. Jericó (Associação Industrial e Comercial de Itatiba), por suas indicações de empresas potenciais para a realização das entrevistas.

RESUMO

A relevância da contribuição de micro e pequenas empresas (MPE) para a economia de qualquer país tem sido evidenciada por meio da literatura e de pesquisas realizadas no âmbito desses empreendimentos. No entanto, entre os empreendedores desses portes parece ser expressivo o nível de desconhecimento quanto a algumas boas práticas de gestão para a sustentabilidade dos negócios, indicadas por autores referenciados nas áreas de Finanças, Contabilidade Gerencial e Responsabilidade Socioambiental. O presente estudo expõe um conjunto de práticas de gestão agrupadas sob essas temáticas, explicita resultados de pesquisas a elas relacionadas no contexto das MPE brasileiras e acaba por apresentar o resultado da exploração dessas temáticas em um grupo de 36 micro e pequenas empresas brasileiras, estabelecidas ao longo do eixo Jundiaí/Campinas (SP). Trabalhou-se com a seguinte questão: “Como algumas práticas de gestão financeira, da contabilidade gerencial e de responsabilidade socioambiental, reconhecidas pelo potencial de ampliar a expectativas de sobrevivência dos negócios, estão sendo conduzidas no contexto das micro e pequenas empresas brasileiras?” O objetivo geral da pesquisa foi o de explorar a extensão de domínio, denotado pelos empreendedores ou responsáveis pelos negócios pesquisados, em relação às referidas práticas. Para tanto, foram empregados métodos qualitativos, próprios do paradigma fenomenológico, sob cujo contexto pretendeu-se acomodar este estudo, uma vez que, para atender os seus propósitos, foram manuseados, em sua maior parte, dados originalmente qualitativos, amostras pequenas e pesquisa de campo no local natural de trabalho das pessoas que foram entrevistadas, entre outros fatores característicos. Diante da quantidade de dados analisados, destacou-se a importância de certos aspectos para o desempenho das empresas investigadas, a saber: o tempo de fundação (as mais antigas demonstraram maior extensão de domínio do que as mais jovens) e o porte (as pequenas empresas demonstraram maior extensão de domínio do que microempresas). Conclui-se, então, ser preciso aprimorar a capacitação dos gestores e viabilizar às empresas acesso a créditos em condições diferenciadas, como forma de ampliar as expectativas de sobrevivência dos empreendimentos em situação de vulnerabilidade.

Palavras chaves: contabilidade gerencial, finanças, micro e pequenas empresas, práticas de gestão, responsabilidade socioambiental e sustentabilidade.

ABSTRACT

The relevance of the contribution of micro and small enterprises (MSEs) to the economy of any country has been evidenced through the literature and researches carried out in the ambit these enterprises. However, among entrepreneurs of these sizes, the level of ignorance regarding some good management practices for business sustainability, indicated by authors referenced in the areas of Finance, Managerial Accounting and Socio-Environmental Responsibility, seems to be significant. The present study exposes a set of management practices grouped under these thematic, makes explicit the results of research related to them in the context of Brazilian MSEs and ends up presenting the result of the exploration of these thematic in a group of 36 micro and small Brazilian companies, established to the along the Jundiaí / Campinas (SP) axis. The following question was addressed: "How are some financial management, managerial accounting and socio-environmental responsibility practices, recognized for their potential to increase business survival expectations, are being conducted in the context of micro and small Brazilian companies?" The general objective of the research was to explore the domain extension, denoted by the entrepreneurs or responsible for the business surveyed, in relation to these practices. For this purpose, qualitative methods were used, typical of the phenomenological paradigm, under whose context this study was intended to be accommodated, since, in order to fulfill their purposes, was handled, for the most part, qualitative data, small samples and field researches in the natural place of work of the people who were interviewed, among other characteristic factors. Considering the amount of data analyzed, the importance of certain aspects for the performance of the investigated companies was emphasized, namely: the time of foundation (the older ones demonstrated a greater extension of the domain than the younger ones) and the size (small companies showed a larger domain than microenterprises). It is concluded that it is necessary to improve the training of managers and to enable companies to access credits under differentiated conditions, as a way to increase the survival expectations of enterprises in situations of vulnerability.

Key words: managerial accounting, finance, micro and small companies, management practices, socio-environmental responsibility and sustainability.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Classificação das MPE por número de pessoas ocupadas.....	25
Quadro 2	Fases da evolução das dificuldades financeiras das empresas.....	35
Quadro 3	Resumo dos processos metodológicos.....	60
Quadro 4	Classificação quanto ao porte e setor de atividades das empresas.....	61
Quadro 5	Classificação do domínio dos gestores sobre as atividades de administração de fluxo de caixa e controle de contas a pagar e a receber.....	71
Quadro 6	Classificação do domínio dos gestores sobre as ações de concessão de crédito e cobrança.....	79
Quadro 7	Classificação do acesso das empresas a créditos bancários.....	85
Quadro 8	Classificação do domínio dos gestores sobre as atividades de acompanhamento das receitas e despesas das empresas.....	91
Quadro 9	Classificação do domínio dos gestores sobre as atividades do processo de gestão do capital de giro das empresas.....	93
Quadro 10	Classificação do domínio dos gestores sobre o processo de formação de preços de venda.....	97
Quadro 11	Classificação do domínio dos gestores sobre as atividades de gestão de estoques.....	100
Quadro 12	Classificação do domínio dos gestores sobre a aplicação dos indicadores PE e MC.....	102
Quadro 13	Classificação do nível de envolvimento dos gestores com práticas de RSA.....	103
Quadro 14	Principais dificuldades enfrentadas pelas MPE segundo algumas pesquisas referenciadas.....	112
Quadro 15	Ações e fatores que contribuem para a sobrevivência das MPE.....	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Participação das MPE na economia brasileira.....	26
Tabela 2	Participação das MPE em termos de quantidade.....	27
Tabela 3	Quantidade de MPE optantes do Simples Nacional e do MEI	28
Tabela 4	Índice de sobrevivência das empresas com até dois anos de constituição.	29
Tabela 5	Participação das MPE em relação ao total de empresas brasileiras.....	33
Tabela 6	Empresas constituídas e taxas de sobrevivência.....	55
Tabela 7	Total de empresas e pessoal ocupado.....	56
Tabela 8	Quantidades de empresas por tempo de constituição e por setor de atividades.....	62
Tabela 9	Quantidade de empresas por tempo de constituição e por porte.....	62
Tabela 10	Relação do tempo de constituição das empresas com outros itens da pesquisa.....	64
Tabela 11	Principal banco de relacionamento, por setor.....	64
Tabela 12	Quantidade de empresários por faixa de idade e setor de atividades.....	65
Tabela 13	Quantidade de empresários por faixa de idade e porte das empresas.....	65
Tabela 14	Quantidade de empresários por faixa de idade que dominam boas práticas de gestão.....	66
Tabela 15	Quantidade de gestores por faixa de tempo de experiência e setor de atividades.....	67
Tabela 16	Quantidade de gestores por faixa de tempo de experiência e porte das empresas.....	66
Tabela 17	Grau de instrução dos empresários por setor de atividades.....	67
Tabela 18	Grau de instrução dos gestores por porte de empresa.....	68
Tabela 19	Quantidade de gestores por grau de instrução que dominam boas práticas de gestão.....	68
Tabela 20	Principais dificuldades enfrentadas na condução das empresas por setor.	69
Tabela 21	Fatores que contribuíram para a sustentabilidade da empresa por setor..	70

Tabela 22	Percepção de domínio sobre as atividades relacionadas à administração do fluxo de caixa e ao controle das contas a pagar e a receber, por setor..	72
Tabela 23	Percepção de domínio sobre as atividades relacionadas à administração do fluxo de caixa e ao controle das contas a pagar e a receber, por porte.....	73
Tabela 24	Sistematização da administração do fluxo de caixa e do controle das contas, por setor.....	74
Tabela 25	Sistematização da administração do fluxo de caixa e do controle das contas, por porte.....	74
Tabela 26	Periodicidade da administração do fluxo de caixa e do controle das contas, por setor.....	75
Tabela 27	Periodicidade da administração do fluxo de caixa e do controle das contas, por porte.....	75
Tabela 28	Permissão para intercalação de contas dos sócios entre as da empresa, por setor.....	76
Tabela 29	Permissão para intercalação de contas dos sócios entre as da empresa, por porte.....	76
Tabela 30	Prioridades entre as contas a pagar, na opinião dos gestores, por setor....	77
Tabela 31	Pagamento de aluguel ou ocupação de imóvel próprio pelas empresas, por setor.....	77
Tabela 32	Enfrentamento de situação de inadimplência dos clientes, por setor.....	78
Tabela 33	Percepção de domínio sobre as ações de concessão de crédito e cobrança, por setor.....	79
Tabela 34	Realização de análise de crédito em relação aos clientes, por setor.....	80
Tabela 35	Enfrentamento de inadimplência em relação à realização da análise de crédito.....	80
Tabela 36	Concessão de incentivos a antecipações de pagamentos, por setor.....	81
Tabela 37	Manutenção de política de cobrança, por setor.....	81
Tabela 38	Formas de pagamento em vendas a prazo acatadas pelas empresas, por setor.....	82
Tabela 39	Finalidade do crédito tomado pelas empresas pesquisadas, por setor.....	83
Tabela 40	Linhas de crédito tomadas pelas empresas pesquisadas por setor.....	83

Tabela 41	Reclamações das empresas quanto ao acesso ao crédito por setor.....	84
Tabela 42	Percepção de acesso a créditos bancários pelas empresas, por setor.....	85
Tabela 43	Percepção de acesso a créditos bancários pelas empresas, por porte.....	86
Tabela 44	Relação de alguns itens da pesquisa com a percepção de acesso a créditos bancários pelas empresas.....	86
Tabela 45	Percepção de acesso a créditos bancários pelas empresas, por tipo de banco.....	87
Tabela 46	Fontes de recursos alternativas ao crédito bancário por setor.....	88
Tabela 47	Compreensão das informações do relatório DRE, por porte.....	88
Tabela 48	Disponibilidade do relatório DRE, por setor.....	89
Tabela 49	Frequência da análise das receitas e despesas da empresa, por setor.....	89
Tabela 50	Método de registro e acompanhamento das receitas e despesas, por setor.....	90
Tabela 51	Percepção de domínio das atividades de acompanhamento de receitas e despesas, por setor.....	91
Tabela 52	Percepção de domínio das atividades de acompanhamento de receitas e despesas, por porte.....	91
Tabela 53	Projeção das necessidades de capital de giro, por setor.....	92
Tabela 54	Percepção de domínio das atividades de gestão do capital de giro, por porte	94
Tabela 55	Formação de reservas de capital de giro para contingências, por setor....	94
Tabela 56	Sistemática empregada no processo de estabelecimento de preços, por setor	95
Tabela 57	Existência de pisos e tetos com margens para negociações, por setor.....	95
Tabela 58	Fatores levados em conta no processo de estabelecimento dos preços, por setor.....	96
Tabela 59	Percepção de domínio das atividades de formação de preços, por porte..	97
Tabela 60	Sistemática empregada no processo de gestão dos estoques, por setor	98
Tabela 61	Identificação da reação do gestor quanto aos níveis de estoque, por setor.....	98

Tabela 62	Percepção de domínio das atividades de gestão dos estoques, por porte.	100
Tabela 63	Indicativos de conhecimento dos indicadores PE e MC, por setor.....	101
Tabela 64	Hábito de calcular os indicadores PE e MC, por setor.....	101
Tabela 65	Ocorrência de acompanhamento formal ou informal dos indicadores, por setor.....	101
Tabela 66	Percepção do domínio do gestor quanto aos indicadores PE e MC.....	103
Tabela 67	Nível de envolvimento do gestor com práticas de RSA, por setor.....	104
Tabela 68	Nível de envolvimento do gestor com práticas de RSA, por porte.....	104
Tabela 69	Reconhecimento de impactos no meio ambiente, por setor.....	105
Tabela 70	Reconhecimento de impactos no meio ambiente, por porte.....	105
Tabela 71	Adoção de ações para redução dos impactos, por setor.....	106
Tabela 72	Adoção de ações em relação ao quadro de pessoal, por setor.....	106
Tabela 73	Adoção de ações em relação ao quadro de pessoal, por porte.....	107
Tabela 74	Contratação de pessoas com características especificadas, por setor.....	108
Tabela 75	Práticas adotadas em relação à comunidade, por setor.....	108
Tabela 76	Resultados da atuação em favor da comunidade, por setor.....	109
Tabela 77	Representatividade da sustentabilidade para a empresa, por setor.....	109
Tabela 78	Representatividade da sustentabilidade para a empresa, por porte.....	110
Tabela 79	Principal dificuldade enfrentada pela empresa, por setor.....	110

LISTA DE SIGLAS

BACEN	Banco Central do Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
DRE	Demonstração de Resultados do Exercício
EPI	Equipamentos de Proteção Individual
FAT	Fundo de Amparo ao Trabalhador
FINAME	Agência Especial de Financiamento Industrial
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MC	Margem de Contribuição
MEI	Microempreendedor Individual
MPE	Micro e Pequenas Empresas
MPME	Micro, Pequenas e Médias Empresas
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PE	Ponto de Equilíbrio
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
PROGER	Programa de Geração de Emprego e Renda
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SMPE/PR	Secretaria Especial da Micro e Pequena Empresa da Presidência da República

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	20
1.1	Definição do Problema.....	20
1.2	Objetivos	21
1.2.1	Objetivo Geral.....	21
1.2.2	Objetivos Específicos.....	21
1.3	Justificativa do Estudo.....	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1	O contexto das micro e pequenas empresas brasileiras.....	23
2.1.1	Critérios de classificação das MPE.....	25
2.1.2	Participação das MPE na economia.....	26
2.1.3	O Regime do Simples Nacional.....	27
2.2	Pesquisas relacionadas às atividades das MPE no Brasil.....	29
2.2.1	Estatísticas de Sobrevivência e Mortalidade das MPE.....	29
2.2.2	Fatores ligados à Sobrevivência e Mortalidade das MPE.....	30
2.2.3	A responsabilidade socioambiental no âmbito das MPE.....	31
2.2.4	Acesso ao crédito pelas MPE no Brasil.....	32
2.3	Práticas de Gestão Financeira.....	34
2.3.1	Controle de Contas a Pagar e Contas a Receber.....	35
2.3.2	Administração do Fluxo de Caixa.....	37
2.3.3	Captação de Recursos no Mercado Financeiro.....	38
2.4	Práticas da Contabilidade Gerencial.....	40
2.4.1	Demonstração de Resultado do Exercício – DRE.....	42
2.4.2	Gestão do Capital de Giro.....	43
2.4.3	Formação de Preços de Venda.....	45
2.4.4	Gestão de Estoques.....	46
2.4.5	Apuração do Ponto de Equilíbrio e da Margem de Contribuição.....	47
2.5	Práticas de Responsabilidade Socioambiental.....	48

2.5.1	Dimensão Ambiental.....	50
2.5.2	Dimensão Econômica.....	51
2.5.3	Dimensão Social.....	51
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	53
3.1	Classificação da Pesquisa.....	53
3.2	População e Amostra.....	54
3.3	Processo e Instrumentos de Coleta de Dados.....	56
3.4	Tratamento e Análise dos Dados.....	57
3.5	Limitações do Estudo.....	59
3.6	Outros Procedimentos.....	59
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	61
4.1	Bloco 1: Informações sociais das empresas e gestores.....	61
4.1.1	Cidades de localização das empresas.....	61
4.1.2	Classificação das empresas quanto ao porte e setor de atividades.....	61
4.1.3	Tempo de constituição das empresas.....	62
4.1.4	Principal banco de relacionamento.....	64
4.1.5	Idade dos gestores.....	65
4.1.6	Tempo de experiência dos gestores.....	66
4.1.7	Grau de instrução dos gestores.....	67
4.1.8	Principais dificuldades enfrentadas na condução das empresas.....	68
4.1.9	Fatores que contribuíram para a sustentabilidade das empresas.....	70
4.2	Bloco 2: Questões sobre práticas de gestão financeira.....	71
4.2.1	Controle de contas a pagar e a receber e administração do orçamento de caixa.....	71
4.2.1.1	Percepção do domínio dos gestores sobre as atividades.....	71
4.2.1.2	Sistematização da administração do fluxo de caixa e do controle das contas.....	73
4.2.1.3	Periodicidade da administração do fluxo de caixa e do controle das contas... ..	75
4.2.1.4	Verificação da permissividade da intercalação de contas pessoais.....	76
4.2.1.5	Prioridades entre as contas a pagar (preferências dos gestores)	77

4.2.2	Sistemática de concessão de crédito aos clientes da empresa.....	78
4.2.2.1	Enfrentamento de situação de inadimplência dos clientes.....	78
4.2.2.2	Percepção do domínio dos gestores sobre as atividades.....	78
4.2.2.3	Realização de análise de crédito em relação aos clientes.....	79
4.2.2.4	Concessão de incentivos a antecipações de pagamentos.....	80
4.2.2.5	Manutenção de política de cobrança.....	81
4.2.2.6	Formas de pagamento em vendas a prazo acatadas pelas empresas.....	81
4.2.3	Acesso das empresas ao crédito bancário.....	82
4.2.3.1	Finalidade do crédito e linhas tomadas pelas empresas.....	82
4.2.3.2	Reclamações das empresas quanto ao acesso a créditos bancários.....	83
4.2.3.3	Percepção de acesso das empresas a créditos bancários.....	84
4.2.3.4	Fontes de recursos alternativas ao crédito bancário.....	87
4.3	Bloco 3: Questões sobre práticas da contabilidade gerencial.....	88
4.3.1	Compreensão e utilização das informações da DRE.....	88
4.3.1.1	Nível de compreensão das informações.....	88
4.3.1.2	Recepção ou preparação do relatório DRE para análise.....	89
4.3.1.3	Frequência da análise das receitas e despesas da empresa.....	89
4.3.1.4	Métodos de registro e acompanhamento das receitas e despesas.....	89
4.3.1.5	Percepção de domínio dos gestores sobre as atividades.....	90
4.3.2	Gestão do capital de giro nas empresas.....	92
4.3.2.1	Projeção das necessidades de capital de giro pelas empresas.....	92
4.3.2.2	Percepção de domínio dos gestores quanto às atividades.....	93
4.3.2.3	Formação de reservas de capital de giro para contingências.....	94
4.3.3	Formação de preços de venda.....	94
4.3.3.1	Sistemática empregada no estabelecimento de preços de venda	94
4.3.3.2	Existência de pisos e tetos com margens para negociações.....	95
4.3.3.3	Fatores levados em conta na formação de preços	95
4.3.3.4	Percepção de domínio dos gestores sobre as atividades.....	96
4.3.4	Gestão de estoques.....	98

4.3.4.1	Sistemática empregada na gestão de estoques.....	98
4.3.4.2	Identificação de reação do gestor quanto aos níveis de estoque.....	98
4.3.4.3	Percepção de domínio dos gestores sobre as atividades.....	99
4.3.5	Compreensão e aplicação dos indicadores PE e MC.....	100
4.3.5.1	Grau de conhecimento e aplicação dos indicadores PE e MC.....	100
4.3.5.2	Percepção de domínio dos gestores quanto à compreensão e aplicação dos indicadores PE e MC na condução dos negócios.....	101
4.4	Bloco 4: Questões sobre práticas de responsabilidade socioambiental.....	103
4.4.1	Reconhecimento de impactos no meio ambiente.....	104
4.4.2	Adoção de ações para redução dos impactos.....	105
4.4.3	Adoção de ações em relação ao quadro de pessoal.....	106
4.4.4	Critérios para suprimento de vagas.....	107
4.4.5	Práticas adotadas em relação à comunidade.....	108
4.4.6	Resultados da atuação em favor da comunidade.....	108
4.4.7	O que representa a sustentabilidade para a empresa.....	109
4.4.8	Principal dificuldade enfrentada pela empresa.....	110
5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	111
5.1	Bloco 1: Informações sociais das empresas e gestores.....	111
5.2	Bloco 2: Questões sobre práticas de gestão financeira.....	113
5.2.1	Controle de contas a pagar e contas a receber e administração do orçamento de caixa.....	113
5.2.2	Sistemática de concessão de crédito aos clientes da empresa.....	115
5.2.3	Acesso das empresas ao crédito bancário.....	116
5.2.4	Fontes de recursos alternativas ao crédito bancário.....	117
5.3	Bloco 3: Questões sobre práticas da contabilidade gerencial.....	117
5.3.1	Compreensão e utilização das informações da DRE.....	117
5.3.2	Gestão do capital de giro nas empresas.....	118
5.3.3	Formação de preços de venda.....	119
5.3.4	Gestão de estoques.....	119

5.3.5	Níveis de conhecimento e aplicação dos indicadores PE e MC.....	120
5.4	Bloco 4: Questões sobre práticas de responsabilidade socioambiental.....	120
5.4.1	Reconhecimento de impactos no meio ambiente.....	121
5.4.2	Adoção de ações para redução dos impactos.....	121
5.4.3	Adoção de ações positivas em relação ao quadro de pessoal.....	121
5.4.4	Critérios para suprimimento de vagas.....	122
5.4.5	Práticas adotadas em relação à comunidade.....	122
5.4.6	Resultados da atuação em favor da comunidade.....	123
5.4.7	O que representa a sustentabilidade para a empresa.....	123
5.4.8	Principal dificuldade enfrentada pela empresa.....	123
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	124
6.1	Sobre a questão de pesquisa.....	124
6.2	Sobre os objetivos.....	125
6.3	Sugestões de intervenções.....	125
6.4	Limitações da pesquisa e sugestões para outros estudos.....	126
6.4.1	Limitações da pesquisa.....	126
6.4.2	Sugestões para outros estudos.....	126
	REFERÊNCIAS.....	127
	APÊNDICES.....	134
	Apêndice A – Entrevista e Questionários.....	134
	Bloco 1- Informações sociais da empresa e gestores.....	134
	Bloco 2- Questões sobre prática de gestão financeira.....	135
	Bloco 3- Questões sobre prática da contabilidade gerencial.....	136
	Bloco 4- Questões sobre responsabilidade socioambiental.....	137
	Apêndice B – Quadro da relação entre temáticas, práticas e questões.....	140
	Apêndice C – Carta de Apresentação.....	141

1. INTRODUÇÃO

A relevância da contribuição de micro e pequenas empresas para a economia de qualquer país tem sido evidenciada por meio da literatura e de pesquisas realizadas no contexto das MPE, chegando-se a considerar diretamente proporcionais o grau de fortalecimento das micro e pequenas empresas e o estágio de desenvolvimento da economia de um país (SARFATI, 2013, p.26). Em paralelo tem prevalecido, contudo, certo desnível entre essa importância e a intensidade das medidas de apoio ao segmento, haja vista dificuldades mencionadas por relatos de entidades e pesquisadores nacionais (SEBRAE, 2016; CAVALHEIRO *et al*, 2016; ZOUAIN *et al*, 2011).

Entre os empreendedores desses portes (MPE) parece ser expressivo o nível de desconhecimento quanto a algumas boas práticas de gestão para a sustentabilidade dos negócios, muitas delas fundamentais para a sobrevivência das organizações em geral, indicadas por autores reconhecidos nas áreas de Finanças (ASSAF NETO, 2016; ROSS *et al*, 2015; ZDANOWICZ, 2010), Contabilidade Gerencial (IUDICIBUS, 2010; MARTINS, 2010; FREZATTI *et al*, 2016; GUERREIRO, 2011; ATKINSON, 2015) e Responsabilidade Socioambiental (TINOCO, 2010; TACHIZAWA, 2015). Toledo Filho *et al* (2010, p.76), por exemplo, citaram a existência de MPE sendo conduzidas por “gestores que desconhecem técnicas e processos de gestão financeira, comprometendo a continuidade do empreendimento”.

O presente estudo expõe um conjunto de práticas de gestão agrupadas sob as seguintes temáticas: gestão financeira, contabilidade gerencial e responsabilidade socioambiental. Explícita, ademais, resultados de pesquisas relacionadas a essas rotinas no âmbito das micro e pequenas empresas no Brasil. Finalmente, esta pesquisa apresenta o produto resultante da exploração dessas temáticas em um conjunto de micro e pequenas empresas brasileiras.

1.1 Definição do Problema

Em pesquisas relacionadas às atividades das MPE no Brasil, no que tange a aspectos como sobrevivência, mortalidade e fatores que possam contribuir para a perenidade ou o fechamento precoce das empresas, o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas e outros pesquisadores referenciados neste estudo têm disponibilizado informações para o entendimento da situação enfrentada por esses empreendedores.

Algumas constatações se revelaram preocupantes, a exemplo do índice de sobrevivência das microempresas nos dois primeiros anos de atividades (55%), bastante inferior às médias dos grupos de empresas de outros portes: MEI – Microempreendedores Individuais (87%) e PME – Pequenas e Médias Empresas (98%) (SEBRAE, 2016).

Em decorrência da situação apontada pelo SEBRAE e pesquisadores referenciados, buscou-se conhecer, mediante pesquisa de campo, como as MPE estão utilizando determinadas práticas de Gestão Financeira, da Contabilidade Gerencial e de Responsabilidade Socioambiental, que possam proporcionar melhorias à administração geral dos negócios, de forma sustentável, elevando a expectativa de sobrevivência daquelas empresas.

Sendo assim, chegou-se à seguinte questão: “Como algumas práticas de gestão financeira, da contabilidade gerencial e de responsabilidade socioambiental, reconhecidas pelo potencial de ampliar as expectativas de sobrevivência dos negócios, estão sendo conduzidas no contexto das micro e pequenas empresas brasileiras?”

1.2 Objetivos

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa foi o de explorar a extensão de domínio, denotado pelos empreendedores ou responsáveis pelos negócios pesquisados, sobre as atividades de um conjunto de boas práticas de gestão sustentável, agrupadas sob as temáticas financeira, contábil-gerencial e socioambiental.

1.2.2. Objetivos Específicos

a) Investigar se algumas das principais práticas consideradas fundamentais para a gestão sustentável de negócios são conhecidas e estão sendo acionadas no âmbito das empresas pesquisadas;

b) Levantar aspectos sociais diversos que pudessem contribuir para a composição de perfis das empresas e gestores participantes da pesquisa, de forma a identificar eventuais ligações entre esses perfis e a extensão de domínio sobre as práticas em referência;

c) Identificar eventuais semelhanças ou atipicidades entre os dados primários e entre estes e os dados secundários, com vistas à extração de contribuições para o meio acadêmico e de sugestões de apoio à realização de gestão sustentável no âmbito das MPE.

1.3 Justificativas do estudo

A importância das MPE para a economia brasileira tem sido reconhecida por Governos e organizações diversas, bem como pela maioria dos estudiosos do tema, tanto pelo seu potencial de geração de emprego e de renda, quanto pela capilaridade de sua distribuição no território nacional.

O SEBRAE destaca a participação das MPE na economia brasileira no ano de 2011, especialmente nos setores de comércio, quando as MPE respondiam por 99% do total de unidades e 70% do número total de empregados, e de serviços, quando as MPE respondiam por 98% do total de estabelecimentos e 44% dos empregos formais naquele mesmo ano (SEBRAE, 2014).

Salienta-se, ainda, a importância das atividades empreendedoras promovidas pelas micro e pequenas empresas para o próprio desenvolvimento da economia de um País quando são confrontados dados relativos à participação desse grupamento e infere-se que ela é maior em países mais desenvolvidos e menor em países menos desenvolvidos (SARFATTI, 2013).

Por outro lado, as pesquisas disponíveis no âmbito das MPE tendem a se concentrar em apenas uma, ou no máximo duas, das temáticas aqui apresentadas, enquanto o presente estudo envolveu, em uma mesma mobilização, investigações relacionadas a uma tríade de temáticas, a saber: financeira, contábil-gerencial e responsabilidade socioambiental.

Pretendeu-se, com esta estrutura tripartite, ampliar as possibilidades de confrontação dos resultados, seja com os dados secundários, seja com as propostas de autores nacionais sobre o assunto, ou mesmo com os resultados obtidos nos diferentes locais de coleta dos dados e, por conseguinte, elevar a expectativa de obtenção de informações proveitosas para a evolução dos conhecimentos sobre o tema e sua posterior aplicação no âmbito das MPE.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção foi organizada de forma a apresentar os principais dados secundários sobre o contexto de atuação das micro e pequenas empresas no Brasil, aí incluídos os resultados de pesquisas relacionadas às atividades do segmento, realizadas por meio de entidades e acadêmicos. Além disso, teve por objetivo expor os conceitos e recomendações propostos por autores referenciados sobre cada um dos temas tratados neste estudo, a saber:

- O contexto das micro e pequenas empresas brasileiras
- Pesquisas relacionadas às atividades das MPE no Brasil
- Práticas de gestão Financeira
- Práticas da Contabilidade Gerencial
- Práticas de Responsabilidade Socioambiental

2.1 O contexto das micro e pequenas empresas brasileiras

Existem contradições entre as iniciativas para fortalecer a presença e a evolução das MPE na economia brasileira, de um lado, e as dificuldades e entraves burocráticos ao pleno atendimento da demanda dos empreendimentos, de outro lado. Com efeito, Aoki e Badalotti (2014) ressaltam que incentivos às atividades das MPE fazem parte da Constituição Federal desde 1988, mas as exigências e condições para acesso a modalidades diferenciadas de crédito andam na contramão dos objetivos dos legisladores.

As referidas autoras afirmam, ainda, que, embora estatísticas e políticas públicas demonstrem a importância da participação de microempresas na geração de emprego e renda na economia do País, o mercado continua impondo barreiras ao seu desenvolvimento, a exemplo daquelas mencionadas por Maximiano (2006, apud AOKI e BADALOTTI, 2014), que são: a própria limitação das políticas públicas para a sustentabilidade dos empreendimentos, a insuficiência de crédito acessível ao segmento, a elevada carga tributária e a burocracia nos trâmites legais para abertura e movimentação de empresas.

A isonomia do tratamento dispensado pelas políticas públicas às empresas brasileiras é criticada por Feldmann (2015), diante de informações sobre a participação das MPE na economia nacional (28% do PIB), enquanto que na maioria dos países europeus este percentual de representatividade em relação ao Produto Interno Bruto (PIB) é superior a 50%.

Além da redução da participação na economia nacional, quando as MPE perdem força em suas atividades são observados efeitos negativos diretos na qualidade de vida dos empresários (e na qualidade de vida das famílias envolvidas com o cotidiano da empresa), dificuldades adicionais no acesso ao crédito, maior vulnerabilidade e deriva social (CATTANI, 2009).

Este conjunto de sintomas associado ao enfraquecimento nas atividades empresariais não parece estar sendo combatido eficazmente (DOWBOR, 2005), uma vez que as ações nesse sentido não são articuladas, limitando-se, em geral, a cursos de formação, apoios em termos de tecnologias e esparsas ofertas de crédito.

Em mais manifestações sobre os problemas enfrentados pelas MPE no Brasil, Cavalheiro *et al* (2016) relacionam alguns que lhes parecem ser os principais entraves: taxas de juros elevadas, dificuldades para inserção no mercado, baixo nível de desenvolvimento tecnológico e limitações de acesso ao crédito (menções recorrentes), enquanto Zouain *et al* (2011) alinham a pesada carga tributária, recessão econômica e concorrência como exemplos de dificuldades.

Entretanto, os desafios precisarão ser superados, pois há uma tendência mundial de elevação do nível de terceirização da produção e de serviços, o que concorre para a ampliação do número de MPE, preferidas que são para assumir a nova demanda. Eleva-se, contudo, além do volume de oportunidades, o grau de risco a ser enfrentado pelas entrantes no mercado (DEMAJOROVIC e SANTIAGO, 2011).

Aliás, a expansão da terceirização no Brasil, até recentemente contida por leis que limitavam as atividades passíveis de abrangência por essa modalidade de relação trabalhista, foi liberada a partir da publicação da Lei nº 13.429, de 31 de março de 2017, pelo Poder Executivo. Esta última altera dispositivos da Lei nº 6019, de 3 de janeiro de 1974, que dispõe sobre o trabalho temporário nas empresas urbanas e dá outras providências; e dispõe sobre as relações de trabalho na empresa de prestação de serviços a terceiros.

Entre as principais alterações introduzidas por meio da referida lei está a possibilidade de terceirização de quaisquer das atividades da empresa contratante e não mais apenas as atividades-meio, como vigilância, limpeza ou manutenção.

Finalmente, Krein e Biavaschi (2012) entendem que, apesar de avanços com a implementação do Simples Nacional, as condições de trabalho e de acesso ao apoio social por empregados de MPE continuam inferiores às daqueles que atuam em empresas de médios ou

grandes portes, mesmo considerando melhoras na remuneração do trabalho, crescimento da formalização e ampliação dos benefícios sociais. As limitações seriam devidas aos menores índices de produtividade (por parte das MPE), o que gera situação de desvantagem na concorrência com empresas de portes maiores.

2.1.1 Critérios de Classificação das MPE

O Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, instituído pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, modificada por meio de leis subsequentes (sendo a última a Lei Complementar nº 155, de 2016), apresenta no capítulo II-artigo 3º a definição das MPE de acordo com as suas receitas brutas anuais (BRASIL, 2017):

- Microempresa: Aquelas com receitas brutas de até R\$ 360.000,00 por ano-calendário e

- Empresa de Pequeno Porte: Aquelas com receitas brutas acima de R\$ 360.000,00 e até R\$ 4.800.000,00, por ano-calendário.

Ressalte-se, contudo, que o limite superior para enquadramento das empresas de pequeno porte, passou a produzir efeitos somente a partir de 01.01.2018 (Lei Complementar nº 155, de 2016), permanecendo em vigor até aquela data o valor de R\$ 3.600.000,00.

O SEBRAE (2015) reconhece a classificação por receita bruta como oficial, mas pode adotar como critério o número de pessoas ocupadas na empresa (quadro 1), em especial quando se vale de estatísticas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que organiza nesse formato as informações a serem disponibilizadas aos interessados:

Quadro 1 – Classificação das MPE por número de pessoas ocupadas

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresas	Até 9 pessoas ocupadas	Até 19 pessoas ocupadas
Empresas de pequeno porte	10 a 49 pessoas ocupadas	20 a 99 pessoas ocupadas

Fonte: SEBRAE (2015).

Nesta pesquisa, por acessibilidade e conveniência, resolveu-se utilizar a classificação por número de pessoas ocupadas, assim como apresentada pelo SEBRAE, para facilitar eventuais comparações dos resultados primários com os resultados secundários. Além disso, pretendeu-se evitar a formulação de questões relacionadas ao faturamento das empresas,

por entender-se que poderia haver algum tipo de rejeição ao fornecimento deste tipo de informação pelos entrevistados.

Todavia, Zica *et al* (2016) afirmam que as MPE não se distinguem das médias e grandes empresas apenas pelo número de empregados ou faturamento. Há que se considerar outras características que marcam essas diferenças, tais como estrutura organizacional, forma de atuação e gestão, disponibilidade de recursos, etc. Na mesma linha, Zouain *et al* (2011) também listam uma série de diferenças que distinguem as micro e pequenas empresas daquelas de maior porte, a exemplo do fato de representarem percentual expressivo do número de unidades instaladas no País, enfrentarem dificuldades de sobrevivência e atuarem em condições de forte concorrência. Essas afirmações são reforçadas por Cavalheiro *et al* (2016), ao destacarem um conjunto de elementos que distinguem as micro e pequenas empresas daquelas de maior porte: Gestão concentrada em uma ou bem poucas pessoas, aporte de recursos, em grande parte, pelos próprios empresários e assunção das principais funções pelos próprios empreendedores.

2.1.2 Participação das MPE na economia nacional

A evolução da participação das MPE na economia brasileira pode ser resumida na tabela 1, em que se utiliza o indicador denominado valor adicionado, que corresponde à produção das várias atividades econômicas praticadas por esse grupamento de empresas, deduzidos os valores dos impostos e das margens de distribuição, mesmo critério utilizado para avaliar a contribuição de tais atividades para o PIB (SEBRAE, 2015).

Tabela 1: Participação das MPE na economia brasileira

% do valor adicionado das micro e pequenas empresas	Ano		
	1985	2001	2011
Serviços	5,87%	8,3%	10,0%
Comércio	5,9%	6,8%	9,1%
Indústria	9,3%	8,1%	7,8%
TOTAL MPE	21,0%	23,2%	27,0%

Fonte: SEBRAE (2015).

Inferese, nas informações disponibilizadas na tabela 1, que se verificou elevação no nível de participação das MPE na economia brasileira, no período em referência, com destaque positivo para os setores de comércio e de serviços e negativo para a indústria. Já em

termos de quantidade, a participação das MPE é bem mais expressiva, de acordo com estimativas obtidas no Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (FP), uma instância coordenada pela Secretaria Especial da Micro e Pequena Empresa da Presidência da República (SMPE/PR). Naquele portal verificou-se a situação descrita na tabela 2, em relação ao País, ao Estado de São Paulo e aos municípios abrangidos por esta pesquisa:

Tabela 2 – Participação das MPE em termos de quantidade

Local	Empresas ativas	Nº de MPE	Percentual de MPE	Simples e MEI
Brasil	23.893.525	22.392.556	93,72	16.119.239
SP	6.715.966	6.201.184	92,33	4.457.124
Itatiba	14.081	12.834	91,07	8.880
Valinhos	19.277	17.188	89,16	12.631
Vinhedo	12.120	10.861	89,61	7.847

Fonte: Fórum Permanente das MPE (2017).

Ainda em relação à participação da MPE na economia brasileira, além dos números e percentuais que elas representam quanto à geração de emprego e renda, também se observam contribuições no sentido da interiorização do desenvolvimento, da produção e comercialização de bens e serviços para suprir as necessidades básicas de uma população e da movimentação da economia dos pequenos municípios, ou dos bairros nas grandes cidades (VIEIRA, 2007).

Contudo, a autora sugere que a participação das MPE na economia de países desenvolvidos, em termos de geração de emprego e de renda, é superior à que se verifica no Brasil, apesar do equilíbrio em termos de número de unidades, o que poderia ser devido a sua maior produtividade, aliada a ambientes legais mais favoráveis às empresas de pequeno porte proporcionados por aqueles países e conclui afirmando haver indicações de que a promoção do crescimento de MPE no Brasil poderia contribuir para a redução da pobreza no País.

2.1.3 O Regime do Simples Nacional

No contexto tributário é importante observar que o Brasil se encontra na condição de país com elevada evasão fiscal e deficiências na fiscalização da arrecadação de tributos, expondo-se a efeitos perniciosos às suas disponibilidades orçamentárias, em prejuízo à sua

capacidade de fazer frente a obrigações de Estado e sujeitando-se a falhas na provisão de bens e serviços destinados a promover o bem-estar da população (CLEMENTE, 2016; BORGHETTI, 2013).

Dentre as principais causas da sonegação fiscal apontadas por aqueles autores sobressaem-se alguns aspectos da cultura da população, a baixa confiabilidade dos contribuintes no governo e a percepção de complexidade e injustiça dos regimes de tributação em vigor no País, o que pode ter sido aliviado através da adoção do Simples Nacional, pelo menos em relação às micro e pequenas empresas.

O Sistema denominado Simples Nacional é um regime de tributação destinado às micro e pequenas empresas, compartilhando arrecadação, cobrança e fiscalização dos tributos federais, estaduais e municipais, de acordo com o previsto no Estatuto da MPE, sendo a sua adesão facultativa e irrevogável para todo o ano-calendário (RECEITA FEDERAL, 2017).

Em pesquisa junto à Secretaria da Receita Federal (2017), uma posição consolidada indicava a existência, em 13.05.2017, dos números apresentados na tabela 3, no que se refere à quantidade de MPE optantes pelo regime do Simples Nacional, aí incluídos os MEI.

Tabela 3 – Quantidade de MPE optantes do Simples Nacional e do MEI

Abrangência	Optantes do Simples	Optantes do MEI	Total
Brasil	11.882.385	7.058.192	18.940.577
Estado SP	3.292.019	1.823.151	5.115.170
Itatiba	6.623	3.406	10.029
Valinhos	9.379	4.616	13.995
Vinhedo	5.834	2.783	8.617

Fonte: Portal do Simples Nacional (2017).

Observa-se diferença entre os números da tabela 3 (que fazem parte de estatística consolidada da Receita Federal) e aqueles colhidos no portal do Fórum Permanente das MPE (produzidos através de estimativas e projeções), mas sem prejuízo ao estudo ora proposto.

No que se refere ao presente estudo, considerou-se importante apresentar eventual relação entre movimentos de adesão ao Simples Nacional e a sobrevivência das MPE. Em pesquisa publicada, PAES (2015) relatou que, no período de crise econômica ocorrido no País entre 2009 e 2010, a quantidade de empresas não optantes foi reduzida em cerca de 72.000 unidades, mas o número de optantes elevou-se em cerca de 30.000 unidades, indicando a

possibilidade de que aquele regime de tributação tenha exercido influência positiva para com a sustentabilidade das micro e pequenas empresas. No mesmo documento o autor relata a ocorrência de variação anual positiva de 3,75% no número de optantes e de apenas 0,49% no número de não optantes, desde o início da abrangência do Simples Nacional, em julho de 2007.

2.2 Pesquisas relacionadas às atividades das MPE no Brasil

2.2.1 Estatísticas de Sobrevivência e Mortalidade das MPE

São várias as pesquisas relacionadas à sobrevivência e mortalidade das empresas no Brasil, não apenas conduzidas pelo SEBRAE, mas também por outras instituições e acadêmicos. No caso específico desta pesquisa, utilizou-se como base o mais recente estudo com abrangência nacional sobre a mortalidade das MPE, intitulado Sobrevivência das Empresas no Brasil, (SEBRAE, 2016).

Para o SEBRAE, a evolução positiva demonstrada no período de 2008 a 2012 (tabela 4) pode ser explicada, entre outros fatores, pelos crescimentos do PIB brasileiro, do rendimento médio real dos trabalhadores e do salário mínimo real, no período de 2008 a 2014 e pelas quedas nas taxas de juros SELIC e taxas de desemprego, no mesmo período. Além disso, registraram-se alterações nas leis que regem as atividades dos micro e pequenos negócios.

Tabela 4 – Índice de sobrevivência das empresas com até dois anos de constituição

Taxas encontradas	Ano de constituição da empresa				
	2008	2009	2010	2011	2012
Sobrevivência geral	54,2%	55,4%	76,2%	75,8%	76,6%
Mortalidade geral	45,8%	44,6%	23,8%	24,2%	23,2%
Sobrevivência ME	49%	46%	51%	51%	55%
Sobrevivência EPP	98%	98%	95%	96%	98%

Fonte: SEBRAE (2016), a partir do processamento de dados da SRF.

Merece destaque, apesar da evolução, a significativa distância entre os percentuais de sobrevivência apurados para as Microempresas em 2012 (55%) e aqueles apurados para as Empresas de Pequeno Porte no mesmo ano (98%). Esta informação requer uma atenção especial para o estudo das microempresas, também objeto deste trabalho acadêmico.

2.2.2 Fatores associados à sobrevivência (e mortalidade) das MPE

Na pesquisa denominada “*Causa Mortis*” (SEBRAE, 2014), foram identificados alguns dos fatores mais importantes (citados por mais de 10% dos entrevistados) para a sobrevivência das empresas: um bom planejamento antes da abertura, uma boa gestão do negócio após a abertura e políticas governamentais de apoio aos pequenos negócios. No mesmo levantamento apurou-se que, sob o enfoque econômico-financeiro, as principais práticas exercidas pelos empreendimentos sobreviventes eram: investir continuamente em capacitação (47%), calcular detalhadamente os custos de cada produto (67%) e acompanhar rigorosamente receitas e despesas (53%).

Em pesquisa realizada com 68 gestores de MPE industriais da cidade de Santos (SP), Colmenero (2013) apurou fatores considerados determinantes para a sobrevivência daquelas empresas, com destaque para: capacidade de assumir riscos, acesso a recursos financeiros com baixas taxas de juros, capacidade de separar as contas da firma das contas pessoais e adequação dos produtos da empresa às necessidades da demanda.

Domingues (2015) realizou levantamento sobre as características financeiras de várias MPE da região de Jundiaí (SP), investigando gestores sobre o nível de conhecimento e de utilização ou não de mecanismos de administração e controle como fluxo de caixa, contas a pagar e a receber, capital de giro e formação de preços. Chegou à conclusão de que cerca de dois terços daquelas empresas não empregavam planilhas de custos na formação de seus preços de venda (calculando-os por aproximação) e a maioria não dominava a utilização adequada das ferramentas de gestão contábil e financeira, embora estivessem conseguindo manter o equilíbrio dos negócios.

Na visão do SEBRAE (2016), a sobrevivência de uma organização empresarial no mercado não pode ser atribuída a um só fator isolado, mas de um conjunto de fatores, denominados de “contribuintes”, que podem, em termos de gestão contábil/financeira, abranger ações como: negociação de prazos ou obtenção de empréstimos em bancos, investimentos na capacitação de pessoas e realização de rigoroso acompanhamento da evolução das receitas e despesas ao longo do tempo.

2.2.3 A Responsabilidade Socioambiental no âmbito das MPE

Um estudo do SEBRAE (2013), entre as MPE com cadastro na entidade, iniciou-se colhendo percepções dos entrevistados quanto a temas ligados à sustentabilidade, a saber: ambientais, sociais e econômicos, a fim de evidenciar os principais fatores relacionados com a sustentabilidade, sendo que os fatores ambientais foram os mais indicados na visão geral (68%).

Outras questões daquela pesquisa, abordadas no desenvolvimento deste estudo, referem-se às ações das empresas pesquisadas quanto a uma série de itens relacionados à responsabilidade social, a saber: Estímulo à alfabetização dos empregados, subsídios de cursos, colaboração com a realização de estágios e concessão de incentivos diversos.

Resultados obtidos por Demajorovic e Santiago (2011) indicaram que as práticas adotadas pelas MPE por eles pesquisadas se revelaram pontuais e fragmentadas em relação ao tema socioambiental, tendo sido preferidas ações que, além de não impactarem negativamente o orçamento das empresas, ainda contribuíam com a redução em seus custos de produção, como o controle de consumo de energia elétrica (77% dos respondentes). Não foram priorizados o tratamento de efluentes (31%), as emissões aéreas (11%) e a gestão de resíduos (31%).

Quanto à saúde e segurança no trabalho, o quadro foi considerado precário pelos mesmos pesquisadores, pois encontraram não conformidades na maioria das empresas investigadas, tais como a falta de utilização adequada de equipamentos de proteção individual – EPI em 48% das unidades, ausência do PCMSO – Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (41%) e ausência do PPRA – Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (51% dos casos).

Finalmente, aqueles autores destacaram, também, que os custos apareceram como o maior desafio da responsabilidade socioambiental para os empresários entrevistados, com 71% das respostas. Já o temor da aplicação de multas ou abertura de processos litigiosos foi o principal motivo para a adoção de práticas de RSA, na opinião de 94% dos respondentes.

Resumindo o seu trabalho de pesquisa, Demajorovic e Santiago (2011) relacionam as maiores dificuldades apresentadas pelas empresas na adoção de práticas de responsabilidade socioambiental: escassez de recursos, carência de capacitação, baixo nível de qualificação do pessoal, entre outros. Por outro lado, apontam as maiores motivações para essas práticas no

âmbito das MPE, a saber: pressão da fiscalização e ações em que as possibilidades de redução de custos fiquem bem evidenciadas.

Por meio de pesquisa realizada com 126 gestores de microempresas do estado do RJ, Khalil (2005) chegou a algumas conclusões ligando o segmento de ME à sustentabilidade, entre elas a de que existe “distanciamento significativo” entre a teoria e a prática neste contexto e que as ME possuem características diferenciadas que não estariam sendo consideradas nos estudos a respeito do assunto. Apontou, ainda, a escassez de profissionais, de recursos financeiros para ações de RSA e de políticas de incentivo a essas práticas.

Uma recente pesquisa realizada por Oliveira (2017) apresenta resultados que ilustram o pensamento de micro e pequenos empresários em relação a compromissos socioambientais e postura ética. Por exemplo, dois terços de seus entrevistados afirmaram “possuir um conjunto de comportamentos a serem adotados nas relações pessoais e comerciais” a serem repassados formalmente aos colaboradores da empresa. Na mesma pesquisa, quase 89% dos respondentes descreveram cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho.

Dando continuidade ao levantamento, quase 78% dos entrevistados informaram valorizar a diversidade e promover a equidade entre os colaboradores, dando exemplos de que a capacidade para o cargo era o que importava para a empresa e mais de 70% daqueles gestores responderam afirmativamente ao compromisso com o desenvolvimento profissional de seus empregados, citando medidas de estímulo à formação e à capacitação.

Por outro lado, Oliveira (2017) colheu respostas negativas em relação a um tema ambiental relevante, que é a educação e conscientização ambiental, em que quase 80% dos entrevistados confessaram realizar apenas ações limitadas nesse sentido junto ao corpo de colaboradores, sem ações de esclarecimento junto à comunidade ou aos familiares de seus funcionários.

2.2.4 Acesso ao Crédito pelas MPE no Brasil

Para análise das condições de acesso ao crédito pelas MPE brasileiras, esta pesquisa teve, entre suas principais referências, um estudo publicado pelo Banco Central do Brasil – BACEN em parceria com o SEBRAE e denominado Indicadores de Crédito das Micro e Pequenas Empresas no Brasil (BACEN, 2016). Uma interessante informação daquele estudo chama a atenção para as modestas participações das MPE nos itens receita (27%) e crédito

(20%), a despeito do considerável percentual de unidades (98% do total), conforme indicado na tabela 5:

Tabela 5 – Participação das MPE em relação ao total de empresas brasileiras

PARTICIPAÇÃO DAS MPE EM RELAÇÃO AO TOTAL DE EMPRESAS		
Nº DE UNIDADES	VALOR ADICIONADO	CRÉDITO
98%	27%	20%

Fonte: BACEN (2016).

Mais específicas Aoki e Badalotti (2014) realizaram levantamento sobre a situação do conhecimento e acesso de microempresas quanto a linhas de crédito (PROGER E BNDES) direcionadas ao fomento de atividades com potencial para geração de emprego e renda, concluindo que há dificuldades de acesso ao crédito em condições especiais por parte das MPE.

O levantamento promovido pelas autoras trouxe à luz um conjunto de informações relevantes para estudos sobre acesso ao crédito: Quase todos os respondentes (96%) declararam conhecer a linha de crédito cheque especial, mas pouco mais de um terço deles disseram conhecer o PROGER (33%) ou linhas do BNDES/FINAME (38%). Ao serem questionados sobre o acesso a esses financiamentos, os entrevistados apresentaram respostas ainda mais contundentes: apenas 5% utilizaram recursos das linhas de crédito governamentais, enquanto 45% lançaram mão do cheque especial.

Ainda naquele estudo, constatou-se que o tempo de atividades das empresas foi fator determinante para facilitação do acesso àquelas linhas, enquanto o faturamento e o porte das empresas não apresentaram essa mesma característica. De maneira geral, os entraves apontados foram a falta de conhecimento sobre as linhas, a burocracia, as condições das garantias exigidas e as dificuldades para comprovação de rendas.

Em outro levantamento, realizado com micro e pequenas empresas, com foco nas suas estruturas de capital, relacionamentos bancários e fontes de financiamento, ficou demonstrado que, apesar de manterem boa relação com os bancos parceiros, as empresas pesquisadas afirmaram enfrentar dificuldades no acesso a financiamentos externos, sendo elas atribuídas, principalmente, ao pequeno porte da empresa, falta de histórico do negócio, desconfiança por parte dos bancos e falta de garantia. Também foram apontadas as principais fontes de financiamento, a saber: lucros acumulados, empréstimos bancários, cartões de crédito de amigos e familiares e economias pessoais (CAVALHEIRO *et al*, 2016).

A propósito, o relacionamento bancário tende a dominar parte do processo de decisão quanto à disponibilização de crédito a esse segmento, emergindo o conceito de confiança mútua na relação entre banco e empresa (GROESSL e LEVRATTO, 2004 apud MATIAS, 2009), que pode ser traduzido pela concessão de informações subjetivas e histórico favorável de utilização de créditos, facilitando a obtenção de linhas de financiamento pelas MPE (ou dificultando ainda mais no caso de histórico desfavorável).

Observou-se, em alguns dos casos pesquisados por Cavalheiro *et al* (2016), a necessidade de as empresas recorrerem a uma ou mais das fontes de recursos originalmente identificadas como alternativas por Winborg e Landstrom (2001, apud Cavalheiro *et al*, 2016): aportes realizados pelo próprio empresário, por amigos ou por familiares; gestão de prazos em contas a pagar e a receber; uso de recursos de outras firmas; atrasos devidamente calculados em pagamentos; gestão eficaz de estoques; utilização de subsídios governamentais.

2.3 Práticas de Gestão Financeira

As funções principais da Administração Financeira são: Planejamento Financeiro, Controle Financeiro, Administração de Ativos e Administração de Passivos, porque podem garantir ou comprometer a sustentabilidade de uma empresa. As decisões mais importantes para os destinos de uma empresa são aquelas que envolvem investimentos (aplicações de recursos) e financiamentos (captação de recursos). Esta última atividade se reveste de valor especial para o caso de micro e pequenas empresas, por causar impactos em sua estrutura de financiamento, no nível de custos de suas captações e no equilíbrio de suas contas (ASSAF NETO, 2016).

Ademais, Assaf Neto (2016) adverte quanto aos custos das dificuldades advindas de situações de desequilíbrio financeiro, justificando a pertinência de se tratar desse tema (quadro 2). Para o autor, esses custos podem ser diretos (custos legais, consultoria externa, serviço jurídico, reestruturação financeira) ou indiretos (perda de mercado, perda de fornecedores, desmotivação do corpo de empregados, desvalorização de ativos, etc.).

Quadro 2 – Fases da evolução das dificuldades financeiras das empresas

Fases da evolução das dificuldades de uma empresa		
Fase 1 - baixo desempenho	Fase 2 - resultados negativos	Fase 3 - crise financeira
Queda nos investimentos	Elevação da ociosidade	Redução da geração de caixa
Queda nas vendas	Queda na liquidez	Elevação da inadimplência
Queda na competitividade	Elevação dos custos	Redução na oferta de crédito

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Assaf Neto (2016).

Zouain *et al* (2011) reforçam a necessidade de práticas financeiras apropriadas para a preservação das micro e pequenas empresas e também dedicam atenção especial à gestão do capital de giro, em face de aspectos como a complexidade da economia brasileira, a expansão e diversificação do mercado em que atuam e as elevadas taxas de juros praticadas no País. Assim, acompanham outros autores quanto aos custos e dificuldades de obtenção de crédito no País.

Nesta pesquisa pretendeu-se priorizar, no que se refere à gestão financeira, o enfoque no fluxo de caixa e em processos de gestão que lhe são afetos (contas a pagar e contas a receber), bem como na captação de recursos junto ao mercado financeiro.

2.3.1 Controle de Contas a Pagar e Contas a Receber

Para Ross *et al* (2015), os principais itens do passivo circulante de uma empresa são as contas a pagar aos fornecedores, despesas a pagar (inclusive provisões) e dívidas de origem financeira com até um ano para o vencimento, constituindo o orçamento financeiro de curto prazo, importante ferramenta de planejamento que permite identificar variações no fluxo de caixa e a necessidade de providências quanto a eventuais provisões de déficit.

Dentre os eventos de desembolso de caixa a serem administrados como contas a pagar estão: Aquisição de matérias-primas; Salários e encargos sociais; Despesas indiretas de produção; Despesas administrativas; Despesas com vendas; Despesas financeiras e despesas tributárias; Amortizações de empréstimos e Contraprestações de leasing (ZDANOWICZ, 2010).

O prazo médio de pagamento pode ser considerado isoladamente como um indicador de importância secundária no controle exercido pelos dirigentes em relação ao orçamento de caixa, mesmo porque, no contexto das MPE, eventuais atrasos nos pagamentos a fornecedores são considerados normais e não afetam a regularidade das entregas e nem o

crédito comercial. Entretanto, esforços no sentido da sincronização de prazos médios de pagamento e recebimento são considerados fundamentais para a administração do fluxo de caixa das empresas (CARVALHO, 2012).

Considerando-se que o recebimento pelas vendas de produtos e serviços comercializados por uma empresa pode ser realizado à vista ou a prazo, faz-se necessário administrar valores a receber por conta da modalidade de vendas a prazo. Para tanto, deve haver o estabelecimento de uma política geral de crédito, abrangendo componentes que, de alguma forma, possam exercer influência nos chamados créditos mercantis (originários de negócios a prazo), seja em relação ao tempo de recebimento, aos limites a serem concedidos a cada comprador ou mesmo quanto às probabilidades da não liquidação dos compromissos.

Seriam “elementos de uma política geral de crédito” (ASSAF NETO, 2016, p.657):

- Análise dos padrões de crédito (classificação do tomador): processo em que a empresa fornecedora estabelece critérios para concessão de crédito aos seus clientes, a fim de quantificar riscos de perdas com eventuais situações de inadimplência por parte de alguns deles.
- Prazo de concessão do crédito (variável de acordo com o setor e os produtos): também pode sofrer influência de outras variáveis, como política de atuação da concorrência, riscos do mercado consumidor, conjuntura econômica, prazos para pagamentos a fornecedores, etc.
- Desconto para pagamentos antecipados: Em geral, as principais contribuições de uma política de concessão desse tipo de desconto são no sentido de alavancar vendas e reduzir prazos médios de recebimento, facilitando a obtenção de recursos a custos inferiores aos de mercado.
- Políticas de Cobrança: Envolve a concessão de prazos para pagamento dos valores a receber oriundos de vendas de produtos e serviços, afetando indicadores e resultados como a inadimplência, perdas em relação à inflação, volume de vendas, etc.

Os valores a receber a serem administrados envolvem todos os negócios realizados a prazo pela empresa e o seu volume poderá ser reduzido ou ampliado de acordo com alguns fatores (ZDANOWICZ, 2010): O próprio volume de vendas a prazo; a variação dessas vendas; os prazos concedidos; as diretrizes de crédito; as normas de cobrança e a política de descontos.

2.3.2 Administração do Fluxo de Caixa

Para Zdanowicz (2010), o fluxo de caixa representa o planejamento de ingressos e saídas de caixa, em determinado período de tempo, com projeções de acordo com as necessidades do empreendimento (tamanho e atividade). Esta ferramenta tem o objetivo de detectar situações de sobra ou escassez de recursos, para que sejam adotadas as providências cabíveis de aplicação dos excedentes ou de levantamento de recursos para cobertura das necessidades de caixa.

De forma simplificada, Ludícibus *et al* (2003) definem o fluxo de caixa como sendo a análise das movimentações (entradas e saídas) que afetam a conta caixa durante certo período contábil e o resultado desse fluxo pode ser observado através de uma Demonstração do Fluxo de Caixa.

O acompanhamento prévio dessas movimentações poderá minimizar riscos à liquidez das empresas e, conseqüentemente, à sua sobrevivência no mercado. Esta relação (fluxo de caixa e sustentabilidade) é salientada na definição de organizações economicamente sustentáveis, assim consideradas aquelas que possam garantir, em quaisquer períodos, fluxos de caixa que assegurem a sua liquidez durante os processos produtivos de que participem na busca de retornos aos seus investidores (DYLLICKS e HOCKERTS, 2002 apud EBERT, 2016).

Ressalte-se que a busca do lucro, embora necessária ao longo do tempo, não é suficiente para garantir a sustentabilidade econômico-financeira de um empreendimento. Nesse sentido, a adequada administração do fluxo de caixa deve ser considerada como um dos principais objetivos financeiros, para preservar as condições de liquidez das firmas (TRINDADE *et al*, 2013).

Em pesquisa realizada junto a 135 microempresários, Toledo Filho *et al* (2010) obtiveram resultados indicando que a maioria dos entrevistados sabia de que se tratava o fluxo de caixa, mas boa parte deles não empregava aquela ferramenta, deixando, portanto, de usá-la na administração de seus recursos, o que se revela uma situação preocupante, dada a importância das microempresas para a economia nacional. Finalizando, aqueles autores apuraram a adoção de técnicas diversas (administração de contas a pagar, a receber, etc.) que contribuem para a administração do caixa da empresa, mas não tão eficazmente como se espera.

Acerca das possibilidades de utilização do fluxo de caixa em favor do bom desempenho financeiro das empresas, Trindade *et al* (2013) elencam algumas de suas potencialidades:

- Elevação da capacidade de honrar compromissos, minimizando danos ao score creditício da empresa e deixando de pagar juros de mora, multas e despesas com Cartórios de Protestos;
- Obtenção de ganhos através de aplicações financeiras das eventuais sobras de caixa;
- Conquista de descontos mediante pagamentos à vista ou antecipados por ocasião de aquisições de produtos ou cumprimento de obrigações diversas.

2.3.3 Captação de Recursos no Mercado Financeiro

A criação de riqueza econômica nas atividades empresariais exige que os retornos das operações sejam superiores ao custo do capital tomado junto a acionistas e investidores, que demandam rendimentos diferenciados em relação aos credores externos à organização. Isso se explica pelo fato de que o risco associado aos seus aportes é maior do que o incorrido pelos fornecedores externos de recursos, protegidos em função de garantias e diferentes formas de tributação. No Brasil, porém, essa tendência não se evidencia (ASSAF NETO, 2016), em face das elevadas taxas de juros praticadas no mercado, tornando inviável, economicamente, a realização de muitos negócios pelo desestímulo a investimentos com capital de terceiros.

Há poucos negócios capazes de gerar retornos superiores aos custos atuais de capitais de terceiros ou, observado por outro ângulo, é notória a dificuldade de obtenção de crédito em longo prazo que possibilite investimentos com retornos maiores do que os custos do capital tomado no mercado. Ainda na ótica de Assaf Neto (2016, p.508), uma das principais fontes de recursos financeiros para investimentos em empresas tem sido o Governo Federal, ao criar linhas de repasse a custos menores e prazos maiores, quando deseja estimular atividades do interesse da política econômica brasileira. Os intermediadores dessas linhas podem ser o BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, o Banco do Brasil, a Caixa Econômica Federal e bancos regionais.

Constata-se, então, a importância do crédito bancário, direcionado ou não, para a dinâmica das atividades empresariais, seja para criação e ampliação de estruturas, para implementação de projetos de inovação ou mesmo para reforço de capital de giro. Também

se percebe haver certo distanciamento entre as expectativas dos estabelecimentos bancários e as de suas clientelas no tocante à concessão de empréstimos e às suas condições, como prazo para pagamento, taxas de juros e trâmites burocráticos para acesso a linhas de crédito mais vantajosas para o tomador (GOES *et al*, 2007).

Como resultado, acabam sendo aproveitadas linhas de crédito que não seriam as mais recomendadas para as necessidades do empreendedor, como por exemplo, contratação de capital de giro (operações de curto prazo e taxas elevadas), para arcar com os custos de investimentos na estrutura da empresa (demanda que poderia ser atendida por meio de financiamentos adequados, com prazos longos e taxas reduzidas ou até mesmo subsidiadas).

Entretanto, Brito e Martins (2013) demonstraram que as taxas de juros praticadas por fornecedores de crédito no Brasil não cedem mediante a simples adoção de práticas contábeis conservadoras, ao contrário de ambientes financeiros de outros países, com economias mais desenvolvidas, explicando que os credores não fazem tal concessão devido à baixa demanda por informação contábil de qualidade e pela fragilidade da proteção legal aos seus interesses.

Carvalho e Schiozer (2015) explicam o Crédito Comercial como uma modalidade de crédito (não bancário) que possibilita financiar aquisições de produtos e serviços por meio de um contrato em que compradores e fornecedores negociam prazos para pagamento das transações realizadas. Após levantamento junto a centenas de micro, pequenas e médias empresas estabelecidas nos estados de Minas Gerais e São Paulo, aqueles autores concluíram que eventuais dificuldades na obtenção de financiamento bancário podem levar empresas (principalmente aquelas de menor porte) a complementá-lo com o crédito comercial.

Em termos de operações de longo prazo, no âmbito das micro e pequenas empresas são ofertadas linhas de crédito lastreadas em recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT, sob o amparo do Programa de Geração de Emprego e Renda – PROGER e operacionalizadas por bancos públicos. O BNDES também participa da utilização desses recursos, por intermédio de linhas próprias e do FINAME, que é um programa de fomento à indústria nacional.

Já em termos de operações de curto prazo, para suprimento de capital de giro, por exemplo, são raras as disponibilizações de recursos oficiais (ASSAF NETO, 2016), sendo que a preferência das maiores instituições tem sido para empréstimos com recursos da própria instituição, garantidos por recebíveis (duplicatas, cheques e faturas de cartões de crédito), devido à liquidez e pulverização de riscos que caracterizam essas linhas.

Ainda, não parece haver qualidade na conexão entre instituições financeiras encarregadas do repasse de recursos subsidiados, para fomento de empreendimentos diversos, e organizações destinadas a promover a capacitação dos administradores desses negócios, na visão de Dowbor (2005), que afirma ser a atividade empresarial um dos principais motores da economia e depende do consumo das famílias, mas também do acesso fácil e barato ao crédito para que possa financiar a expansão de seus empreendimentos. Em consequência, eleva-se a importância dos intermediários financeiros para estimular negócios, identificando oportunidades de fomento (DOWBOR, 2016).

Matias (2009) vai além, empregando o termo constrangimento para qualificar o atendimento proporcionado às demandas das pequenas empresas, tanto no acesso quanto nas condições do crédito pleiteado. A diferenciação seria justificada pela fragilidade da situação financeira e falta de transparência das informações contábeis, muitas vezes destoantes do real desempenho econômico-financeiro das empresas de micro e pequenos portes. A propósito, o autor já alertava para a ocorrência de uma gestão financeira informal nas micro e pequenas empresas, em que se verifica a mistura de decisões de caráter pessoal e empresarial.

Aliás, observando MPE Mineiras, Yoshitake *et al* (2009) também destacaram a passividade das instituições financeiras em relação às necessidades das empresas pesquisadas, especialmente em função da falta de confiabilidade das informações disponíveis, prejudicando a análise de riscos e, conseqüentemente, reduzindo a oferta e elevando as taxas de juros para negócios com esse segmento.

2.4 Práticas da Contabilidade Gerencial

A Contabilidade Gerencial pode ser descrita por meio de uma diversidade de conceituações formuladas por algumas correntes da literatura brasileira relacionada à área. Uma delas ensina que se trata de uma especialização (da Contabilidade Financeira) que apresenta procedimentos contábeis analisados sob perspectivas diferenciadas, de forma a melhor atender à demanda dos gestores em seus processos decisórios (IUDICIBUS, 2010), tendo como uma de suas funções de destaque proporcionar informações para que se faça avaliação de desempenhos.

Na visão de Marion (2015), há três tipos de Contabilidade: Financeira, Custos e Gerencial, enquanto Martins (2010) apresenta a Contabilidade Gerencial como uma evolução (aí incluída uma ampliação da abrangência) da Contabilidade de Custos, antes mais ocupada com avaliação de estoques e lucros globais, permitindo a sua aplicabilidade como ferramenta de controle e decisão gerenciais. Nesta pesquisa considerou-se a Contabilidade Gerencial envolvendo a Contabilidade de Custos.

Infere-se que, a partir das definições explanadas e independentemente das fontes consultadas, a Contabilidade Gerencial concentra esforços no sentido de proporcionar informações relevantes para análise e decisão por parte dos administradores financeiros e controladores das empresas, ou seja, para um público interno. Além de confirmar essa visão, Frezatti *et al* (2016) mencionam a dispensa de auditoria regulamentar na Contabilidade Gerencial, bem como a possibilidade de customização dos relatórios e das apresentações, facilitando a compreensão das informações pelos interessados.

Domingues *et al* (2017) concluem o seu estudo reafirmando a necessidade, por parte dos dirigentes de MPE, de um assessoramento técnico de qualidade nas áreas contábil e financeira, indicando ao empresário todos os procedimentos adequados à boa gestão de itens como capital de giro, fluxo de caixa, formação de preços e outros próprios da Gestão Financeira e da Contabilidade Gerencial.

Goés *et al* (2007) estenderam as implicações da falta de conhecimento ou interesse pelas demonstrações contábeis a falhas na apuração de resultados, perda de confiabilidade no fluxo de caixa e problemas no acesso a créditos direcionados, além dos prejuízos aos trabalhos de formação de preços e gestão de capital de giro, mencionados no parágrafo anterior.

Em uma pesquisa exploratória realizada por Caneca *et al* (2009), sobre a percepção de dirigentes de Micro, Pequenas e Médias Empresas - MPME quanto aos serviços prestados por seus contadores, a oferta de contabilidade gerencial por parte daqueles profissionais foi considerada como fator positivo nas opiniões de seus clientes. Ou seja, embora os responsáveis pelas micro e pequenas empresas não pareçam dispostos a desembolsar mais por esse tipo de serviço, valorizam a sua oferta no bojo de atividades desenvolvidas pelos seus contadores. Nesse caso, as principais expectativas dos empresários estavam relacionadas ao conhecimento sobre cálculos de fluxo de caixa e apuração de lucros.

Por outro lado, há que se reconhecer algumas das impressões dos profissionais destacados para esse tipo de assessoria – os contadores, o que pode ser observado em um artigo publicado por Vaz e Espejo (2015). Segundo os contadores contatados, pode ocorrer não apenas a carência de conhecimento por parte dos gestores, mas também a falta de interesse do gestor em obter este conhecimento, ou mesmo de colocá-lo em uso.

Estudo publicado por Almeida *et al* (2016) apresenta um resumo de pesquisas relacionadas à gestão em MPE, seus objetivos e principais resultados. Nota-se, a partir daquelas informações, resultados que variam desde o desconhecimento das principais rotinas de gestão financeira, passando pelo reconhecimento de sua importância, mas dificuldades de aplicação, chegando a casos em que se verifica aplicação efetiva de instrumentos de controle e gestão.

Isso porque tem sido percebida alguma distância (a ser investigada) entre a crescente disponibilização de mecanismos facilitadores de gestão pela contabilidade gerencial e a efetiva aplicação desses instrumentos por parte dos gestores empresariais, em prejuízo à sustentabilidade dos negócios (GUERREIRO *et al*, 2006).

Nesta pesquisa pretendeu-se priorizar, no que se refere à contabilidade gerencial, o enfoque na DRE – Demonstração de resultados do exercício, nos processos de gestão do capital de giro e dos estoques, nas atividades de formação dos preços de venda e na apuração dos índices de Ponto de Equilíbrio (PE) e Margem de Contribuição (MC).

2.4.1 A Demonstração de Resultados do Exercício – DRE

A Demonstração de Resultados do Exercício (DRE) visa fornecer resultados contábeis (que podem, na maior parte dos casos, ser lucro ou prejuízo) obtidos pela empresa, mediante levantamento de todas as receitas, ganhos, despesas e perdas relativas a determinado período de apuração. Registre-se que esses movimentos contábeis seguem o regime chamado de competência, que independe das realizações (entradas de caixa e desembolsos), mas sim da formalização de receitas (faturamento) e do comprometimento dos recursos (ASSAF NETO, 2016, p.110).

As DRE também podem ser caracterizadas por elencar, ordenadamente, as receitas e despesas de uma empresa, oferecendo ao final o resultado indicador de lucro ou prejuízo, mas adquirem maior importância quando, por meio de diferentes ênfases, são acessadas por

usuários externos à empresa (bancos, por exemplo) ou internos, tais como os gestores em suas decisões (expansão do negócio, por exemplo) (MARION, 2015; IUDICIBUS *et al*, 2003).

O dinamismo de uma DRE é evidenciado por Ross *et al* (2015), que a apresenta como um medidor do desempenho durante um certo período, contrapondo os movimentos financeiros nela espelhados à situação estática dos números de um balanço, representando o início e o fim desse período, mas sem explicá-lo.

Coelho (2005) tratou a DRE como um “rico demonstrativo”, útil para o municiamento de ferramentas de gestão, como as planilhas de formação de preços, por exemplo, afirmando não ser o caso de se desprezar informações legais presentes naquele relatório, mas de criar variantes destinadas à informação do gestor em suas necessidades de gestão financeira do negócio ou formatações alternativas, de acordo com o público interessado.

2.4.2 Gestão de Capital de Giro

O capital de giro pode ser explicado como o volume de recursos que circula durante os ciclos operacional e financeiro de um negócio, ou seja, no período compreendido entre a recepção de materiais (que podem ser mercadorias, matérias-primas, embalagens etc.) e o efetivo recebimento pelas vendas dos produtos e serviços acabados, passando pela produção dos bens e serviços.

A gestão do capital de giro adquire importância ainda maior em ambientes de forte concorrência ou de elevadas taxas de juros, situação frequente na economia nacional (ASSAF NETO, 2016). Ele acrescenta, ainda, que os “elementos circulantes de uma empresa, em última análise, produzem capacidade de sustentação e crescimento dos negócios (ASSAF NETO, 2016, p.605)”.

Ross *et al* (2015, p.174) definem o capital de giro como a soma dos recursos necessários para cobrir a diferença entre os ativos circulantes operacionais e os passivos circulantes operacionais. Na prática, dizem eles, usando exemplos, servirá para compra de matéria-prima, formação de estoques, reservas para pagamento de despesas imprevistas e saldo de caixa para bancar vendas a prazo.

Em uma visão ampla, reafirma-se que o objetivo da gestão de capital de giro chega a se confundir com o próprio objetivo de qualquer empresa, que é o de gerar valor para os seus *stakeholders*, particularmente para seus acionistas (*shareholders*), o que abrange também

organizações sem fins lucrativos, que têm a mesma responsabilidade para com os seus relacionados (MATIAS, 2007 apud AMBROZINI *et al*, 2014).

É com base no capital de giro que as empresas se sustentam diante de fatores adversos, como queda nas vendas, aumento da inadimplência de seus clientes, elevação de custos de produção ou de despesas financeiras. Sendo que os lucros podem ser recuperados ao longo do tempo, quando interrompidos por períodos de estagnação ou de redução nas atividades, mas a falta de capital de giro pode provocar a morte da empresa, por incapacidade de honrar os seus compromissos nos prazos acordados (ZOUAIN *et al*, 2011).

Em resumo, passivos de curto prazo exigem, em contrapartida, a presença de ativos com boa liquidez na estrutura financeira de uma empresa, como forma de garantir a operacionalização de seus negócios. Esses passivos podem ser formados por débitos relativos à aquisição a prazo de mercadorias e insumos junto aos fornecedores da empresa ou por dívidas bancárias com vencimentos em períodos menores do que um ano, por exemplo. Em ambos os casos a liquidação das contas nos seus vencimentos é fator decisivo para o equilíbrio financeiro e sustentabilidade da empresa. Daí a importância de uma empresa manter volume de capital de giro correspondente às suas necessidades, que são variáveis em função do volume de vendas e, em consequência, do percentual de vendas a prazo, dos estoques e das disponibilidades de caixa. Além disso, a sazonalidade característica de determinadas atividades, situações de recessão econômica e outras condições também exercem influência direta sobre as necessidades de capital de giro (ZOUAIN *et al*, 2011).

Uma vez que se tenha estabelecido um volume de capital de giro adequado às necessidades da empresa (de acordo com as suas previsões de produção e venda), apenas um aporte deverá ser suficiente enquanto não houver mudanças nas condições iniciais. Ou seja, a demanda por capital de giro de um ciclo operacional será suprida pelo retorno do giro aplicado no ciclo anterior. Entretanto, cenários de instabilidade ou de inflação podem comprometer esse equilíbrio e exigir novos aportes periodicamente (ASSAF NETO, 2016).

2.4.3 Formação de Preços de Venda

A deliberação sobre o preço de venda de produtos ou serviços é decisão tão importante que está reservada aos primeiros escalões das empresas de qualquer porte, de acordo com as suas políticas de vendas. A autoridade para concessão de eventuais descontos

é delegada com parcimônia, tamanho o peso dessas definições para os resultados dos negócios. Com efeito, Tinoco (2014) afirma que, dentre os diversos posicionamentos a serem tomados pelos gestores em suas empresas, uma das mais relevantes decisões se refere à formação do preço de venda dos produtos e serviços a serem comercializados.

Domingues *et al* (2017) tratam da observância de itens como Custos e Despesas, Competitividade e Rentabilidade como forma de garantir preços adequados ao sucesso das empresas, mas questionam a infalibilidade desse conjunto de fatores, tendo em vista a sua exposição a diversas situações que possam comprometer os seus resultados.

O fato é que alguns microempresários podem estar atuando corretamente no quesito, mas apenas de acordo com a sua própria ideia, pois pode estar havendo a má interpretação dos reais custos e despesas envolvidos no processo. Uma planilha de custos é ferramenta indispensável para a obtenção de resultados satisfatórios.

Até este ponto deste estudo, utilizou-se basicamente o termo despesa, para citar as diversas possibilidades de gastos corporativos, mas há diferença entre o que significam custo e despesa na opinião de muitos autores. Iudícibus (2010), por exemplo, afirma que o sentido da palavra custo (na contabilidade) está ligado à fase de acionamento dos fatores de produção, enquanto que o termo despesas deve ser usado quando estiver sendo confrontado com receitas, reservando-se o termo custos para o custeio da produção.

Na busca de uma padronização que pudesse facilitar a compreensão desta pesquisa, optou-se por utilizar conceituação emitida por Marion (2015, p.74) em relação aos seguintes termos:

- CUSTOS: Gastos no processo produtivo de uma empresa (ligados à aquisição, processamento e venda de produtos e serviços).
- DESPESAS: Gastos fora da produção (administrativos, por exemplo).

A evolução do mundo dos negócios passou a exigir ainda maior atenção por parte das empresas (e diversos profissionais) em relação à contabilidade de custos, a ciência por trás de uma estratégia de formação de preços de venda (SOUZA e DIEHL, 2009). Eles entendem que competitividade e lucratividade de uma empresa estão fortemente associadas, sendo a lucratividade uma função da produtividade que, por sua vez, varia de forma inversamente proporcional aos custos de produção.

Ademais, os autores (SOUZA e DIEHL, 2009) afirmam, também, que os preços a serem fixados devem permanecer restritos a dois extremos, um superior (teto) delimitado pelo

mercado e outro inferior (piso) de acordo com os custos unitários. Continuando, admitem que, por algum tempo, se possa trabalhar abaixo do custo unitário, mas ainda dentro do custo variável, pelo menos, a fim de atingir algum objetivo de curto prazo. No intervalo entre o piso e o teto, afirmam os autores, haveria uma margem para que a empresa aplique a sua estratégia com objetivos como: obtenção de lucro sustentável, elevação da lucratividade e maximização da capacidade produtiva ou do uso do capital.

Além de trazerem subsídios para a decisão sobre o estabelecimento e administração dos preços a serem praticados, as informações sobre custos também são fundamentais para análise e decisão sobre a introdução ou eliminação de produtos e serviços, ou mesmo reposicionamento desses itens no portfólio da empresa (FREZATTI *et al*, 2016).

2.4.4 Gestão de Estoques

Estoques podem ser considerados como conjuntos de ativos destinados a fazer parte do processo de produção ou comercialização de bens e serviços por uma empresa (GUERREIRO, 2011) e podem ser formados por:

- Bens e Mercadorias para venda e/ou revenda;
- Produtos acabados ou em elaboração;
- Matérias-primas, embalagens e materiais de consumo;

O nível dos estoques de uma empresa deve acompanhar a projeção de suas necessidades e pode exigir investimentos de acordo com alguns fatores como demandas e sazonalidades, natureza (perecíveis ou não), ciclo de produção, prazos de entrega e outros.

Assim como as contas a receber, estoques também representam investimentos de valores significativos para as empresas, podendo oscilar entre 15% dos ativos totais (no caso de indústrias) até 25% dos ativos totais (estabelecimentos comerciais) (ROSS *et al*, 2015, p.1019). Além disso, os custos de manutenção dos estoques podem ser elevados, principalmente com despesas de armazenamento e controle, seguros e impostos, obsolescência, deterioração ou furtos e custo de oportunidade do capital aplicado (ROSS *et al*, 2015; ATKINSON *et al*, 2015).

Presentes todas essas características, a gestão adequada dos estoques de qualquer empresa se faz fundamental para os resultados pretendidos, inclusive porque eventuais

atrasos associados à administração desses ativos podem elevar o ciclo operacional da empresa e prejudicar os seus clientes (ATKINSON *et al*, 2015).

2.4.5 Apuração do Ponto de Equilíbrio e da Margem de Contribuição

Ross *et al* (2015) afirmam que ponto de equilíbrio é aquele em que determinado projeto não apresenta nem lucro e nem prejuízo, ou seja, as receitas atingem o patamar necessário para a ocorrência de equilíbrio entre receitas totais e custos totais. Quanto à margem de contribuição, conceito diretamente ligado ao de ponto de equilíbrio, é definida como sendo a diferença entre o preço de venda e o custo variável de um produto (ou serviço), ou seja, é a quantia que contribui para a formação do lucro bruto.

Souza e Diehl (2009) consideram fundamental para a análise de custos a determinação do Ponto de Equilíbrio, pois indica o mínimo de operações que evitará prejuízos à empresa e pode ser expresso em termos de produção ou valores comercializados. Eles definem margem de contribuição como a sobra de valores após a atribuição dos custos variáveis a um determinado produto vendido, que contribuirá para a cobertura de seus custos fixos de produção.

Martins (2010) também se estende um pouco sobre o conceito de ponto de equilíbrio (ou *break-even point*) afirmando tratar-se do momento em que são equalizadas as receitas totais e os custos e despesas totais de uma empresa. Este ponto pode ser representado em termos de volume de produtos ou serviços comercializados ou de valores das receitas da comercialização. Ele vai ainda além, esclarecendo que o ponto de equilíbrio que acaba de ser descrito é denominado de contábil, mas também pode ser apurado o ponto de equilíbrio econômico, que prevê a geração de lucro suficiente para cobrir os juros do capital próprio investido no negócio, cujos valores são acrescentados às despesas totais para efeito do cálculo. Finalmente, apresenta o conceito de ponto de equilíbrio financeiro, o qual considera o fato de que não está havendo desembolso de caixa por conta de eventuais valores de depreciação que tenham sido acrescentados ao custo fixo. Nesse caso, há menor necessidade de faturamento.

Martins (2010) também conceitua a margem de contribuição como a sobra do valor de venda de um produto após a dedução do custo variável que provocou em sua produção, mas acrescenta que esta é a margem de contribuição unitária que, multiplicada pelo volume

total de comercialização, passará a fazer parte da margem de contribuição total, juntamente com as margens totais dos demais produtos e serviços.

Uma das utilidades desse indicador prossegue o autor, é a possibilidade de optar pela produção de certo bem ou serviço em detrimento a outros, com margens de contribuição menores. Outra utilidade seria para a avaliação da opção de se aceitar ou não determinada encomenda, diante de um quadro estável de custos fixos. Lembra, ainda, que a margem de contribuição é calculada em função das receitas totais líquidas, isto é, deduzidas de tributos.

2.5 Práticas de Responsabilidade Socioambiental

Pioneiro na publicação de trabalhos acadêmicos sobre Balanço Social no Brasil, na área de Contabilidade, Tinoco (2010) ensina que as organizações da atualidade são levadas a extrapolar as tradicionais funções em que processavam insumos a fim de obter produtos a serem comercializados. Nesse sentido as entidades são instadas a melhor atentarem para as demandas presentes nas últimas décadas com relação a questões socioambientais, podendo e devendo a contabilidade prestar valiosa contribuição, ao expor os resultados das ações assim direcionadas.

Frezatti *et al* (2016), na mesma linha, explicam que em tempos passados as organizações visavam o lucro de seus controladores (proprietários, sócios, acionistas), sem preocupações adicionais significativas, mas hoje buscam resultados que atendam, também, aos anseios de seus *stakeholders*, o que se configura em um dos princípios da responsabilidade socioambiental.

A propósito desse assunto, aqueles autores divulgam as dimensões clássicas que, embora potencialmente conflitantes entre si, em especial no curto prazo, devem ser administradas no longo prazo, de modo a proporcionar condições de sustentabilidade aos negócios de qualquer empresa, estando aquelas dimensões relacionadas à viabilidade econômica, à correção ecológica, à justiça social e à diversidade cultural.

Diferentes conjuntos de dimensões da sustentabilidade podem ser apresentados por outros autores, de acordo com as suas concepções sobre o tema. Um deles envolve as dimensões Ecológica, Espacial, Cultural, Social e Econômica (SACHS, 2000 apud TINOCO, 2010) e outro apenas as dimensões social, ambiental e econômica (RIBEIRO, 2012), as quais serão objeto de estudos nesta pesquisa.

A tríade de dimensões também se faz presente em um dos objetivos do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social que é “ajudar as instituições a prosperar, contribuindo para um desenvolvimento social, econômica e ambientalmente responsável”. Trata-se de uma OSCIP (Organização da Sociedade Civil de Interesse Público) com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa (INSTITUTO ETHOS, 2017).

Toda organização deve, ou deveria ser um sistema aberto e dinâmico, interagindo com o meio onde instalada e promovendo ajustes internos de acordo com as suas necessidades externas. Isso será essencial para preservar a sua sustentabilidade (FREZATTI *et al*, 2016). Os mesmos autores afirmam que zelar pela sustentabilidade de uma empresa exige proporcionar condições para a sua existência por meio de um modelo de gestão adequado e composto por processos de planejamento, execução e controle direcionados aos objetivos sustentáveis.

A ocorrência de mudanças no meio ambiente e, conseqüentemente, na conjuntura interna às empresas, está provocando a renovação de seus modelos de gestão, na busca da sobrevivência em seu mercado de atuação. Para tanto, administradores passaram a se utilizar da contabilidade gerencial no contexto, também, da responsabilidade socioambiental (TACHIZAWA, 2015). Para as micro e pequenas empresas, continua o autor, afirma-se a necessidade de otimização de seus recursos, sejam eles financeiros, tecnológicos ou humanos e melhorar produtividades.

Tinoco e Robles (2006), porém, já alertavam que, ao menos no caso de empresas de portes maiores, a evolução do sistema produtivo não seria suficiente para satisfazer seus *stakeholders e shareholders*, devido à crescente complexidade das conjunturas em que tenderiam a atuar, limitando a amplitude do processo decisório. Nesses casos, a contabilidade passaria a contribuir para a proteção do próprio patrimônio da empresa, ao registrar eventos e divulgar ações de cunho ambiental.

E essas cobranças (e limitações das decisões) poderiam chegar até as micro e pequenas empresas de, pelo menos, três formas: pelo crescimento orgânico das MPE até alcançarem portes maiores, pela extensão das exigências de governos e sociedades até a esfera das MPE ou, ainda, por condições contratuais de empresas de portes maiores em casos de terceirização.

O que se pode esperar dos pequenos negócios em auxílio ao desenvolvimento de um país? O próprio Tachizawa (2012) responde: Mais geração de emprego e distribuição de renda, redução da informalidade, interiorização do desenvolvimento e justiça fiscal entre outras ações. Por outro lado, essas organizações precisam entender e atender um novo cliente para os seus produtos e serviços que é o consumidor politicamente correto e que deseja tratar com empresas que atuem no contexto da Responsabilidade Socioambiental. E quanto antes esse desafio for superado, maiores as chances de sobrevivência no mercado.

2.5.1 Dimensão Ambiental

Para Dyllick e Hockerts (2002, apud Ebert, 2016), as organizações ecologicamente sustentáveis atentam para alguns limites em sua ocupação do meio ambiente: consomem recursos naturais em volumes inferiores aos da reposição desses recursos por meio da reprodução natural ou por meio do surgimento de recursos alternativos. Além disso, os volumes de suas emissões não são superiores à capacidade de absorção e assimilação do sistema natural e não desenvolvem atividades prejudiciais ao ecossistema.

Na prática, uma gestão ecologicamente correta requisita melhor aproveitamento dos insumos, diminuição do consumo de recursos esgotáveis e redução da geração de resíduos e de poluição. Tudo isso pode ser obtido através de ações de conservação de energia e de outros recursos, além da reciclagem (TINOCO, 2010, p.13).

Assim, a dimensão ambiental estaria ligada aos “cuidados com o planeta” e envolveria iniciativas como: “proteção ambiental, utilização de recursos renováveis, busca de ecoeficiência, gestão de resíduos e gestão de riscos (SACHS, 2008 apud TINOCO, 2010, p.15)”.

Para aferição do grau de responsabilidade social de um grupo de micro e pequenas empresas em sua dimensão ambiental, Oliveira (2017) utilizou um conjunto de indicadores denominados Indicadores Ethos-Sebrae de Responsabilidade Social, parte deles reunidos sob o tema Meio Ambiente, a saber:

- Gerenciamento dos impactos sobre o meio ambiente e do ciclo de vida de produtos e serviços;
- Comprometimento da empresa com a melhoria da qualidade ambiental e
- Educação e conscientização ambiental.

2.5.2 Dimensão Econômica

Para Garcia (2016), a dimensão econômica da sustentabilidade está ligada ao desenvolvimento de uma economia preocupada com a qualidade de vida das pessoas e com a redução de impactos ao meio ambiente, enquanto que para Dyllick e Hockerts (2002, apud Ebert, 2016) o viés econômico da sustentabilidade visa garantir, além da rentabilidade dos investidores em uma organização, a liquidez indispensável à sua sobrevivência. Ademais, essa dimensão requer maior eficiência na alocação de recursos, públicos ou privados (TINOCO, 2010, p.13).

Dessa forma, a dimensão econômica da sustentabilidade estaria vinculada à “dignidade humana” e reconheceria direitos e políticas como: “direitos humanos, direitos trabalhistas, envolvimento com a comunidade, transparência e postura ética (SACHS, 2008 apud TINOCO, 2010, p.15)”.

O estudo de Oliveira (2017), no que se refere à dimensão econômica, baseou-se, entre outros indicadores do Instituto ETHOS, nas seguintes questões:

- Gerenciamento do impacto da empresa na comunidade do entorno;
- Benefícios para o negócio;
- Apoio ao desenvolvimento de fornecedores;

2.5.3 Dimensão Social

A responsabilidade social, um dos pilares do Desenvolvimento Sustentável, envolve ações desenvolvidas por uma organização na direção dos interessados em suas atividades, além do lucro a ser distribuído aos acionistas. Na opinião de Tinoco (2010, p.154), tal compromisso, nos dias atuais, está centrado na geração de emprego e renda (inclusive distribuição da renda), não mais se restringindo a atividades filantrópicas, embora esta última não deixe de manter a sua importância social.

Essa dimensão engloba objetivos como: “resultado econômico, direitos dos acionistas e colaboradores, competitividade e relação entre clientes e fornecedores” (SACHS, 2008 apud TINOCO, 2010, p.15). Além disso, o viés social da sustentabilidade reflete a busca de maior nível de equidade na distribuição da renda, reduzindo a distância entre os melhores e os menores padrões de vida de uma sociedade (TINOCO, 2010, p.13).

Ao recomendarem a incorporação das atividades relacionadas à sustentabilidade ao cotidiano das organizações, como uma estratégia empresarial, Yagasaki e Martins (2012) também salientam que as empresas já estão apresentando maior interesse pelas dimensões ambientais e econômicas da sustentabilidade, mas a abordagem da dimensão social ainda precisaria evoluir.

Finalmente, no que se refere à dimensão social, registrou-se a utilização dos seguintes indicadores, entre outros disponibilizados pelo Instituto ETHOS (OLIVEIRA, 2017):

- Cuidados com saúde, segurança e condições de trabalho;
- Concessão de benefícios adicionais;
- Inclusão de pessoas com deficiência;

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Uma seção relacionada a métodos, em trabalhos científicos, deve descrever a forma de atuação do pesquisador em busca dos objetivos propostos, tornando-se, por este motivo, central para a correta compreensão do conjunto formado por abordagem, estratégia, procedimentos e técnicas adotados na obra. Demo (2002, p.349), afirma que “a metodologia científica está ligada à produção e formação de conhecimento com qualidade”, ressaltando, todavia, que “o método deve ser empregado como um instrumento e não como razão de ser” (DEMO, 2002, p.354).

Em relação ao conteúdo de uma seção de métodos, De Sordi (2013, p.97-105) recomenda a apresentação de alguns tópicos específicos, como: a declaração do paradigma para alegação do conhecimento científico, o tipo de pesquisa, a estratégia de pesquisa adotada e as técnicas usadas no trabalho científico. Gil (2010, p.171), por seu turno, considera imprescindível que sejam prestadas informações referentes ao “tipo de pesquisa, população e amostra, coleta de dados e análise de dados”.

3.1 Classificação da pesquisa

No que se refere à abordagem, foram empregados métodos qualitativos, próprios do paradigma fenomenológico, sob cujo contexto pretendeu-se acomodar este estudo, uma vez que, para atender os seus propósitos, foram manuseados, em sua maior parte, dados originalmente qualitativos, amostras pequenas e pesquisa de campo no local natural de trabalho das pessoas que foram entrevistadas, entre outros fatores elencadas por Collis e Hussey (2005).

Também foram observadas várias características mencionadas por Creswell (2010) como próprias da pesquisa qualitativa, tais como a coleta de dados em múltiplas fontes, o viés emergente do projeto (alterado em algumas de suas concepções iniciais após o início dos trabalhos de coleta de dados) e a utilização de “lente teórica” para observar o estudo.

Muitas informações acabaram sendo geradas a partir da quantificação dos dados obtidos por ocasião das entrevistas (respostas às questões, por exemplo), mas sem a intenção de descaracterizar o viés qualitativo da abordagem prevista para esta pesquisa, uma vez que a análise foi mais interpretativa do que comparativa.

Dentre toda uma variedade de termos que poderiam indicar outras formas para classificação de uma pesquisa, verifica-se entre eles alguma diferença conceitual de acordo com a concepção dos vários autores sobre o tema, razão pela qual se resolveu adotar os critérios propostos por Gil (2010), apenas para efeito de uniformização.

Assim, quanto à finalidade, esta dissertação pode ser considerada uma pesquisa aplicada, uma vez que se pretende aproveitar os seus resultados para propor ações de apoio à gestão sustentável nas empresas que compõem a população investigada. Nesse quesito, em especial, também concordam Collis e Hussey (2005).

Quanto ao seu objetivo geral, a pesquisa revelou-se exploratória, em seu princípio, à medida que demandou levantamento bibliográfico sobre o tema, tornando-se descritiva a partir da efetiva obtenção e tratamento de informações diversas sobre a população objeto dos estudos, inclusive dos dados numéricos.

Quanto à modalidade, esta pesquisa pode ser considerada um estudo de casos múltiplos, definido como “...aquele em que o pesquisador estuda conjuntamente mais de um caso para investigar determinado fenômeno.” (Gil, 2010, p.118). O mesmo autor esclarece, ainda, que esta modalidade de pesquisa, antes empregada em menor escala, sob a alegação de envolver procedimentos pouco rigorosos, hoje tem sido bastante lembrada na área das ciências sociais. Tal preferência tem sido justificada pela distinção existente, nesta área em especial, entre fenômenos e seus contextos, criando dificuldades que tornam inviável, em determinadas situações, o uso de levantamentos quantitativos.

A propósito da utilização do estudo de casos, Godoy (2010) destaca a sua versatilidade como estratégia de pesquisa, em especial por possibilitar a compreensão dos padrões que emergem de dados qualitativos, nas diferentes perspectivas de uma questão a ser abordada. Este estudo de casos múltiplos, considerada a natureza de seus objetivos, pode ser considerado descritivo e interpretativo (MERRIAN, 1988 apud GODOY, 2010).

3.2 População e Amostra

A população pesquisada, objeto desta dissertação de mestrado, compôs-se de micro e pequenas empresas estabelecidas nos municípios de Itatiba, Valinhos e Vinhedo, circunvizinhos no eixo Jundiaí-Campinas. A escolha deveu-se ao conhecimento prévio da

região pelo pesquisador, que vem atuando profissionalmente naquela área geográfica, por conveniência e acessibilidade.

Se em um estudo positivista (ou quantitativo) a seleção de amostras é um procedimento de fundamental importância, preso a várias regras e normas, no caso desta pesquisa, apoiada no paradigma fenomenológico (ou qualitativo), pôde-se dispensar a adoção rigorosa daquelas normas, embora a influência de algumas delas possa ser interessante para a qualidade do trabalho. O mesmo se aplica à questão do tamanho da amostra (COLLIS E HUSSEY, 2005).

Nesse sentido, em se tratando de um estudo baseado em métodos qualitativos, tanto a escolha da amostra a ser analisada, quanto a determinação de seu tamanho, ficaram a critério deste autor, segundo a sua conveniência e sopesadas as disponibilidades de acesso às empresas a investigadas.

Inicialmente projetado para alcançar 10 empresas em cada um dos municípios de abrangência da pesquisa, o presente estudo acabou se estendendo a 36 estabelecimentos. Este movimento de expansão da amostra, bem aceito na estratégia de estudo de casos múltiplos (Godoy, 2010), possibilitou uma distribuição mais uniforme das unidades investigadas em relação aos seus portes e setores de atividades. Assim, foram pesquisadas 10 empresas na cidade de Itatiba (SP), 13 empresas na cidade de Valinhos (SP) e 13 empresas na cidade de Vinhedo (SP)

As tabelas 6 e 7 apresentam dados referentes à constituição de empresas no ano de 2012, taxas de sobrevivência e outras informações referentes aos municípios abrangidos por esta pesquisa.

Tabela 6 – Empresas constituídas e taxas de sobrevivência

Município	Nº de empresas constituídas ano de 2012	Taxa de sobrevivência
Itatiba	854	80,1%
Valinhos	1.232	75,4%
Vinhedo	710	75,8%
Brasil	1.690.760	76,6%

Fontes: SEBRAE (2016) e SERASA EXPERIAN (2015).

Tabela 7 – Total de empresas e pessoal ocupado

Município	Total de empresas	Pessoal ocupado	Pessoal ocupado por empresa
Itatiba	4.231	42.404	10,0
Valinhos	5.850	51.475	8,8
Vinhedo	3.488	43.078	12,3

Fonte: IBGE (2016).

3.3 Processo e Instrumentos de Coleta de Dados

Os dados secundários foram obtidos a partir de pesquisas em publicações de órgãos governamentais, como Secretaria da Receita Federal, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, Banco Central do Brasil – BCB e organizações privadas como o SEBRAE.

A pesquisa de campo, inicialmente prevista para ocorrer no período de setembro a novembro/2017, acabou se estendendo até meados de janeiro/2018, em função da ampliação da amostra e da necessidade de revisitação de alguns estabelecimentos para dirimir dúvidas surgidas no decorrer da análise dos dados, que se realizou paralelamente à coleta, desde as primeiras visitas.

Os dados primários foram coletados, principalmente, por intermédio de instrumentos como entrevistas e questionários, mas também, alternativamente, por meio de técnicas como o exame de documentos e a observação. Todos esses instrumentos e técnicas mantiveram foco em questões alinhadas aos tópicos apresentados no referencial teórico e podem ser assim caracterizados:

- ENTREVISTAS: As entrevistas foram semiestruturadas e compostas de questões abertas, mas baseadas em um roteiro de itens (ou pautas) a serem explorados, de forma a se obter algum direcionamento aos pontos de interesse (GODOY, 2010; GIL, 2010; VERGARA, 2016). Contudo, permitiram-se algumas inserções ou supressões julgadas convenientes no decorrer do processo das entrevistas, que foram realizadas pessoal e individualmente, junto aos principais gestores das empresas selecionadas ou pessoas por eles indicadas. As questões versaram sobre as temáticas contábil-gerencial e financeira e estão descritas no Apêndice A.

- QUESTIONÁRIOS: Os questionários foram estruturados, contendo perguntas fechadas e questões de múltipla escolha, sempre ligadas à temática socioambiental (Apêndice A), tendo sido aplicados concomitantemente e da mesma forma que as entrevistas, ou seja,

pessoal e individualmente. As relações entre as questões das entrevistas e dos questionários com as temáticas e práticas abordadas neste estudo estão descritas em quadro (apêndice B).

- EXAME DE DOCUMENTOS: O exame de documentos, especialmente aqueles disponibilizados pelos dirigentes e acessados por meio dos sítios das empresas na internet, contribuiu para a logística dos deslocamentos e para a obtenção de informações genéricas e antecipadas sobre os negócios pesquisados, otimizando os processos de realização das entrevistas e aplicação dos questionários.

- TÉCNICAS DE OBSERVAÇÃO: As técnicas de observação, de caráter não participante (ou espontânea) no caso desta pesquisa se revelaram proveitosas para a análise dos ambientes de realização das pesquisas e para facilitar os primeiros contatos com os empresários, evitando-se a coleta de informações irrelevantes, conforme previsto por Godoy (2010) e Gil (2010).

A triangulação dessas técnicas, segundo Gil (2010), é um requisito do estudo de caso, como forma de se atingir a profundidade necessária, típica da modalidade, e obter a confirmação do fenômeno pesquisado. Tal pensamento é ratificado por Godoy (2010, p.133), que relembra a importância da combinação de métodos na pesquisa qualitativa.

Dedicou-se, em média, 60 minutos para a interação com cada um dos empresários, aí incluídas a realização da entrevista e a aplicação do questionário. Para as observações *in loco*, praticadas nas chegadas, nas saídas e durante o tempo de espera no recinto das empresas, bem como para o exame de documentos disponibilizados via internet, foram gastos em torno de mais 60 minutos por unidade investigada.

3.4 Tratamento e Análise dos Dados

Para tratamento e análise dos dados obtidos por meio dos procedimentos indicados anteriormente, observou-se alguns dos passos propostos por Creswell (2010, p.219-224), dentre os quais se pode destacar:

- Organização e preparação dos dados para análise, mediante a adoção de alguns procedimentos como digitação das anotações de campo e separação das mesmas de acordo com a sua origem;

- Realização de leitura ampla dos dados assim organizados, na expectativa de obter uma visão geral do que os respondentes estiveram expressando;

- Estabelecimento de um processo de codificação, de forma a agrupar os dados em categorias, depois reunidas para expressar o conjunto das informações daí obtidas. No caso desta pesquisa, utilizou-se uma combinação de categorias pré-determinadas (com base nas questões das entrevistas e questionários) e categorias emergentes, originadas em informações relevantes que emergiram da pesquisa.

Intentou-se, mediante a aplicação dessas técnicas, identificar algumas semelhanças de posturas e procedimentos entre os gestores, além de perceber pontos atípicos quanto ao conjunto pesquisado. As mesmas técnicas proporcionaram a obtenção de resultados que permitiram observar a correspondência ou não dos resultados primários com os de outras pesquisas referenciadas neste estudo ou com as informações colhidas na revisão teórica.

É importante ressaltar que o fato de as entrevistas terem sido elaboradas em formato semiestruturado, composta por questões abertas e estas por pautas de aspectos sobre os quais se desejava obter melhores informações, contribuiu para a objetividade no tratamento e na análise dos dados, além de permitir ao pesquisador idealizar um sistema de classificação para distinguir gestores pela extensão de domínio percebida em relação às práticas de gestão objeto deste estudo.

Assim, considerou-se como tendo domínio pleno de cada uma das referidas práticas, o gestor que denotasse conhecer e adotar todos ou a maior parte dos procedimentos e atividades descritos como aspectos a serem explorados nas questões das entrevistas (conforme detalhamento no Apêndice A).

Caso o gestor denotasse conhecer e adotar apenas parte daqueles procedimentos e atividades, seria considerado como tendo domínio parcial da prática em análise e, finalmente, caso o gestor denotasse conhecer e adotar poucos ou nenhum daqueles procedimentos e atividades seria considerado como não tendo domínio sobre a prática em análise. Em alguns casos não foi possível aproveitar esta classificação, por falta de informações suficientes.

Ressalte-se que o recurso da tabulação dos dados quantitativos, originados de respostas a perguntas fechadas, ou da categorização das respostas às questões abertas, também foi acionado, mas sem alteração da proposta original de se promover uma pesquisa com métodos predominantemente qualitativos.

3.5.Limitações do estudo

O presente estudo, apesar de explorar apenas uma pequena parte do universo das micro e pequenas empresas da região, ofereceu a possibilidade de aprofundar a pesquisa nesse público, reunindo vários aspectos relacionados à gestão sustentável em uma mesma mobilização, o que poderia se tornar fator de dificuldade no caso de amostras maiores. Quanto às limitações dos métodos empregados, em especial em relação ao uso de entrevistas, permite-se alegar que foram compensadas pelo fato de terem sido realizadas face a face, além de terem sido complementadas por meio da combinação das técnicas descritas no item 3 desta seção.

3.6. Outros procedimentos

Para permitir uma relação mais estreita entre elementos de suma importância para a qualidade da pesquisa, tais como modelo de pesquisa, objetivos, questão de pesquisa e as técnicas de análise empregadas, optou-se por recorrer ao quadro 3, inspirado na “Matriz de Amarração” de Mazzon, defendida por Telles (2001) como ferramenta adequada para oferecer ao pesquisador uma visão concreta dos trabalhos realizados e evitar dificuldades no tratamento dos dados e na explanação dos resultados obtidos.

A propósito, Vergara (2016) recomenda que sejam correlacionados os objetivos e os meios utilizados para a busca de sua consecução e que esta relação seja justificada.

O quadro 3 evidencia o resumo dos procedimentos metodológicos adotados.

Quadro 3 – Resumo dos procedimentos metodológicos

Objetivos da pesquisa	Métodos	Tipos de dados	Tratamento
Preparação prévia para visitas às empresas e abordagem dos gestores	Navegação em sítios das empresas (fonte de documentos) e observações no local	Genéricos e de divulgação institucional	Análise para fins logísticos e de aproximação
Explorar a extensão do domínio, pelos gestores, sobre algumas práticas de gestão financeira e contabilidade gerencial	Entrevistas com questões abertas, mas pautadas em relação a cada prática.	Informações sobre conhecimento e/ou aplicação de práticas de gestão financeira e contabilidade gerencial	Análise dos dados e classificação para fins de confrontação com outros resultados, primários e secundários
Explorar a extensão do domínio, pelos gestores, sobre algumas práticas de Responsabilidade Socioambiental	Questionários com questões fechadas, observação dos ambientes e pesquisa em sítios	Informações sobre conhecimento e/ou aplicação de práticas da RSA	Tabulação das respostas para fins de confrontação com outros resultados
Obter informações de aspectos sociais diversos das empresas e pessoas envolvidas com a gestão dos negócios	Entrevistas com questões abertas e pesquisa de sítios e documentos das empresas	Aspectos sociais das empresas pesquisadas e de seus principais gestores	Formação de perfil social e econômico das empresas e de seus gestores para explorar ligações com a extensão de domínio
Identificar eventuais semelhanças e/ou atipicidades no conjunto pesquisado	Realização de entrevistas, aplicação de questionários e pesquisas em sítios	Todas as informações obtidas por meio das entrevistas e questionários	Classificação dos dados/confrontação com resultados do conjunto pesquisado

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Mazzon (apud TELES, 2001).

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1. Bloco 1: Informações Sociais das empresas e gestores

Esta subseção foi organizada de forma a apresentar e analisar os dados econômicos e sociais a serem utilizados na formação de perfis das empresas e de seus gestores, bem como expor as percepções daqueles empreendedores quanto a aspectos do contexto de atuação de seus estabelecimentos.

4.1.1. Cidades de localização das empresas

- 10 Empresas na cidade de Itatiba (SP)
- 13 Empresas na cidade de Valinhos (SP)
- 13 Empresas na cidade de Vinhedo (SP)

4.1.2. Classificação das empresas quanto ao porte e setor de atividades

O quadro 4 apresenta a distribuição das empresas pesquisadas de acordo com os seus portes e setores de atividades. Buscou-se equilibrar o número de estabelecimentos comerciais, industriais e de prestação de serviços, assim como a participação de empresas de micro e pequenos portes. É oportuno lembrar que a quantidade de pessoas ocupadas é a variável que possibilita a classificação quanto ao porte, de acordo com os critérios do SEBRAE, adotados nesta pesquisa.

Quadro 4- Classificação quanto ao porte e setores de atividades das empresas

Quantidade de pessoas ocupadas/ Setor	0-9	10-19	10-49	20-99	Totais
Comércio	6 ME		6 EPP		12
Indústria		8 ME		4 EPP	12
Serviços	4 ME		8 EPP		12
Totais	18 ME		18 EPP		36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.1.3. Tempo de constituição das empresas

Em relação aos tempos de constituição das empresas pesquisadas, pôde-se constatar uma maior concentração de empresas industriais com 21 anos ou mais de fundação. Esta situação se inverte no grupo de empresas comerciais, em que a concentração ocorreu entre as mais jovens (com até 10 anos de fundação), e no grupo de empresas prestadoras de serviços (concentração entre aquelas com até 15 anos de fundação). O tempo médio de constituição das empresas prestadoras de serviço (9,25 anos) foi bem inferior ao das empresas comerciais (13,50 anos), por sua vez bastante inferior ao das empresas industriais (17,58 anos). A tabela 8 exibe as quantidades de empresas enquadradas em faixas de tempo com intervalos de cinco anos cada, de forma a facilitar a apresentação e a análise dos dados.

Tabela 8- Quantidades de empresas por tempo de constituição e por setor de atividades

Tempo de constituição/ Setor	0-5 anos	6-10 anos	11-15 anos	16-20 anos	21-25 anos	26-30 anos	Totais	Tempo médio
Comércio	2	5	0	2	1	2	12	13,50
Indústria	2	2	1	1	3	3	12	17,58
Serviços	4	3	3	1	1	0	12	9,25
Totais	8	10	4	4	5	5	36	13,44

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Ainda com base nos tempos de constituição, mas agora com foco nos portes das empresas, a tabela 9 exibe as quantidades distribuídas dentro das faixas e oferece a percepção de uma maior concentração de microempresas nas duas primeiras faixas (até 10 anos) e nenhuma concentração das empresas de pequeno porte em qualquer das faixas, apesar de que os tempos médios de constituição das ME (12,83 anos) e das EPP (14,05 anos) ficaram próximos.

Tabela 9- Quantidade de empresas por tempo de constituição e por porte

Tempo de constituição/ Porte das empresas	0-5 anos	6-10 anos	11-15 anos	16-20 anos	21-25 anos	26-30 anos	Totais	Tempo médio
Microempresas	6	6	0	0	2	4	18	12,83
Empresas EPP	2	4	4	4	3	1	18	14,05
Totais	8	10	4	4	5	5	36	13,44

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Percebeu-se, também, que um aparente domínio dos gestores sobre as atividades de controle das contas a pagar/receber e da administração do fluxo de caixa se torna mais evidente nas empresas com mais de dez anos de constituição. De fato, 15 empreendedores desse grupo de empresas (18 unidades ao todo) aparentaram deter pleno domínio sobre as atividades em referência. Por outro lado, dentre as empresas com dez anos ou menos de fundação (18 unidades ao todo), apenas nove empreendedores aparentaram deter pleno domínio daquelas atividades.

No tocante ao acesso a créditos bancários, dentre as 18 empresas com tempo de constituição superior a dez anos, 12 delas deixaram a impressão de deter pleno acesso a créditos bancários (oito delas sem apresentar qualquer reclamação), enquanto que, em relação ao grupo de 18 empresas com dez anos ou menos de fundação, apenas um de seus gestores transmitiu a impressão de deter pleno acesso a créditos bancários e todos apresentaram pelo menos uma reclamação a respeito do tema (10 deles apresentaram mais de uma reclamação).

Ainda em relação ao grupo de empresas estabelecidas há mais de dez anos, 10 entre seus 18 gestores asseveraram compreender as informações de uma DRE e nove entre os 18 gestores asseveraram conhecer e saber usar os indicadores de ponto de equilíbrio (PE) e de margem de contribuição (MC). No caso das empresas estabelecidas há dez anos ou menos, esses números se reduzem a apenas quatro gestores que compreendem a DRE e quatro que conhecem e sabem usar os indicadores de PE e MC.

Finalmente, no que se refere à responsabilidade social, o número de ações em favor dos empregados, declarado pelos gestores das empresas instaladas há mais de dez anos, foi o dobro do número declarado nas empresas instaladas há dez anos ou menos.

Na tabela 10 procura-se ilustrar algumas das relações descritas nos parágrafos precedentes. A separação das empresas com até dez anos de constituição (18 empresas), por um lado e com mais de dez anos de constituição (18 empresas), por outro lado, permitiu a formação de dois grupos com quantidades iguais entre si, o que facilitou a análise dos dados.

Tabela 10- Relação do tempo de constituição das empresas com outros itens da pesquisa

Tempo de constituição/ Outros itens da pesquisa	Até 10 anos	10 anos ou mais	Totais
Domínio pleno da administração do fluxo de caixa e controle das contas	9	15	24
Acesso pleno a créditos bancários	1	12	13
Compreensão de informações da DRE	4	10	14
Conhecimento e aplicação dos indicadores PE e MC	4	9	13
Ações em favor do quadro de empregados	24	48	72
Quantidade de empresas pesquisadas	18	18	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.1.4. Principal banco de relacionamento

Perguntou-se aos dirigentes se o principal banco de relacionamento de suas empresas seria público, privado, ou de ambos os setores, obtendo-se o conjunto de dados apresentado na tabela 11, onde se destacam resultados como: 77,78% dos bancos de relacionamento escolhidos como os principais das empresas pesquisadas são do setor privado, enquanto apenas 13,89% dos principais bancos de relacionamento das empresas pesquisadas são do setor público. Três dirigentes (8,33%) declararam que têm como principais bancos de relacionamento estabelecimentos dos dois setores (público e privado).

Tabela 11- Principal banco de relacionamento, por setor

Banco de relacionamento/Setor	Privado	Público	Ambos	Total
Comércio	9	3	0	12
Indústria	8	2	2	12
Serviços	11	0	1	12
Totais	28	5	3	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Considerando-se apenas a informação relativa ao controle acionário (privado ou público) do principal banco de relacionamento das empresas pesquisadas, não foi possível observar diferenças salientes em relação a aspectos como acesso ao crédito bancário ou reclamações quanto a esse acesso.

4.1.5. Idade dos gestores

Pelas tabelas 12 e 13 notou-se um número maior de pessoas com idade entre 31 e 60 anos (88,89%) atuando como empresários nos estabelecimentos pesquisados e apenas quatro pessoas ocupando as faixas com menos de 30 anos (jovens) ou mais de 60 anos (idosos), ou seja, 11,11% do total. Não se percebeu diferença significativa entre as médias de idade dos gestores nos diferentes setores ou portes das empresas pesquisadas.

Entretanto, quanto às boas práticas de gestão que foram objeto desta pesquisa, o comportamento dos gestores se mostrou bastante diversificado, como pode ser observado na tabela 14. Por exemplo, o melhor desempenho no item acesso ao crédito bancário foi observado entre os gestores da faixa etária entre 31 e 40 anos, mais da metade dos quais apresentando condições de pleno acesso ao crédito. Já os itens relacionados à gestão contábil-gerencial tiveram nos gestores com idade entre 41 e 50 anos os seus melhores representantes.

Tabela 12- Quantidade de empresários por faixa de idade e setor de atividades

Idade dos empresários/ Setor	Até 30	31-40	41-50	51-60	> 60	Totais	Média idades
Comércio	1	4	3	3	1	12	44,16
Indústria	1	2	3	5	1	12	48,08
Serviços	0	4	4	4	0	12	45,33
Totais	2	10	10	12	2	36	45,86

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Tabela 13- Quantidade de empresários por faixa de idade e por porte das empresas

Idade dos empresários/ Porte das empresas	Até 30	31-40	41-50	51-60	> 60	Totais	Média idades
Microempresas	2	1	5	9	1	18	48
Empresas EPP	0	9	5	3	1	18	43,72
Totais	2	10	10	12	2	36	45,86

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Tabela 14- Quantidade de empresários por faixa de idade que dominam boas práticas de gestão

Idade dos empresários/ Práticas com percepção de domínio pleno	Até 30	31-40	41-50	51-60	> 60	Totais
Administração do fluxo de caixa	0	7	7	9	1	24
Acesso ao crédito bancário	0	6	2	4	1	13
Conhecimento DRE	0	5	3	8	1	17
Gestão de capital de giro	1	5	4	9	2	21
Uso de indicadores PE/MC	0	2	2	8	1	13
Posicionamento na RSA	1	4	4	3	0	12
Total geral de empresários	2	10	10	12	2	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.1.6. Tempo de experiência dos gestores

O tempo de experiência dos gestores se sobressai entre os que se encontram alocados no setor industrial, com cerca de 21 anos em média, enquanto que nos setores comercial e de serviços esta média oscila em torno de 13 anos, conforme se verifica pelas tabelas 15 e 16. Tal diferença não é relevante ao se apresentar os resultados por porte. Entretanto, considerando-se que a maioria dos gestores entrevistados se encontra à frente das empresas desde as suas fundações, a contribuição deste item para os resultados da pesquisa seria muito próxima àquela extraída no item 4.1.3 (Tempo de constituição das empresas), razão pela qual não se estendeu a sua exploração neste trabalho.

Tabela 15- Quantidade de gestores por faixa de tempo de experiência e setor de atividades

Tempo de experiência dos gestores/Setor	0-5	6-10	11-15	16-20	> 20	Totais	Média
Comércio	2	5	0	2	3	12	13,25
Indústria	1	1	2	2	6	12	20,92
Serviços	0	3	5	3	1	12	13,08
Totais	3	9	7	7	10	36	15,75

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Tabela 16- Quantidade de gestores por faixa de tempo de experiência e porte das empresas

Tempo de experiência dos gestores/Portes	0-5	6-10	11-15	16-20	> 20	Totais	Média
Microempresas	3	4	3	2	6	18	16,06
Empresas EPP	0	5	4	5	4	18	15,44
Totais	3	9	7	7	10	36	15,75

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.1.7. Grau de instrução dos gestores

Quanto ao nível de instrução dos gestores entrevistados, foram obtidos os resultados da tabela 17. Tanto pela sua distribuição em relação aos setores de atividades, quanto pela sua distribuição em relação aos níveis de formação, os dados disponibilizados não oferecem maiores destaques. O mesmo se pode afirmar quando a perspectiva está voltada para o porte (tabela 18).

Uma interessante informação obtida no decorrer de uma das entrevistas, foi a de que, no conjunto da pesquisa, o único empresário graduado apenas com o ensino fundamental teve a sua história profissional escolhida para compor o tema de uma dissertação de mestrado, pela sua capacidade de superação das dificuldades, conseguindo alçar sua empresa a uma posição de destaque entre as indústrias da cidade e ocupando cargos em associações de classe no meio empresarial (ESPÍRITO SANTO, 2011).

Tabela 17- Grau de instrução dos gestores por setor de atividades

Grau de instrução dos gestores/Setor	Fd	Md	Tec	SI	SC	POS	Totais
Comércio	0	2	1	1	4	4	12
Indústria	1	1	4	3	3	0	12
Serviços	0	5	1	1	3	2	12
Totais	1	8	6	5	10	6	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

Notas: Fd: Fundamenta/ IMd: Médio / Tec: Técnico/ SI: Superior incompleto/ SC: Superior Completo/ POS: pós-graduação (especialização).

Tabela 18- Grau de instrução dos gestores por porte de empresa

Grau de instrução dos gestores/Porte	Fd	Md	Tec	SI	SC	POS	Totais
Microempresas	0	5	5	1	5	2	18
Empresas EPP	1	3	1	3	6	4	18
Totais	1	8	6	4	11	6	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Em uma visão ampliada, o grau de instrução dos gestores entrevistados não contribuiu de forma destacada para a realização das boas práticas de gestão aqui estudadas. O conjunto de resultados está demonstrado na tabela 19:

Tabela 19- Quantidade de gestores por grau de instrução que dominam boas práticas de gestão

Grau de instrução dos gestores/ Práticas com percepção de domínio pleno	Fd	Md	Tec	SI	SC	POS	Totais
Administração do fluxo de caixa	1	2	5	4	7	5	24
Acesso ao crédito bancário	1	1	2	3	5	1	13
Conhecimento DRE	1	2	3	3	6	3	18
Gestão de capital de giro	1	4	4	2	4	5	20
Uso de indicadores PE/MC	1	1	2	2	3	3	12
Posicionamento na RSA	1	3	0	3	3	2	12
Total geral de empresários	1	8	6	4	11	6	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.1.8. Principais dificuldades enfrentadas na condução das empresas

Quanto a este item de pesquisa, a expectativa inicial era que servisse para estimular o gestor a expor as suas impressões particulares em relação à conjuntura em que atuam as suas empresas. Contudo, acabou sendo incorporado como importante parâmetro de pesquisa, em função das interessantes informações extraídas a partir da análise desses dados.

Aqui é oportuno destacar, além do expressivo número de apontamentos dos itens relacionados a despesas com tributos e encargos sociais e à contratação ou formação de mão de obra qualificada, o significativo número de menções à instabilidade econômica do País, em seu aspecto recorrente e não apenas pelos seus efeitos no período da pesquisa.

Assim, na opinião dos dirigentes entrevistados, as principais dificuldades encontradas na condução do negócio e respectivas quantidades de apontamentos estão representadas na

tabela 20. Quando questionados sobre o porquê do elevado número de apontamentos para o item despesas com tributos, sendo que a maioria das empresas adotou o regime do Simples Nacional, alguns daqueles dirigentes alegaram que a substituição tributária, a incidência do tributo sobre o faturamento bruto e outras situações especiais acabam por reduzir ou eliminar os benefícios do regime simplificado.

Uma dessas situações especiais pode ser ilustrada pela declaração de um empresário do setor industrial (indústria gráfica), adepto do Simples, que informou ter sido obrigado a recolher tributos da ordem de 15% do valor da alienação de uma máquina impressora de sua propriedade, cujo valor contábil já havia sido reduzido a zero por conta da depreciação ao longo da vida útil do equipamento, mas que ainda poderia ser utilizada por anos.

Notou-se, ainda, uma quantidade menor de dificuldades apontadas pelos gestores do setor de serviços, especialmente em relação a fatores como despesas com tributos e encargos sociais, instabilidade econômica recorrente e gestão administrativa ou financeira da empresa.

Tabela 20- Principais dificuldades enfrentadas na condução das empresas, por setor

DESCRIÇÃO	Com	Ind	Ser	Total
Despesas com tributos e encargos sociais	7	7	1	15
Contratação ou formação de mão de obra qualificada	6	3	5	14
Instabilidade econômica recorrente	5	2	1	8
Burocracia/falta de integração de órgãos estatais	0	2	3	5
Gestão administrativa ou financeira da empresa	2	2	1	5
Concorrência acirrada ou desleal	2	1	1	4
Outras dificuldades de ordem socioeconômica	2	2	0	4
Administração de pessoas	0	3	0	3
Achatamento das margens de lucro nos últimos anos	0	0	2	2
Custo de alocação de pessoas capacitadas nas áreas administrativa e financeira	2	0	0	2
Desinteresse das pessoas pela qualificação (presencial ou ead)	0	0	2	2
Elevados custos logísticos	1	1	0	2
Outras dificuldades de ordem financeira	1	0	1	2
Outras dificuldades de ordem negocial	0	0	2	2
Total de apontamentos	27	23	19	69

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.1.9. Fatores que contribuíram para a sustentabilidade das empresas

Este foi outro item que não gerava maiores expectativas quanto aos seus resultados, por ocasião do projeto de pesquisa, mas cuja importância também se tornou emergente, pela firme disposição dos empresários de apresentar aquelas que seriam as suas posturas e atitudes mais eficazes para a gestão de suas empresas. Aqui os destaques foram os apontamentos em relação à dedicação e persistência na condução do negócio, ao bom atendimento à clientela, e à parcimônia nas retiradas de valores da empresa, tudo isso na opinião dos próprios gestores. A tabela 21 apresenta os resultados colhidos:

Tabela 21- Fatores que contribuíram para a sustentabilidade da empresa, por setor

Descrição	Com	Ind	Ser	Total
Dedicação e persistência na condução do negócio	4	3	2	9
Bom atendimento à clientela	6	0	2	8
Parcimônia nas retiradas de valores da empresa	2	5	0	7
Atenção e qualificação para os colaboradores	3	0	2	5
Atualização em relação ao mercado consumidor	2	3	0	5
Outros fatores diversos	3	0	2	5
Qualidade e confiabilidade dos serviços prestados	2	1	2	5
Rigor do gestor na gestão administrativa e financeira	2	1	2	5
Disposição para o trabalho em tempo integral	1	1	2	4
Presença constante do empresário no negócio	1	2	1	4
Controle rigoroso dos custos	2	0	1	3
Domínio de novas tecnologias e inovação	0	2	1	3
Outros fatores negociais	1	1	1	3
Disponibilidade de recursos dos sócios para a empresa	1	0	1	2
Esforço de capacitação em gestão e negócios	1	1	0	2
Pontualidade na entrega dos serviços	0	2	0	2
Presença da família no negócio	0	1	1	2
Transparência no relacionamento	0	1	1	2
Outros fatores ligados ao atendimento à clientela	0	1	0	1

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.2. Bloco 2: Questões sobre práticas de gestão financeira

Esta subseção foi organizada de forma a apresentar e analisar as informações obtidas por meio das questões do bloco 2 das entrevistas, seguindo-se a pauta de itens vinculados.

4.2.1. Controle de contas a pagar/receber e administração do orçamento de caixa

4.2.1.1. Percepção do domínio dos gestores sobre as atividades

Neste primeiro item do bloco de questões sobre práticas de gestão financeira, procurou-se formar uma ideia do nível de conhecimento e de utilização de procedimentos que pudessem denotar o domínio (ou a sua ausência) dos gestores sobre as atividades de administração do fluxo de caixa das empresas e do controle de suas contas a pagar e a receber.

Para fins de percepção desse domínio, foram analisadas as respostas dos gestores à primeira pergunta da entrevista (Como se realiza o controle de contas a pagar e a receber, bem como a administração do orçamento de caixa em sua empresa?), tendo sido explorados alguns itens de direcionamento previamente associados à questão, sendo eles:

- O estágio de conhecimento desses controles
- A periodicidade do acompanhamento das atividades
- A forma de sistematização desse acompanhamento
- A ocorrência ou não de intercalação de contas a pagar ou a receber em nome dos sócios entre as contas da empresa
- A conciliação dos lançamentos com os extratos de movimentação bancária

A partir desta análise, os níveis de domínio foram classificados (a critério do pesquisador) de acordo com o quadro 5, sendo que, em alguns casos, não foi possível realizar a classificação, por falta de informações suficientes.

Quadro 5- Classificação do domínio dos gestores sobre as atividades de administração do fluxo de caixa e controle das contas a pagar e contas a receber

Classificação do domínio	Descrição da classificação
Pleno	Em que todos ou quase todos os itens de direcionamento estão sendo observados adequadamente
Parcial	Em que parte dos itens de direcionamento estão sendo observados adequadamente e parte não
Ausência de domínio	Em que nenhum ou quase nenhum dos itens de direcionamento se enquadra nas condições acima

Fonte: Elaborado pelo autor.

Seguindo esse raciocínio, observou-se que 24 respondentes (66,67% do público pesquisado) pareceram deter domínio pleno das atividades referentes à administração do fluxo de caixa e controle das contas a pagar/receber nas suas empresas, observando-se certa predominância do setor industrial sobre os demais nesse quesito, conforme ilustrado na tabela 22. Por outro lado, sete respondentes (19,44%) denotaram ausência de domínio sobre aquelas atividades, sendo quatro do setor comercial, três do setor de serviços e nenhum deles do setor industrial. Os demais (13,89%) denotaram domínio parcial ou não possibilitaram, com suas informações, a percepção do domínio.

Houve declarações de dois dirigentes, no sentido de que aprimoraram os seus controles financeiros em períodos recentes, devido às dificuldades ocasionadas pela última crise financeira que atingiu o País e, conseqüentemente, suas empresas.

Observou-se, outrossim, sinais de desconforto em alguns dirigentes (com formação em nível superior), neste ponto da entrevista, ao perceberem que poderiam estar atuando de forma ineficiente em relação a esses controles. Finalmente, alguns respondentes apontaram dificuldades de ordem financeira para a contratação de pessoas capacitadas para os serviços afetos à administração do fluxo de caixa e ao controle de contas a pagar e a receber.

Tabela 22- Percepção de domínio das atividades relacionadas à administração do fluxo de caixa e ao controle das contas a pagar e a receber, por setor

Percepção do domínio/Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Domínio pleno das atividades	8	10	6	24
Sem domínio das atividades	4	0	3	7
Domínio parcial das atividades	0	1	3	4
Não foi possível perceber o domínio	0	1	0	1
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Quando a visão deixa de ser baseada nos setores e passa a ser baseada nos portes das empresas, destaca-se a existência de cinco microempresas cujos gestores transmitiram a impressão de ausência de controle (pleno ou parcial) das atividades relacionadas à administração do fluxo de caixa e ao controle das contas a pagar e a receber. Apenas duas das empresas de pequeno porte apresentaram gestores em tais condições (ausência de domínio pleno ou parcial). Por outro lado, 15 gestores de EPP (83,35% do grupamento) denotaram pleno domínio das atividades, ao passo que apenas nove dirigentes de ME (50% do grupamento) denotaram tal característica (tabela 23).

Tabela 23- Percepção de domínio das atividades relacionadas à administração do fluxo de caixa e ao controle das contas a pagar e a receber, por porte

Percepção de domínio/Porte	ME	EPP	Totais
Domínio pleno das atividades	9	15	24
Sem domínio das atividades	5	2	7
Domínio parcial das atividades	3	1	4
Não foi possível perceber o domínio	1	0	1
Total de empresas	18	18	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Outras constatações emergentes das respostas às questões apresentadas aos empreendedores através das entrevistas foram as seguintes:

- Dentre as empresas cujos gestores não pareceram deter pleno domínio daquelas atividades (são doze empresas nessas condições) onze precisam pagar aluguel do imóvel onde se acham instaladas, ou seja, apenas uma ocupa prédio próprio (8,33%). Dentre as empresas cujos gestores pareceram deter pleno domínio dessas atividades (24 empresas), foram encontradas seis empresas ocupando prédio próprio (25%), uma proporção maior que a anterior.

- No grupo de gestores que não pareceram deter pleno domínio daquelas atividades (são doze nessas condições), apenas cinco deles (menos que a metade) afirmaram que conseguem provisionar capital de giro para a maior parte das situações de necessidade das suas empresas. No grupo de gestores que pareceram deter pleno domínio daquelas atividades (24 gestores nessas condições), mais que a metade (15 gestores) afirmou que consegue provisionar capital de giro para as situações de necessidade das suas empresas.

4.2.1.2. Sistematização da administração do fluxo de caixa e dos controles das contas

A fim de possibilitar visão mais confiável da percepção do domínio do processo completo da administração do fluxo de caixa e controle das contas a pagar e a receber, e partindo-se do pressuposto de que a informatização contribui para uma boa condução dessas atividades, neste quesito procurou-se perceber o nível de sistematização desse processo no circuito das empresas investigadas. Os setores industrial e comercial apresentaram percentuais próximos a 50% de emprego de algum sistema gerencial (ERP) em suas operações e o setor de serviços ficou abaixo deste patamar, com cerca de 33% das empresas empregando algum desses sistemas, conforme ilustrado na tabela 24.

Pelas declarações de vários empreendedores (há pelo menos seis anotações neste sentido), registradas durante as entrevistas, a adoção de um sistema gerencial – ERP (ou mesmo a evolução tecnológica de sistemas já existentes) está nos planos de parte das empresas, em futuro próximo. Entretanto, vários empresários também declararam que não deixam de usar planilhas eletrônicas para controles paralelos aos dos sistemas gerenciais atualmente em uso.

Tabela 24- Sistematização da administração do fluxo de caixa e do controle das contas, por setor

Sistematização do fluxo e controles/Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Controles por sistema gerencial (ERP)	6	7	4	17
Controles por planilha eletrônica	2	2	4	8
Controles manuais	3	2	2	7
Controle e gestão não realizados	1	0	1	2
Não foi possível avaliar a característica	0	1	1	2
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

A tabela 25 apresenta os resultados obtidos com a separação das respostas de acordo com os portes das empresas, indicando haver entre as EPP uma tendência maior (61,11%) ao emprego de sistemas gerenciais (ERP) para a condução do conjunto de atividades em referência, ao passo que, entre as ME, revela-se uma tendência menor (33,33%) à utilização desses sistemas.

Tabela 25- Sistematização da administração do fluxo de caixa e do controle das contas, por porte

Sistematização do fluxo e controles/Porte	ME	EPP	Totais
Controles por sistema gerencial (ERP)	6	11	17
Controles por planilha eletrônica	4	5	9
Controles manuais	6	1	7
Controle e gestão não realizados	2	0	2
Não foi possível avaliar a característica	0	1	1
Total de empresas	18	18	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.2.1.3. Periodicidade da administração do fluxo de caixa e do controle das contas

Este é um segundo quesito que também serviu para direcionar a questão e contribuiu com a formação de uma percepção do domínio dos gestores em relação às atividades relacionadas à administração do fluxo de caixa e controle das contas a pagar e a receber. A tabela 26, por exemplo, mostra que boa parte das empresas (63,89%), independentemente de seu setor de atuação, faz acompanhamento diário dessas atividades, proporcionando uma maior segurança aos seus controles (pressuposto do pesquisador). Por outro lado, empresas que realizam acompanhamento apenas eventualmente ficariam sujeitas à perda (parcial ou total) do controle da situação, como é o caso de 13 empresas do conjunto (36,11%).

Tabela 26- Periodicidade da administração do fluxo de caixa e do controle das contas, por setor

Periodicidade do fluxo e controles/Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Controle diário	8	10	5	23
Controles eventuais	4	1	5	10
Controles semanais	0	1	2	3
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Em outra visão desse mesmo item, desta vez baseada no porte das empresas, as EPP mostram forte inclinação para o acompanhamento diário (77,78% do grupamento EPP), enquanto que, entre as ME esta inclinação foi menor (50% do grupamento ME), de acordo com a representação dos resultados na tabela 27.

Tabela 27- Periodicidade da administração do fluxo de caixa e do controle das contas, por porte

Periodicidade do fluxo e controles/Porte	ME	EPP	Totais
Controles diários	9	14	23
Controles eventuais	8	2	10
Controles semanais	1	2	3
Total de empresas	18	18	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.2.1.4. Verificação da permissividade da intercalação de contas pessoais

Outra ocorrência considerada influente sobre a qualidade da administração do fluxo de caixa e do controle das contas foi a intercalação de contas a pagar/receber em nome dos sócios entre as contas da empresa (pressuposto do pesquisador). Nesse caso, 83,33% dos gestores de empresas industriais afirmaram não admitir esse tipo de sobreposição, sendo que os outros 16,67% admitiram fazê-lo, mas controlando os lançamentos paralelamente, para posterior compensação nas retiradas de lucros ou de pró-labores. No caso dos setores comercial e de serviços o percentual de rejeição à sobreposição das contas em nome dos sócios cai para percentuais entre 50% e 60%. Registrou-se a existência de 7 empresas sem qualquer controle em relação a esse quesito, nenhuma delas do setor industrial (tabela 28).

Tabela 28- Permissão para intercalação de contas dos sócios entre as da empresa, por setor

Permissão de intercalação/Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Não é permitida	7	10	6	23
Permitida e sem controle	4	0	3	7
Permitida, mas de forma controlada	1	2	3	6
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Há ligeira diferença quando a mesma análise é realizada observando-se o porte das empresas, caso em que as EPP mostram tendência de evitar este tipo de irregularidade (apenas duas delas o aceitam sem controle algum), enquanto as ME admitem praticar a irregularidade com mais frequência (cinco empresas), conforme descrito na tabela 29:

Tabela 29- Permissão para intercalação de contas dos sócios entre as da empresa, por porte

Permissão de intercalação/Porte	ME	EPP	Totais
Não é permitida	10	13	23
Permitida e sem controle	5	2	7
Permitida, mas de forma controlada	3	3	6
Total de empresas	18	18	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Finalmente, quanto à conciliação do fluxo de caixa e das contas a pagar e a receber com os extratos de movimentação bancária das empresas (considerada importante para a qualidade da gestão financeira por pressuposto adotado pelo pesquisador), constatou-se que apenas 10 empresas (sendo oito ME e duas EPP) não realizavam esses procedimentos, em

prejuízo à extensão do domínio de seus gestores sobre as atividades de administração do fluxo de caixa e controle das contas a pagar e a receber.

4.2.1.5. Prioridades entre as contas a pagar (preferências dos gestores)

A título de informação complementar, mas relacionada com o tema em análise, notou-se que as maiores preocupações dos gestores em relação às suas contas a pagar estavam centradas na folha de salários e respectivos encargos, no aluguel e nos fornecedores das suas empresas (tabela 30). Não se registrou diferença significativa de prioridades entre os três setores. Na mesma linha de pensamento, mas em sentido contrário, as retiradas de pró-labore e o pagamento de tributos não foram considerados compromissos prioritários por boa parte dos entrevistados.

Tabela 30- Prioridades entre as contas a pagar, na opinião dos gestores, por setor

Prioridades/Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Folha de salários	11	11	11	33
Encargos sociais	8	9	9	26
Fornecedores	9	7	6	22
Aluguel	5	4	6	15

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

A propósito, também se procurou averiguar quais das empresas investigadas pagavam aluguel ou se encontravam instaladas em imóveis próprios, mostrando-se os resultados na tabela 31. Essas informações se mostrariam pertinentes para a análise conjunta com outros dados obtidos nesta pesquisa. Em relação ao item anterior e considerando-se que 8 dentre as 36 empresas investigadas ocupam imóveis próprios, o peso relativo do aluguel na lista de prioridades torna-se ainda superior ao apurado.

Tabela 31- Pagamento de aluguel ou ocupação de imóvel próprio pelas empresas, por setor

Aluguel ou imóvel próprio/Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Pagam aluguel	10	9	9	28
Ocupam imóveis próprios	2	3	3	8
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.2.2. Sistemática de concessão de crédito aos clientes das empresas

4.2.2.1 Enfrentamento de situação de inadimplência dos clientes

Essas informações prévias foram consideradas reveladoras, no sentido de que poderiam justificar eventuais comportamentos dos dirigentes em relação às políticas de crédito adotadas em suas empresas. Apesar disso, verificou-se que a grande maioria dos negócios investigados não vem sofrendo maiores perdas no que se refere ao nível de inadimplência dos clientes, independentemente do setor de atividades (tabela 32):

Tabela 32- Enfrentamento de situação de inadimplência dos clientes, por setor

Situação das empresas/Setor	Com	Ind	Ser	Totais
A inadimplência não é significativa	9	8	7	24
Enfrentam situação de inadimplência	2	4	3	9
Não responderam/não informaram	1	0	2	3
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.2.2.2. Percepção do domínio dos gestores sobre as ações e políticas de concessão de crédito a clientes (incluindo a cobrança de devedores)

Neste segundo item do bloco de questões sobre práticas de gestão financeira, procurou-se formar uma ideia do nível de conhecimento e de utilização de procedimentos que pudessem denotar o domínio (ou a sua ausência) dos gestores sobre as ações e políticas de concessão de crédito a clientes (incluindo a cobrança de devedores).

Para fins de percepção desse domínio, foram analisadas as respostas dos gestores à terceira pergunta da entrevista (Como se realiza a concessão de crédito aos clientes de sua empresa?), tendo sido explorados alguns quesitos de direcionamento previamente associados à questão, sendo eles:

- Realização (ou não) de análise de crédito em relação aos clientes
- Extensão de prazos oferecidos nas vendas a crédito
- Concessão de incentivos a antecipações de pagamentos
- Existência (ou não) de política de cobrança
- Situação da inadimplência na carteira de clientes
- Variedade das formas de contratação de crédito aceitas pela empresa.

Todas essas atividades produzem resultados que podem provocar efeitos, positivos ou negativos, no fluxo de caixa da empresa. Partindo-se deste pressuposto, os níveis percebidos de domínio foram classificados (a critério do pesquisador) de acordo com o quadro 6, esclarecendo-se que a separação deixou de ser realizada nos casos de empresas que não concedem crédito ou na falta de informações suficientes.

Quadro 6- Classificação do domínio dos gestores sobre as ações de concessão de crédito e cobrança

Classificação do domínio	Descrição da classificação
Pleno	Em que a maior parte ou todos os itens de direcionamento favorecem o fluxo da caixa da empresa
Parcial	Em que apenas parte dos itens de direcionamento favorece o fluxo de caixa da empresa
Ausência de domínio	Em que a menor parte ou nenhum dos itens de direcionamento favorece o fluxo de caixa da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme evidenciado na tabela 33, não se registrou caso em que a maior parte das ações adotadas pelos gestores pudesse ser prejudicial ao fluxo de caixa da empresa. Boa parte do grupo entrevistado deixou a percepção de deter domínio pleno ou parcial das atividades. Os melhores resultados em termos de ações favoráveis ao fluxo de caixa das empresas foram encontrados no setor das indústrias. Comércio e serviços se equipararam sob este aspecto.

Tabela 33- Percepção de domínio nas ações de concessão de crédito e cobrança, por setor

Percepção de domínio das ações/Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Pleno domínio das ações	3	8	3	14
Domínio parcial das ações	5	3	4	12
Sem domínio das ações	0	0	0	0
Não responderam ou não vendem a crédito	4	1	5	10
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.2.2.3. Realização de análise de crédito em relação aos clientes:

Mais do que a metade das empresas do setor industrial (58,33%) realiza análise de crédito ampla (incluindo consulta a serviços de proteção ao crédito sobre anotações restritivas e cálculo de score) ou simplificada (apenas exame de anotações restritivas) em relação aos seus clientes. Já nos setores comercial e de serviços esta posição se reverte, pois apenas uma

pequena parte das empresas procede desta forma (16,67% e 25%, respectivamente), de acordo com os dados da tabela 34. Esta questão deixa de ser considerada central diante dos resultados divulgados no item 4.2.5, mostrando que apenas uma parte das empresas investigadas (25% do total) está enfrentando problemas com a inadimplência de seus clientes e isso teria pouco a ver com o fato de realizarem ou não algum tipo de análise de crédito (tabela 35).

Foi interessante observar a declaração de um dos empreendedores, de que a prioridade é “não perder negócio”, razão pela qual não estabelece uma política de crédito rígida para a sua empresa. Contudo, esse empreendedor informou que sofre inadimplência considerável da parte de seus clientes, que podem ser pessoas físicas ou jurídicas.

Tabela 34- Realização de análise de crédito em relação aos clientes, por setor

Realização de análise de crédito/Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Não realizam análise de crédito	3	2	7	12
Realizam análise de crédito completa	1	5	1	7
Realizam análise de crédito só eventualmente	3	3	0	6
Realizam análise de crédito simplificada	1	2	2	5
Não vendem a crédito – exceto com cartões	4	0	2	6
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Tabela 35- Enfrentamento de inadimplência em relação à realização da análise de crédito

Inadimplência/Análise de crédito	Enfrentam inadimp.	Não enfrentam	Totais
Realizam alguma análise de crédito	6	10	16
Não realizam análise de crédito	3	10	13
Total de empresas (1)	9	20	29

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

(1) As demais empresas do conjunto pesquisado não vendem a crédito.

4.2.2.4. Concessão de incentivos a antecipações de pagamentos:

Metade ou mais das empresas pesquisadas concedem algum tipo de incentivo para antecipações de pagamentos e essa tendência se reflete nos três setores (tabela 36).

Tabela 36- Concessão de incentivos a antecipações de pagamentos, por setor

Concessão de incentivos/Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Concedem incentivos a antecipações	5	8	6	19
Não concedem incentivos a antecipações	3	1	6	10
Não responderam ou não vendem a crédito	4	3	0	7
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.2.2.5. Manutenção de política de cobrança

Nenhuma empresa do setor comercial informou manter algum tipo de política de cobrança de devedores em atraso no desenvolvimento desta pesquisa. Esta posição se altera nos setores industrial e de serviços, em que parte das empresas investigadas (40% e 50%, respectivamente) mantém políticas de cobrança de devedores em atraso (tabela 37). Esses resultados mostram certa consonância com as informações dessas mesmas empresas quanto a enfrentarem ou não problemas com a inadimplência de seus clientes, a saber: cerca de 17%, 33% e 25%, respectivamente, nos setores comercial, industrial e de prestação de serviços.

Tabela 37- Manutenção de política de cobrança, por setor

Manutenção de política de cobrança/Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Não mantém política de cobrança	9	6	4	19
Mantém política de cobrança	0	5	6	11
Não responderam/Não vendem a crédito	3	1	2	6
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Ao se analisar a adoção de políticas de cobrança de acordo com os portes das empresas pesquisadas, percebe-se uma maior quantidade (sete casos) entre as EPP, contra apenas quatro casos entre as ME.

4.2.2.6. Formas de pagamento em vendas a prazo acatadas pelas empresas:

Em relação a esse quesito, considerou-se importante informar as modalidades de concessão de crédito adotadas pelas empresas, destacando-se os lançamentos de boletos de cobrança (75%) e as vendas por cartão de crédito (52,78%) pela maior parte das empresas. Já os cheques pré-datados, cuja emissão vem decrescendo, segundo alguns empresários entrevistados, ainda são aceitos por 41,67% dos estabelecimentos. Pagamentos com cartões de crédito são aceitos pela grande maioria dos comércios (91,67%) e pela minoria das

industrias (25%). Estas últimas são as principais operadoras de crédito por meio de boletos bancários (91,67%). Mais detalhes podem ser observados na tabela 38.

Tabela 38- Formas de pagamento em vendas a prazo acatadas pelas empresas, por setor

Formas de pagamento/Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Boleto	8	11	8	27
Cartão de crédito	11	3	5	19
Cheque	4	6	5	15
Nenhum ou outro meio	0	0	2	2

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Não se verificou diferença digna de destaque quando a análise foi realizada em função dos portes das empresas, exceto quanto à movimentação por meio de cheques pré-datados, que ainda são aceitos pela maioria das ME (11 casos), mas pela minoria das EPP (apenas 4 casos). Algumas empresas, segundo relatos dos seus dirigentes, estão estimulando a emissão de cheques ou uso de dinheiro, ao invés de cartões, como forma de atenuar despesas com o pagamento de tarifas às operadoras de cartões.

4.2.3. Acesso das empresas ao crédito bancário

4.2.3.1. Finalidade do crédito e linhas tomadas pelas empresas

Segundo informações dos entrevistados, sete empresas do grupo investigado não tomam qualquer modalidade de crédito bancário (19,44%), percentual este que se torna nulo no setor comercial, ou seja, todas as empresas comerciais investigadas são tomadoras de algum tipo de crédito. Sendo assim, o número de empresas tomadoras de crédito em alguma modalidade chega a 29 (80,56% do total).

A modalidade de crédito de maior incidência foi a de capital de giro, tomada por 24 empresas (66,67% do total). As linhas mais acessadas nesta modalidade de empréstimos foram as de antecipação de recebíveis (21 empresas) e de empréstimos de capital de giro (13 empresas).

Já a modalidade de investimentos foi tomada por apenas 16 empresas ou 44,44% do total, através de linhas do cartão BNDES e do PROGER, principalmente. De fato, percebeu-se, por meio de algumas informações colhidas durante as entrevistas, que vários empresários estariam tomando linhas de capital de giro para suprir suas necessidades de investimentos.

As tabelas 39 e 40 apresentam as informações completas sobre o tema, notando-se que há um número expressivo de empresas (13 unidades) que está tomando crédito apenas para capital de giro. Isso pode ser outra indicação de que essa fonte de recursos esteja sendo utilizada, em alguns casos, para aportes em eventuais investimentos realizados por essas empresas.

Tabela 39- Finalidade do crédito tomado pelas empresas pesquisadas, por setor

Finalidade do crédito/Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Tomam crédito apenas para capital de giro	6	3	4	13
Tomam crédito apenas para investimentos	2	1	2	5
Tomam crédito para ambas as finalidades	4	5	2	11
Não tomam crédito bancário	0	3	4	7
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Tabela 40- Linhas de crédito tomadas pelas empresas pesquisadas por setor

Linhas de crédito/Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Antecipação de recebíveis	10	7	4	21
Cartão BNDES	6	2	3	11
Empréstimos para capital de giro	4	5	4	13
Outras Linhas	2	2	2	6
Proger	1	3	1	5
Não tomam qualquer linha de crédito/Não	0	3	4	7

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.2.3.2. Reclamações das empresas quanto ao acesso a créditos bancários

Poucas empresas deixaram de apresentar alguma reclamação quanto ao acesso ao crédito bancário (22,22%). Dentre os motivos alegados para as queixas, os principais foram as taxas de juros praticadas pelos bancos e a burocracia (ambos com 41,18% cada). Não se verificou diferenças significativas entre os setores neste quesito, conforme exposto na tabela 41.

Tabela 41- Reclamações das empresas quanto ao acesso ao crédito por setor

Reclamações/Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Taxas de juros	6	4	5	15
Burocracia	6	6	3	15
Tarifas elevadas	1	1	3	5
Exigência de documentação	0	3	1	4
Fornecimento de informações	1	0	2	3
Exigência de garantias	1	2	0	3
Não apresentaram reclamação	3	3	2	8

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Entre as reclamações classificadas na tabela 41, uma delas merece um apontamento especial: trata-se de queixas pela falta de informações sobre linhas de crédito e pouco interesse do banco em disponibilizá-las, o que foi considerado “falta de parceria” da parte do banco, na opinião de um dos entrevistados, que registrou o descontentamento. Em outro caso, um gestor informou que, para atenuar falta de recursos de terceiros, a empresa repassa aos seus fornecedores os recebíveis acolhidos em pagamento pelos serviços prestados aos seus clientes. Notou-se que esta empresa não mantinha acesso ao crédito bancário.

4.2.3.3. Percepção de acesso das empresas a créditos bancários

Neste terceiro item do bloco de questões sobre práticas de gestão financeira, procurou-se formar uma ideia do nível de acesso dos gestores a créditos bancários. Para fins de percepção desse nível, foram analisadas as respostas dos gestores à quarta pergunta da entrevista (A sua empresa costuma recorrer a créditos bancários? Em caso positivo, quais as linhas tomadas ou pretendidas e eventuais dificuldades no acesso a essas linhas?), tendo sido explorados alguns quesitos de direcionamento previamente associados à questão, sendo eles:

- Suficiência no suprimento das necessidades de capital de giro da empresa;
- Suficiência no suprimento de recursos para investimentos realizados pelas empresas;
- Conhecimento das condições das linhas de crédito e
- Reclamações quanto ao acesso a créditos bancários

Todas essas condições foram consideradas parâmetros para a percepção do acesso a créditos bancários pelas empresas investigadas. Partindo-se deste pressuposto, os níveis de

acesso foram classificados (a critério do pesquisador) de acordo com o quadro 7. Por falta de informações, em alguns casos não foi possível determinar esses níveis.

Quadro 7- Classificação do acesso das empresas a créditos bancários

Classificação do acesso	Descrição da classificação
Pleno	Em que a maior parte ou todas as respostas segundo os quesitos de direcionamento da questão indicam acesso fácil a créditos bancários
Limitado	Em que apenas parte das respostas segundo os quesitos de direcionamento indicam acesso fácil a créditos bancários
Ausência de acesso	Em que a menor parte ou nenhuma respostas segundo os quesitos de direcionamento indicam acesso fácil a créditos bancários

Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebeu-se, então, não haver diferenças significativas entre os setores no tocante à facilidade de acesso a créditos bancários, conforme exposto na tabela 42.

Tabela 42- Percepção de acesso a créditos bancários pelas empresas, por setor

Percepção de acesso ao crédito/Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Parecem ter acesso pleno a créditos bancários	5	6	3	14
Parecem ter acesso limitado a créditos bancários	7	2	4	13
Não parecem ter acesso a créditos bancários	0	2	4	6
Não foi possível verificar ou não são tomadores	0	2	1	3
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Por outro lado, quando se realiza a análise tomando-se o porte das empresas como referência, desponta nítida vantagem das EPP em relação às ME (tabela 43). Assim, no grupo de empresas classificadas como tendo acesso pleno a créditos bancários (14 ao todo), registrou-se a presença de 11 EPP e apenas três ME. Já dentre aquelas classificadas como sem acesso ao crédito, registrou-se a presença de uma EPP e cinco ME.

Tabela 43- Percepção de acesso a créditos bancários pelas empresas, por porte

Percepção de acesso ao crédito/Porte	ME	EPP	Totais
Parecem ter acesso pleno a créditos bancários	3	11	14
Parecem ter acesso limitado a créditos bancários	8	5	13
Não parecem ter acesso a créditos bancários	5	1	6
Não foi possível verificar ou não são tomadores	2	1	3
Total de empresas	18	18	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Finalmente, apresenta-se na tabela 44 um comparativo entre alguns itens da pesquisa e a percepção de facilidade ou não de acesso a créditos bancários. Dentre as 14 empresas classificadas como tendo acesso pleno a créditos bancários, por exemplo, uma observação interessante foi que a grande maioria de seus dirigentes (92,86%) pareceu deter domínio pleno das atividades relacionadas ao fluxo de caixa, ao passo que apenas um deles foi classificado como sem domínio daquela prática. Já em relação às seis empresas classificadas com sem acesso ao crédito, apenas um de seus gestores denotou domínio pleno das atividades de fluxo de caixa de sua empresa, ou seja, uma situação totalmente inversa à anterior.

No mesmo grupo das empresas com acesso pleno a créditos bancários (14 unidades), foram encontradas 11 empresas com aparente domínio pleno da gestão do capital de giro e 11 empresas com aparente domínio pleno das atividades relacionadas ao controle de receitas e despesas. Não se verificou diferença significativa quando da análise em torno do domínio sobre atividades relacionadas à gestão de estoques, à formação de preços ou aos indicadores PE e MC.

Tabela 44- Relação de alguns itens da pesquisa com a percepção de acesso a créditos bancários pelas empresas

Itens da pesquisa/percepção de acesso a créditos bancários	Domínio fluxo de caixa	Domínio capital de giro	Domínio utilização da DRE
Acesso pleno a créditos bancários	13	11	11
Acesso limitado a créditos bancários	8	6	4
Sem acesso a créditos bancários	1	3	0
Não foi possível verificar se são ou não tomadores	2	1	2
Total de empresas	24	21	17

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Procurou-se, ainda, averiguar se o acesso ao crédito estaria, de alguma forma, relacionado com o fato de o principal banco de relacionamento da empresa ser privado ou público, mas não foi possível chegar a alguma conclusão sólida, conforme resultados explicitados na tabela 45.

Tabela 45- Percepção do acesso a créditos bancários pelas empresas, por tipo de banco

Percepção do acesso ao crédito/Tipo de banco	Privado	Público	Totais
Parecem ter acesso pleno a créditos bancários	8	5	13
Parecem ter acesso limitado a créditos bancários	12	2	14
Não parecem ter acesso a créditos bancários	5	1	6
Não foi possível verificar ou não são tomadores	3	0	3
Total de empresas	28	8	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.2.3.4. Fontes de recursos alternativas ao crédito bancário:

O crédito comercial foi a fonte de recursos mais citada pelas empresas em busca de alternativas ao crédito bancário, com 32 menções (88,89%). Ressalte-se, porém, que houve várias menções de utilização do crédito comercial de curto prazo para a realização de investimentos. Tal desvirtuamento já havia sido identificado em algumas empresas que vinham se valendo de recursos de capital de giro (próprio ou tomado junto a bancos) para financiar investimentos em edificações ou bens duráveis.

Também apresentaram resultados expressivos fontes alternativas de recursos como resultados acumulados, gestão de prazos junto a fornecedores, gestão de estoques e utilização de economias pessoais dos sócios, com percentuais variando entre 50% e 65%. Nesse item não se registrou diferença significativa entre os setores pesquisados, conforme tabela 46.

Tabela 46- Fontes de recursos alternativas ao crédito bancário, por setor

Fontes de recursos /Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Crédito comercial	11	10	11	32
Lucros Acumulados	6	10	7	23
Gestão de prazos	6	8	8	22
Economias Pessoais	6	8	7	21
Gestão de estoques	5	8	5	18
Atrasos negociados	3	4	2	9
Empréstimos de familiares	2	2	3	7

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.3 Bloco 3: Questões sobre práticas de contabilidade gerencial

Esta subseção foi organizada de forma a apresentar e analisar as informações obtidas por meio de cada uma das questões do bloco 3 das entrevistas, seguindo-se a pauta de itens a elas vinculados.

4.3.1. Compreensão e utilização das informações do relatório DRE:

4.3.1.1. Nível de compreensão das informações

Dentre os 36 gestores entrevistados, menos do que a metade (15 gestores ou 41,67%) asseverou compreender as informações de uma DRE e 21 deles (58,33%) declararam não conhecer o relatório ou não compreender as suas informações. O nível de compreensão foi menor no setor industrial (33,33%) do que nos demais setores. Quando as respostas são elencadas de acordo com os portes das empresas (tabela 47), há mais empresários conhecedores das informações de uma DRE nas EPP (11 casos), do que nas ME (4 casos).

Tabela 47- Compreensão das informações do relatório DRE, por porte

Compreensão da DRE/Porte	ME	EPP	Totais
Declaram compreender as informações da DRE	4	11	15
Declaram não conhecer as informações da DRE	14	7	21
Total de Empresas	18	18	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.3.1.2 Recepção ou preparação do relatório DRE para análise:

Quanto ao aproveitamento do relatório, verificou-se que pouco mais de um terço das empresas pesquisadas (38,89%) tinha material disponível para análise, conforme descrito na tabela 48. Por esta razão resolveu-se ampliar a abrangência da pesquisa de forma a considerar todas as formas de acompanhamento de receitas e despesas dos empreendimentos e não apenas aquelas conduzidas por meio de relatórios DRE.

Tabela 48- Disponibilidade do relatório DRE, por setor

Disponibilidade da DRE/Setor	Com	Ind	Ser	Totais
O relatório DRE não está disponível para análise	7	8	7	22
O relatório DRE está disponível para análise	5	4	5	14
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.3.1.3. Frequência da análise das receitas e despesas da empresa:

Ampliado o espectro da pesquisa, conforme esclarecido no item anterior, percebeu-se que um número bem maior de empresas (83,33%) realizava alguma forma de acompanhamento de seus resultados. Mesmo assim, 16,67% daqueles gestores afirmaram não confrontar receitas e despesas relativas aos seus negócios (tabela 49). Não se verificaram alterações significativas em função dos setores das empresas.

Tabela 49- Frequência da análise das receitas e despesas da empresa, por setor

Frequência da análise/Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Analizam regularmente receitas e despesas	2	3	5	10
Analizam mensalmente receitas e despesas	4	4	2	10
Analizam eventualmente receitas e despesas	3	3	4	10
Não costumam analisar receitas e despesas	3	2	1	6
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.3.1.4. Métodos de registro e acompanhamento das receitas e despesas das empresas:

Quanto aos métodos de registro e acompanhamento desses resultados, verificou-se que 30,56% das empresas empregavam alguma planilha eletrônica e idêntico percentual das empresas empregava algum sistema gerencial (ERP), mas 25% delas realizavam apenas acompanhamento manual. Cinco empresas (13,89%) não aplicavam qualquer sistemática de

acompanhamento de seus resultados. A tabela 50 mostra o desempenho e as diferenças na utilização por setor, sem relevância, por sinal.

Tabela 50- Método de registro e acompanhamento das receitas e despesas, por setor

Método de registro/Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Planilhas eletrônicas	3	3	5	11
Sistemas Gerenciais (ERP)	4	4	3	11
Acompanhamento manual	3	2	4	9
Nenhum método	2	3	0	5
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.3.1.5. Percepção do domínio dos gestores sobre as atividades de acompanhamento das receitas e despesas da empresa

Neste primeiro item do bloco de questões sobre práticas de contabilidade gerencial, procurou-se formar uma ideia do nível de conhecimento e de utilização de procedimentos que pudessem denotar o domínio (ou a sua ausência) dos gestores sobre as atividades de acompanhamento das receitas e despesas da empresa.

Para fins de percepção desse domínio, foram analisadas as respostas dos gestores à seguinte pergunta da entrevista (A sua empresa conhece e utiliza as informações da DRE? Como isso ocorre?), tendo sido explorados alguns quesitos de direcionamento previamente associados à questão, sendo eles:

- Conhecimento do relatório
- Disponibilidade do relatório
- Frequência da análise das receitas e despesas
- Nível de compreensão dos resultados disponíveis
- Atendimento das informações às necessidades do gestor

Sopesadas as informações obtidas nos itens anteriores e partindo-se do pressuposto de que o conjunto daquelas respostas poderia indicar maior ou menor domínio sobre as atividades de acompanhamento das receitas e despesas das empresas, optou-se por classificar esses níveis (a critério do pesquisador) de acordo com o quadro 8, esclarecendo-se que esta providência deixou de ser adotada quando as informações não fossem suficientes para tal.

Quadro 8- Classificação do domínio dos gestores sobre as atividades de acompanhamento das receitas e despesas das empresas

Classificação do domínio	Descrição da classificação
Pleno	Em que a maior parte ou todos os itens de direcionamento facilitam o acompanhamento das receitas e despesas da empresa
Parcial	Em que apenas parte dos itens de direcionamento facilitam o acompanhamento das receitas e despesas da empresa
Ausência de domínio	Em que a menor parte ou nenhum dos itens de direcionamento facilitam o acompanhamento das receitas e despesas da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor.

Aplicando-se esse critério aos resultados da entrevista, infere-se os níveis de domínio descritos na tabela 51, onde se mostra que os setores praticamente não se diferenciaram em relação a esse indicador.

Tabela 51: Percepção de domínio das atividades de acompanhamento de receitas e despesas, por setor

Percepção de domínio/Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Domínio pleno das atividades	6	6	6	18
Domínio parcial das atividades	2	2	2	6
Sem domínio das atividades	4	4	4	12
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Quando a visão deixa de ser baseada nos setores e passa ser baseada nos portes das empresas, destaca-se a predominância das EPP, com 15 gestores (83,33% do total de empresas desse porte) que transmitem a percepção de deter controle pleno ou parcial das atividades relacionadas ao acompanhamento dos resultados das empresas. Apenas nove gestores se apresentaram nessas condições, ou seja, metade das ME investigadas (tabela 52).

Tabela 52- Percepção de domínio das atividades de acompanhamento de receitas e despesas, por porte

Percepção de domínio/Porte	ME	EPP	Totais
Parecem deter controle pleno das atividades	6	12	18
Parecem deter controle parcial das atividades	3	3	6
Não parecem deter controle das atividades	9	3	12
Total de empresas	18	18	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Assim como na análise quanto ao domínio das atividades financeiras, o grupo de gestores que denotaram exercer pleno acompanhamento das receitas e despesas do negócio (ao todo foram 18) também apresentou percentual maior de empresas com prédios próprios (33,33%) do que o grupo de gestores que não denotaram exercer pleno acompanhamento das receitas e despesas de seus negócios (16,67%).

Em relação aos mesmos grupos, no primeiro deles (pleno acompanhamento) 66,67% das empresas conseguem provisionar capital de giro para todas as situações de necessidade, enquanto que no segundo deles (sem acompanhamento pleno) apenas um terço das empresas consegue satisfazer suas necessidades de capital de giro em situações de emergência por meio de reservas.

4.3.2. Gestão do capital de giro nas empresas

4.3.2.1. Projeção das necessidades de capital de giro pelas empresas:

Declararam realizar projeções das necessidades de capital de giro de suas empresas a 64,71% (a maior parte) dos gestores entrevistados. Este percentual chegou a 75% dos gestores das empresas comerciais e 66,67% dos gestores das empresas prestadoras de serviços, mas apenas a 41,67% dos gestores das empresas industriais, de acordo com a tabela 53.

Tabela 53- Projeção das necessidades de capital de giro, por setor

Projeção das necessidades/Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Realizam projeção das necessidades	9	5	8	22
Não realizam projeção das necessidades	3	7	4	14
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Na análise baseada nos portes das empresas, constatou-se que, entre as EPP, apenas três empresas não projetavam suas necessidades, enquanto que a maior parte das ME (11 empresas) deixava de projetar as suas necessidades de capital de giro.

4.3.2.2. Percepção de domínio dos gestores quanto às atividades do processo de gestão do capital de giro das empresas

Neste segundo item do bloco de questões sobre práticas da contabilidade gerencial, procurou-se formar uma ideia do nível de conhecimento e de utilização de procedimentos que pudessem denotar o domínio (ou a sua ausência) dos gestores sobre as atividades que formam o processo de gestão do capital de giro das empresas.

Para fins de percepção desse domínio, foram analisadas as respostas dos gestores à seguinte pergunta da entrevista (A sua empresa conhece e pratica gestão de capital de giro? Como isso ocorre?), tendo sido explorados alguns itens de direcionamento previamente associados à questão, sendo eles:

- Nível de conhecimento dos ciclos financeiros das empresas;
- Ciência da importância do capital de giro para a sustentabilidade dos negócios;
- Formação ou não de reservas para atendimento a situações de contingência;
- Enfrentamento ou não de sazonalidades nos negócios e
- Realização ou não de projeções das necessidades de capital de giro das empresas.

A partir da análise das respostas ligadas a esses quesitos, os níveis de domínio foram classificados (a critério do pesquisador) de acordo com o quadro 9, sendo que, em alguns casos, não foi possível realizar a classificação, por falta de informações suficientes.

Quadro 9- Classificação do domínio dos gestores sobre as atividades do processo de gestão do capital de giro das empresas

Classificação do domínio	Descrição da classificação
Pleno	Em que todos ou quase todos os itens de direcionamento estão sendo observados adequadamente
Parcial	Em que parte dos itens de direcionamento está sendo observada adequadamente e parte não
Ausência de domínio	Em que nenhum ou quase nenhum dos itens de direcionamento se enquadra nas condições acima

Fonte: Elaborado pelo autor.

Realizada a classificação, de acordo com os parâmetros do quadro 9, permitiu-se observar que a maior parte (58,33%) dos entrevistados deu mostras de realizar gestão adequada de capital de giro, enquanto que 25% deles acabaram denotando apenas parcialmente esta condição. Finalmente, 16,67% (6 gestores) deixaram a impressão de não

conduzir adequadamente essa questão. As microempresas concentraram os casos de gestores com aparentes dificuldades de gestão do capital de giro (83,33%), conforme ilustrado na tabela 54.

Tabela 54- Percepção de domínio das atividades do processo de gestão de capital de giro, por porte

Percepção de domínio/Porte	ME	EPP	Totais
Domínio pleno das atividades	9	12	21
Domínio parcial das atividades	4	5	9
Sem domínio das atividades	5	1	6
Total de empresas	18	18	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.3.2.3. Formação de reservas de capital de giro para contingências:

Neste quesito, boa parte dos empreendedores declarou formar reservas de capital de giro regularmente (55,56%) ou eventualmente (13,89%). Não houve diferenças significativas entre os setores, conforme ilustrado na tabela 55. Também não merecem destaque as pequenas diferenças verificadas na análise por porte das empresas.

Tabela 55- Formação de reservas de capital de giro para contingências, por setor

Formação de reservas de capital de giro /Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Declaram formar reservas regularmente	6	7	7	20
Declaram formar reservas eventualmente	2	0	3	5
Declaram não conseguir formar reservas	4	5	2	11
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.3.3. Formação de preços de venda

4.3.3.1. Sistemática empregada no processo de estabelecimento de preços de venda

Questionados quanto à metodologia empregada no processo de estabelecimento dos preços para os produtos e serviços de suas empresas, os dirigentes afirmaram aplicar planilhas eletrônicas (38,89%), a sua própria experiência (em 36,11% dos casos) ou sistemas do tipo ERP (11,11%), sendo que os demais (5 empresas) não souberam responder ou não estabelecem preços (trata-se de franquias). A tabela 56 espelha os resultados das questões.

Tabela 56- Sistemática empregada no processo de estabelecimento de preços, por setor

Sistemática de estabelecimento de preços /Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Planilha eletrônica	4	7	3	14
Experiência do gestor	5	2	6	13
Sistema Gerencial (ERP)	0	3	1	4
Não estabelecem (Franquias)	1	0	2	3
Não responderam	2	0	0	2
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.3.3.2. Existência de pisos e tetos com margens para negociações:

Na tabela 57 pode-se visualizar que 77,78% dos dirigentes afirmaram deixar margens para negociação dos preços de venda de seus produtos e serviços, sendo que 58,33% declararam deixar pequenas margens e 19,45% declararam deixar margens significativas para a negociação final. Parte dos dirigentes (22,22%) afirmou que, por motivos diversos, não deixa margens para negociação dos preços.

Tabela 57- Existência de pisos e tetos com margens para negociações, por setor

Existência de pisos e tetos/Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Deixam pequenas margens para negociação	5	8	8	21
Deixam margens significativas para negociação	3	3	1	7
Não deixam margens para negociação de preços	4	1	3	8
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa

4.3.3.3. Fatores levados em conta na formação dos preços:

Questionados quanto aos principais fatores levados em conta na formação dos preços de venda dos produtos e serviços, os empresários apontaram a mão de obra (e respectivos encargos sociais) e o mercado. Entretanto, praticamente a metade daqueles gestores afirmou considerar, na composição dos preços finais, todos ou a maior parte dos fatores que foram apresentados por ocasião da entrevista. Tributos, custo da mercadoria/matéria-prima e margem de lucro também tiveram número expressivo de apontamentos. A tabela 58 apresenta todos os fatores elencados, bem como as indicações dos gestores.

Há que se ressaltar, porém, algumas considerações específicas apresentadas por alguns empreendedores sobre a formação de preços dos produtos e serviços fornecidos pelas

suas empresas. Há pelo menos três casos registrados em que os preços finais são sugeridos pelos fornecedores dos produtos/serviços, com margens estreitas para negociações junto aos consumidores finais. Há cinco casos registrados, pelo menos, em que o mercado deixou de ser fator decisivo, por se tratar de produtos diferenciados ou com qualidade superior aos padrões médios ou, ainda, para evitar disputas de preços que pudessem ser prejudiciais às margens de lucro mínimas desejadas pelo gestor.

Tabela 58- Fatores levados em conta no processo de estabelecimento dos preços, por setor

Fatores levados em conta/Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Todos ou a maior parte dos custos e fatores	4	7	6	17
Mercado	6	7	2	15
Mão de obra e encargos	2	7	3	13
Margem de lucro	5	1	2	8
Custo de mercadorias/matéria-prima	5	2	0	7
Tributos	2	5	0	7
Custos Fixos	1	2	1	4
Frete	1	2	0	3
Outros	3	0	0	3
Não responderam	2	0	1	3

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.3.3.4 Percepção do domínio dos gestores quanto às atividades de formação de preços

Neste terceiro item do bloco de questões sobre práticas de contabilidade gerencial, procurou-se formar uma ideia do nível de conhecimento e de utilização de procedimentos que pudessem denotar o domínio (ou a sua ausência) dos gestores sobre as atividades de formação de preços de venda (ou do estabelecimento desses preços).

Para fins de percepção desse domínio, foram analisadas as respostas dos gestores à seguinte pergunta da entrevista (A sua empresa conhece e pratica a gestão de preços de venda? Como isso ocorre?), tendo sido explorados alguns quesitos de direcionamento previamente associados à questão, sendo eles:

- Quem deteria a autoridade para o estabelecimento dos preços finais de venda;
- São empregadas ou não planilhas de custo;
- Determinação ou não de pisos e tetos para o preço final e
- Custos e fatores considerados nos cálculos.

De acordo com as respostas relacionadas a cada quesito e partindo-se do pressuposto de que o conjunto das respostas poderia indicar maior ou menor domínio sobre as atividades do processo de formação de preços de venda, esses níveis foram classificados da forma descrita no quadro 10, esclarecendo-se que a classificação deixou de ser adotada quando as informações não foram suficientes.

Quadro 10- Classificação do domínio dos gestores sobre as atividades do processo de formação de preços de venda

Classificação do domínio	Descrição da classificação
Pleno	Em que a maior parte ou todos os itens de direcionamento indicam a existência de um processo criterioso para a formação dos preços.
Parcial	Em que apenas parte dos itens de direcionamento indicam a existência de um processo criterioso para a formação dos preços.
Ausência de domínio	Em que a menor parte ou nenhum dos itens de direcionamento indicam a existência de um processo criterioso para a formação dos preços.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Realizada a pesquisa e a classificação de acordo com os parâmetros aqui definidos, registrou-se expressiva ocorrência de domínio apenas parcial das atividades, devido ao fato de que metade dos gestores deixou de levar em conta todos os fatores e custos ligados aos produtos e serviços, o que prejudicaria a expressão plena do domínio sobre as atividades de formação de preços, segundo os critérios adotados nesta pesquisa. A tabela 59 mostra os resultados da análise quanto a este item da pesquisa.

Tabela 59- Percepção de domínio das atividades de formação de preços, por porte

Percepção de domínio/Porte	ME	EPP	Totais
Domínio pleno das atividades	7	9	16
Domínio parcial das atividades	10	4	14
Sem domínio das atividades	1	2	3
Não foi possível perceber o domínio	0	3	3
Total de empresas	18	18	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.3.4. Gestão de estoques

4.3.4.1. Sistemática empregada no processo de gestão dos estoques

O percentual de gestores que afirmou não praticar gestão de estoques foi de 25%. Afirmaram não manter estoques significativos 27,78% dos gestores. Quanto aos que afirmaram praticar gestão de estoques (47,22% ou 17 empresas), seis deles o fazem aplicando apenas a própria experiência, seis lançam mão de sistemas gerenciais do tipo ERP e outros cinco empregam planilhas eletrônicas (tabela 60).

Tabela 60- Sistemática empregada no processo de gestão dos estoques, por setor

Sistemática de gestão de estoques /Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Não mantêm estoques significativos	3	1	6	10
Não praticam gestão de estoques	3	5	1	9
Experiência do gestor	2	1	3	6
Sistema Gerencial (ERP)	2	3	1	6
Planilha Eletrônica	2	2	1	5
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.3.4.2. Identificação de reação do gestor quanto aos níveis de estoque da empresa

No decorrer da pesquisa notou-se que vários gestores haviam adotado mudanças em suas estratégias de gestão de estoques, passando a reduzi-los em função de fatores com maior influência na atual conjuntura socioeconômica do País, como custos de manutenção, falta de segurança, facilidade de reposição e flexibilidade de fornecedores, sendo que a tabela 61 apresenta essas posições.

Alguns entrevistados, por exemplo, informaram que estão conseguindo adquirir matéria-prima a preços atrativos, diretamente de grandes fornecedores e em quantidades menores que as de tempos passados, quando eram obrigados a recorrer a intermediários.

Tabela 61- Identificação da reação do gestor quanto aos níveis de estoque, por setor

Reação dos gestores /Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Reduziram estrategicamente seus estoques	5	8	5	18
Não mantêm estoques significativos	2	0	5	7
Não se identificou reação do gestor	5	4	2	11
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Apesar disso, um dos entrevistados informou manter os seus volumes de estoques, mas não em sua estrutura. Está aproveitando a estrutura do próprio fornecedor, que lhe envia a matéria-prima, já negociada, na medida das necessidades. A motivação para adoção desta sistemática seria a falta de espaço e segurança no estabelecimento para manter estoques elevados em poder da empresa.

4.3.4.3. Percepção de domínio dos gestores em relação às atividades de gestão de estoques

Neste quarto item do bloco de questões sobre práticas de contabilidade gerencial, procurou-se formar uma ideia do nível de conhecimento e de utilização de procedimentos que pudessem denotar o domínio (ou a sua ausência) dos gestores sobre as atividades de gestão dos estoques.

Para fins de percepção desse domínio, foram analisadas as respostas dos gestores à seguinte pergunta da entrevista (A sua empresa conhece e pratica a gestão de estoques? Como isso ocorre?), tendo sido explorados alguns quesitos de direcionamento previamente associados à questão, sendo eles:

- Realização ou não de projeções das necessidades da empresa;
- Enfrentamento ou não de sazonalidades nos negócios;
- Ciência do volume dos custos de manutenção de estoques e seus efeitos financeiros e
- Outros fatores que pudessem exercer influência nos níveis de estoques.

De acordo com as respostas relacionadas a cada quesito e partindo-se do pressuposto de que o conjunto das respostas poderia indicar maior ou menor domínio sobre as atividades do processo de gestão dos estoques, esses níveis foram classificados (a critério do pesquisador) da forma descrita no quadro 11, esclarecendo-se que a classificação deixou de ser adotada quando as informações não foram suficientes.

Quadro 11- Classificação do domínio dos gestores sobre as atividades de gestão de estoques

Classificação do domínio	Descrição da classificação
Pleno	Em que todos ou quase todos os itens de direcionamento estão sendo observados adequadamente
Parcial	Em que parte dos itens de direcionamento está sendo observada adequadamente e parte não
Ausência de domínio	Em que nenhum ou quase nenhum dos itens de direcionamento se enquadra nas condições acima

Fonte: Elaborado pelo autor.

Procurou-se extrair uma percepção do domínio dos gestores em relação às ações de controle e ajuste de estoques a partir das respostas à questão-chave para esse tema, tendo sido obtidos os resultados apresentados na tabela 62. Na base pesquisada não foi possível qualificar níveis de controle de estoques em dez empresas, em sua maior parte porque não possuem estoques significativos. A percepção foi relacionada com o porte das empresas, devido à ausência de diferenças significativas na relação com os setores.

Tabela 62- Percepção de domínio das atividades de gestão dos estoques, por porte

Percepção de domínio/Porte	ME	EPP	Totais
Domínio pleno das atividades	7	7	14
Domínio parcial das atividades	4	3	7
Sem domínio das atividades	4	1	5
Não foi possível perceber o domínio	3	7	10
Total de empresas	18	18	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.3.5. Compreensão e aplicação dos indicadores PE e MC

4.3.5.1. Grau de conhecimento e aplicação dos indicadores PE e MC

Dentre os empresários ouvidos, menos do que um terço do conjunto investigado (30,56%) denotou conhecer e aplicar, de forma metódica, os indicadores Ponto de Equilíbrio (PE) e Margem de Contribuição (MC). Por esse motivo, resolveu-se prosseguir a pesquisa considerando os conhecimentos e práticas “informais” acerca dos indicadores e de seus significados, uma vez que parte significativa dos entrevistados (cerca de 70%) reconheceu trabalhar alternativamente com cálculos aproximados do ponto de equilíbrio e da margem de contribuição. As tabelas 63, 64 e 65 ilustram a situação de acordo com indicativos de

conhecimentos formais, hábitos de realização de cálculos e ocorrência ou não de acompanhamento, ao menos de maneira informal, desses cálculos.

Tabela 63- Indicativos de conhecimento dos indicadores PE e MC, por setor

Indicativos de conhecimento/Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Asseveraram conhecer os indicadores	5	4	2	11
Asseveraram não conhecer os indicadores	7	8	10	25
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Tabela 64- Hábito de calcular os indicadores PE e MC, por setor

Hábito de calcular os indicadores /Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Calculam os indicadores	4	4	1	9
Não calculam os indicadores	8	8	11	27
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Tabela 65- Ocorrência de acompanhamento formal ou informal, por setor

Ocorrência de acompanhamento /Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Realizam acompanhamento periódico	7	10	8	25
Não realizam acompanhamento	5	2	4	11
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.3.5.2 Percepção do domínio dos gestores quanto à compreensão e aplicação dos indicadores PE e MC na condução dos negócios

Neste quinto item do bloco de questões sobre práticas da contabilidade gerencial, procurou-se formar uma ideia do nível de compreensão dos indicadores e sua aplicação na condução dos negócios, passando-se a classificar esse nível, de acordo com a percepção de domínio (ou a sua ausência) dos gestores sobre as atividades em referência.

Para fins de percepção desse domínio, foram analisadas as respostas dos gestores à seguinte pergunta da entrevista (A sua empresa calcula e utiliza o Ponto de Equilíbrio e a

Margem de Contribuição? Como isso ocorre?), tendo sido explorados alguns quesitos de direcionamento previamente associados à questão, sendo eles:

- Quais os métodos de cálculo dos indicadores?
- Conhecimento do significado dos indicadores e da importância de sua aplicação;
- Importância para análise dos custos da empresa no caso do PE,
- Importância para análise das opções de produção da empresa no caso da margem de contribuição e outros.

De acordo com as respostas relacionadas a cada quesito e partindo-se do pressuposto de que o conjunto das respostas poderia indicar maior ou menor domínio sobre a utilização daqueles indicadores, atividades do processo de gestão dos estoques, esses níveis foram classificados da forma descrita no quadro 12, esclarecendo-se que a classificação deixou de ser adotada quando as informações não foram suficientes.

Quadro 12- Classificação do domínio dos gestores sobre os indicadores PE e MC

Classificação do domínio	Descrição da classificação
Pleno	Em que todos ou quase todos os itens de direcionamento estão sendo observados adequadamente
Parcial	Em que parte dos itens de direcionamento está sendo observada adequadamente e parte não
Ausência de domínio	Em que nenhum ou quase nenhum dos itens de direcionamento se enquadra nas condições acima

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para obter-se uma noção da percepção de domínio dos gestores pesquisados quanto ao aproveitamento dos indicadores na condução de seus negócios, reconhecida a informalidade do acompanhamento e aceita a utilização de valores aproximados, foram ponderadas as respostas à questão principal sobre o tema (“5- A sua empresa calcula e aplica o ponto de equilíbrio e a margem de contribuição? Como isso ocorre?”) e os principais de seus aspectos explorados nas entrevistas, tais como:

Tabela 66- Percepção de domínio do gestor quanto aos indicadores PE e MC

domínio /Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Domínio pleno dos indicadores	4	5	4	13
Domínio parcial dos indicadores	3	3	5	11
Não denotaram domínio	5	4	3	12
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Entretanto, na redistribuição dos dados, desta feita levando-se em conta os portes das empresas, notou-se nítida vantagem em favor das empresas de pequeno porte (oito casos de percepção de pleno domínio dos indicadores) sobre as microempresas (apenas cinco casos). Ainda sob esse enfoque, apenas cinco ME trabalham com metas de produção e/ou de vendas e oito EPP trabalham com essas metas.

4.4 Bloco 4: Questões sobre práticas de responsabilidade socioambiental

Nesta subseção procurou-se classificar as empresas pesquisadas de acordo com o seu nível de envolvimento com algumas práticas de responsabilidade socioambiental objeto desta pesquisa. Os critérios estabelecidos pelo pesquisador foram os descritos no quadro 13:

Quadro 13- Classificação do nível de envolvimento dos gestores com práticas de RSA

Classificação do nível de envolvimento	Descrição da classificação
Nível superior de envolvimento	Atribuído às doze empresas com melhores desempenhos em termos de adoção de ações favoráveis às práticas de RSA
Nível intermediário de envolvimento	Atribuído às doze empresas com desempenhos intermediários em termos de adoção de ações favoráveis às práticas de RSA
Nível inferior de envolvimento	Atribuído às doze empresas com piores desempenhos em termos de adoção de ações favoráveis às práticas de RSA

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados dessa classificação podem ser observados na tabela 67, não tendo sido constatadas maiores diferenças entre os setores. Entretanto, na tabela subsequente (68), que retrata uma análise por porte de empresa, evidencia-se uma disparidade maior, com vantagem para as EPP.

Tabela 67- Nível de envolvimento do gestor com práticas de RSA, por setor

Nível de envolvimento /Setor	Com	Ind	Ser	Totais
denotaram nível superior de envolvimento	4	3	5	12
denotaram nível médio de envolvimento	5	3	4	12
Não denotaram envolvimento	3	6	3	12
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborada pelo autor, com base em resultados da pesquisa.

Tabela 68- Nível de envolvimento do gestor com práticas de RSA, por porte

Nível de envolvimento /Setor	ME	EPP	Totais
denotaram nível superior de envolvimento	3	9	12
denotaram nível médio de envolvimento	6	6	12
Não denotaram envolvimento	9	3	12
Total de empresas	18	18	36

Fonte: elaborada pelo autor, com base em resultados da pesquisa.

4.4.1. Reconhecimento de impactos no meio ambiente

Diante de uma lista de possíveis impactos das suas empresas ao meio ambiente, apresentada aos entrevistados para exame e identificação, a maior quantidade de apontamentos (tabela 69) recaiu sobre o item descarte de rejeitos e resíduos, mencionado por cerca de 67% dos gestores. É imperativo mencionar que apenas dois empresários não reconheceram impactos provocados por suas empresas no meio ambiente.

Outra informação pertinente se refere à distribuição da quantidade de impactos ao meio ambiente reconhecidos pelas empresas. Tanto na análise por setor de atividades, quanto na análise por porte das empresas, praticamente não se observa diferenças, conforme mostrado nas tabelas 69 e 70.

Tabela 69- Reconhecimento de impactos no meio ambiente, por setor

Reconhecimento de impactos/Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Descarte de rejeitos e resíduos	8	10	6	24
Descarte de embalagens	5	1	3	9
Elevado consumo de energia	2	4	2	8
Elevado consumo de combustíveis	4	0	3	7
Outro impacto ambiental	0	4	1	5
Elevado consumo de água	1	2	2	5
Emissão de poluentes	0	0	2	2
Não reconheceram impactos	0	1	1	2
Total de itens reconhecidos	20	21	19	60

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Tabela 70- Reconhecimento de impactos no meio ambiente, por porte

Reconhecimento de impactos/Porte	ME	EPP	Totais
Descarte de rejeitos e resíduos	15	9	24
Descarte de embalagens	4	5	9
Elevado consumo de energia	4	4	8
Elevado consumo de combustíveis	2	5	7
Elevado consumo de água	2	3	5
Outro impacto ambiental	2	3	5
Emissão de poluentes	1	1	2
Não reconheceram impactos	1	1	2
Totais de itens reconhecidos	30	30	60

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.4.2. Adoção de ações para redução dos impactos:

Na mesma linha, diante de uma lista de possíveis ações para redução desses impactos, os gestores foram convidados a identificar aquelas adotadas por suas empresas. As quantidades mais significativas de apontamentos pelos gestores recaíram sobre itens como: Coleta Seletiva de lixo (69,44%), tratamento de efluentes e gestão de resíduos (33,33%) e utilização de materiais que causem menos danos ao meio ambiente (22,22%), sem diferenças expressivas entre os setores envolvidos, conforme informações disponibilizadas na tabela 71. O destaque ficou por conta da quantidade de gestores que afirmaram não adotar ações para redução de impactos (cinco gestores, sendo quatro deles pertencentes ao segmento EPP).

Tabela 71- Adoção de ações para redução dos impactos, por setor

Adoção de ações /Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Coleta seletiva de lixo	10	6	9	25
Tratamento de efluentes e gestão de resíduos	4	6	2	12
Outras ações de redução dos impactos	2	5	2	9
Utilização de materiais que causem menos danos ao meio ambiente	2	3	3	8
Redução no consumo de água, energia e combustíveis	1	3	4	8
Reciclagem de embalagens	4	1	2	7
Orientações aos empregados	1	1	2	4
Economia no uso de papel e descartáveis	0	0	3	3
Redução da poluição sonora e visual	0	1	0	1
Não adota ações para redução dos impactos	2	2	1	5
Totais das ações contra os impactos	24	26	27	77

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.4.3. Adoção de ações em relação ao quadro de pessoal:

As escolhas mais significativas dos gestores quanto a ações positivas adotadas em relação aos empregados de suas empresas foram: concessão de incentivos à capacitação dos empregados, permanecer aberta a críticas e sugestões e oferecer ambiente físico agradável e seguro, todas girando em torno de 40% da preferência do total de gestores. Um destaque negativo foi que 8 empresas (22,22% do total) declararam não adotar qualquer ação dentre as elencadas na pesquisa, conforme se observa pela tabela 72.

Tabela 72- Adoção de ações em relação ao quadro de pessoal, por setor

Adoção de ações /Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Concede incentivos à capacitação dos empregados	5	3	8	16
Permanece aberta a críticas e sugestões	7	2	6	15
Oferece um ambiente físico agradável e seguro	6	2	6	14
Subsidia cursos para os empregados	1	2	3	6
Incentiva cuidados com saúde e bem-estar	3	1	2	6
Colabora com a realização de estágios	0	3	1	4
Outras ações	4	3	3	10
Nenhuma das acima elencadas	1	5	2	8
Totais de ações por setor	26	16	29	71

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

As empresas de pequeno porte, neste item, alegaram adotar bem mais ações em relação aos seus quadros de pessoal (46 ações informadas), do que as microempresas (25 ações informadas), conforme apresentado na tabela 73.

Tabela 73- Adoção de ações em relação ao quadro de pessoal, por porte

Adoção de ações /Porte	ME	EPP	Totais
Concede incentivos à capacitação dos empregados	6	10	16
Permanece aberta a críticas e sugestões	6	9	15
Oferece um ambiente físico agradável e seguro	5	9	14
Subsidia cursos para os empregados	0	6	6
Incentiva cuidados com saúde e bem-estar	3	3	6
Colabora com a realização de estágios	0	4	4
Outras ações	5	5	10
Nenhuma das acima elencadas	5	3	8
Totais de ações por porte	25	46	71

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.4.4. Critérios para suprimentos de vagas:

Neste item do questionário, os gestores se depararam com uma lista de características que poderiam sujeitar pessoas em situação de fragilidade social a algum tipo de discriminação. Questionados se chegaram a contratar alguém nestas condições, as respostas positivas ficaram aquém da quantidade total de respondentes, sendo que uma das alegações foi a de que não se registraram admissões recentes nas suas empresas. Os principais resultados obtidos estão espelhados na tabela 74, observando-se que houve apontamento de contratação de pessoa com deficiência em apenas um setor. O comércio ofereceu bem menos oportunidades ao público em referência do que os demais setores.

Tabela 74- Contratação de pessoas com características especificadas, por setor

Contratações de pessoas /Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Diversidade de crenças	5	8	8	21
Diversidade de orientação sexual	3	4	7	14
Minorias raciais	4	6	3	13
Aprendizes	1	4	3	8
Idosos	1	3	1	5
Ex-presidiários	1	2	0	3
Com deficiência	0	1	0	1
Não contrataram	2	2	1	5
Não responderam	5	2	3	10
Total de características dos contratados	15	28	22	65

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.4.5. Práticas adotadas em relação à comunidade:

Neste passo do questionário, os gestores foram convidados a escolher, de uma lista previamente elaborada, quais as práticas eventualmente adotadas por suas empresas em relação à comunidade onde se acham inseridas. Nesse caso, oito dirigentes (sendo seis gestores de ME e dois gestores de EPP) declararam não adotar qualquer das práticas descritas, conforme ilustrado na tabela 75.

Tabela 75- Práticas adotadas em relação à comunidade, por setor

Práticas adotadas /Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Envolvimento da empresa com alguma ação social	5	3	4	12
Compra de produtos e serviços fornecidos pela comunidade local	5	2	1	8
Levantamento das necessidades da comunidade local	0	2	0	2
Outras práticas	4	3	9	16
Nenhuma das práticas citadas	1	6	1	8
Total das práticas adotadas por setor	14	10	14	38

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.4.6. Resultados da atuação em favor da comunidade:

Com métodos semelhantes aos dos últimos itens, apresentou-se aos gestores uma lista de prováveis resultados da atuação de empresas em favor das comunidades onde se acham inseridas e as escolhas recaíram, principalmente, sobre o item aquisição de novos contatos e

clientes, com 11 indicações. Aumento do volume de vendas e menor rotatividade do pessoal foram resultados obtidos por quatro das empresas pesquisadas. Interessante notar que, para 21 empresas (sendo 13 ME e 8 EPP), mais da metade do grupo investigado, nenhum resultado foi conquistado (tabela 76).

Tabela 76- Resultados da atuação em favor da comunidade, por setor

Resultados da atuação /Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Nenhum resultado	6	9	6	21
Aquisição de novos contatos e clientes	5	1	5	11
Aumento do volume de vendas	2	0	2	4
Menor rotatividade do pessoal	2	1	1	4
Melhoria na relação com fornecedores			1	1
Economia em itens como conservação e segurança predial			1	1
Outros resultados	9	2	10	21

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.4.7. O que representa a sustentabilidade para a empresa

Diante de uma questão sobre a representatividade da sustentabilidade, em termos de ganhos ou despesas, para as suas empresas, cerca de 40% dos gestores informaram que a sustentabilidade não representa nem ganhos e nem despesas para suas empresas. A oportunidade de ganhos foi mencionada por cerca de 28% dos gestores e o fato de representar custos e despesas foi mencionado por cerca de 22% (tabela 77).

Tabela 77- Representatividade da sustentabilidade para a empresa, por setor

Representatividade /Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Nem ganhos, nem despesas	5	7	3	15
Oportunidade de ganhos	4	2	4	10
Custos e despesas	1	3	4	8
Não responderam	2	0	1	3
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

Observando-se os mesmos dados desse item, mas distribuídos segundo os portes das empresas, obtém-se os resultados da tabela 78 e verifica-se que a sustentabilidade é vista como oportunidade de ganhos por um número bem maior de EPP (oito) do que de ME (duas).

Tabela 78- Representatividade da sustentabilidade para a empresa, por porte

Representatividade /Porte	ME	EPP	Totais
Nem ganhos, nem despesas	8	7	15
Oportunidade de ganhos	2	8	10
Custos e despesas	6	2	8
Não responderam	2	1	3
Total de empresas	18	18	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

4.4.8. Principal dificuldade enfrentada pela empresa

Finalmente, apresentou-se aos gestores a oportunidade de expressar a sua opinião quanto ao que seria a principal dificuldade enfrentada pela empresa na condução do tema sustentabilidade e seus processos. O maior número de indicações recaiu sobre o item falta de tempo para dedicar ao tema (22%), seguido pela falta de viabilidade econômica (16,67%), falta de recursos financeiros (13,89%) e falta de interesse da empresa (13,89%). Ressalte-se que o item falta de viabilidade econômica das ações teve 06 indicações, cinco delas feitas por microempresas (tabela 79).

Tabela 79- Principal dificuldade enfrentada pela empresa, por setor

Principal dificuldade /Setor	Com	Ind	Ser	Totais
Falta de tempo para dedicar ao tema	4	2	2	8
Falta de viabilidade econômica das ações	1	5	0	6
Falta de recursos financeiros	2	0	3	5
Falta de interesse da empresa	0	2	3	5
Outros motivos	3	1		4
Falta de conhecimento sobre o tema	1		2	3
Burocracia ligada ao tema	1		1	2
Custo não absorvido pelas receitas		1	0	1
Não responderam		1	1	2
Total de empresas	12	12	12	36

Fonte: elaborado pelo autor, com base nos dados da pesquisa.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. Bloco 1: Informações Sociais das empresas e gestores

Desde o início dos trabalhos de preparação dos dados para análise, notou-se certa relevância em informações sociais como setor de atividades, porte das empresas e tempo de constituição das firmas, sendo este último um fator decisivo quanto a uma série de aspectos explorados nesta pesquisa.

De fato, dentre as empresas investigadas, aquelas com mais de 10 anos de fundação apresentaram nítidas vantagens em relação às mais novas, especialmente em aspectos de grande importância para a sustentabilidade dos negócios, entre eles o domínio da administração do fluxo de caixa, pleno acesso a créditos bancários, adoção de ações de responsabilidade social em favor dos colaboradores e conhecimento/utilização de ferramentas como a Demonstração de Resultados do Exercício (DRE) ou de indicadores como o ponto de equilíbrio (PE) e a margem de contribuição (MC).

Aliás, o tempo de constituição está diretamente ligado à expectativa de sobrevivência das empresas, haja vista estatísticas do SEBRAE (2010), indicando a paralisação das atividades de mais da metade (58%) das empresas paulistas, decorridos cinco anos de suas fundações.

Por outro lado, não se percebeu contribuições de maior destaque quando as análises dos dados foram realizadas em função da faixa etária ou do grau de instrução dos gestores entrevistados, nem em relação à origem do capital (público ou privado) do principal banco de relacionamento. Contudo, os gestores com idades entre 31 e 40 anos se distinguiram pelas boas práticas de gestão financeira, enquanto que os gestores com idades entre 41 e 50 anos se distinguiram pelas boas práticas de gestão contábil-gerencial.

Outrossim, analisando-se a situação encontrada por intermédio da investigação científica que ora se apresenta, permite-se inferir a importância da contribuição de boas práticas de gestão para a sobrevivência das MPE, na medida em que facilitam o domínio das atividades de controle das contas a pagar/receber e de administração do fluxo de caixa, ajudam a promover o pleno acesso ao crédito bancário e favorecem a aquisição de bom nível de conhecimento e aplicabilidade de demonstrativos como a DRE e indicadores como o PE e a MC. E tudo isso se observou com maior destaque justamente nas empresas com mais de dez anos de fundação, ou seja, que sobreviveram bem além do ponto de corte enunciado pelo SEBRAE (2010).

Quanto às principais dificuldades elencadas pelos empreendedores na gestão dos negócios, destacaram-se a administração de mão de obra, despesas com tributos e encargos sociais incidentes sobre a folha de salários e a instabilidade econômica recorrente no País. Além disso, os respondentes também mencionaram a burocracia estatal e problemas com a gestão administrativa e financeira de suas empresas, sendo que algumas dessas dificuldades compuseram as chamadas barreiras ao desenvolvimento, relatadas por Maximiano (2006, apud AOKI e BADALOTTI, 2014) e expostas no quadro 14.

Quadro 14- Principais dificuldades enfrentadas pelas MPE segundo algumas pesquisas referenciadas

Pesquisa	Dificuldades
Cavalheiro et al (2016)	Taxas de juros elevadas, dificuldades para inserção no mercado, baixo nível de desenvolvimento tecnológico e limitações de acesso ao crédito.
Zouain et al (2011)	Pesada carga tributária, recessão econômica e concorrência.
Demajorovic e Santiago (2011)	Em relação à sustentabilidade: Escassez de recursos, carência de capacitação, baixo nível de qualificação do pessoal.
Aoki e Badalotti (2014)	Acesso ao crédito em condições diferenciadas.
Esta pesquisa	Despesas com tributos e encargos sociais, contratação ou formação de mão de obra qualificada, instabilidade econômica recorrente, burocracia/falta de integração de órgãos estatais, gestão administrativa ou financeira da empresa, concorrência acirrada ou desleal.

Elaborado pelo autor.

Outra informação merecedora de destaque, na visão do pesquisador, foi a de que no setor de serviços registrou-se a menor quantidade de apontamentos de dificuldades, especialmente em relação a despesas com tributos e encargos sociais e à instabilidade econômica recorrente. A primeira delas pode ser justificada, em parte, pelo fato de que o setor não está sujeito à substituição tributária, que se revelou prejudicial a parte das empresas adeptas do regime do Simples Nacional. A segunda delas pode ser justificada, em parte, pela expansão do setor de serviços na economia de países emergentes, como o Brasil, o que amenizaria os efeitos de eventuais contrações do desenvolvimento econômico do País.

Finalmente, foram elencadas as ações que, nas opiniões dos gestores, mais contribuíram para a sustentabilidade das empresas, sobressaindo-se, em quantidade de apontamentos, o bom atendimento à clientela, a dedicação e a persistência na condução do negócio e a parcimônia na retirada de valores da empresa. Além desses, outros apontamentos

também merecem menção especial, a exemplo do rigor do gestor na gestão administrativa e financeira, que se aproxima de um dos fatores contribuintes indicados pelo SEBRAE (2016), entre outros expostos no quadro 15.

Quadro 15- Ações e fatores que contribuíram para a sobrevivência das MPE

Pesquisa	Ações e fatores contribuintes para a sobrevivência das MPE
SEBRAE (2014)	Investir continuamente em capacitação, calcular detalhadamente os custos de cada produto e acompanhar rigorosamente receitas e despesas
Colmenero (2013)	Capacidade de assumir riscos, acesso a recursos financeiros com baixas taxas de juros, capacidade de separar as contas da empresa das contas pessoais e adequação dos produtos da empresa às necessidades da demanda.
SEBRAE (2016)	Negociação de prazos ou obtenção de empréstimos em bancos, investimentos na capacitação de pessoas e realização de rigoroso acompanhamento da evolução das receitas e despesas ao longo do tempo.
Esta pesquisa	Bom atendimento à clientela, dedicação e persistência na condução do negócio, parcimônia na retirada de valores da empresa e rigor do gestor na gestão administrativa e financeira.

Elaborado pelo autor.

5.2. Bloco 2: Questões sobre práticas de gestão financeira

5.2.1. Controle de contas a pagar e contas a receber e administração do orçamento de caixa

A análise dos dados e a classificação dos gestores de acordo com o que se pôde observar em termos de domínio de um conjunto de atividades relacionadas ao controle de contas a pagar/receber e à administração do fluxo de caixa (segundo critérios estabelecidos nesta pesquisa) apresenta um quadro preocupante para um significativo percentual das empresas investigadas, especialmente aquelas cujos administradores não parecem deter pleno domínio da situação financeira interna (em sua maioria microempresas).

Algumas consequências dessa gestão supostamente ineficaz das finanças de tais empresas já podem ser identificadas nos cruzamentos de respostas obtidas por meio de diferentes questões e itens de direcionamento. Por exemplo, observou-se que empresas sem pleno controle de sua situação financeira apresentaram menor inclinação para a aquisição de

prédios próprios e mais problemas para o provisionamento de capital de giro a ser utilizado em situações de contingência, conforme resultados da pesquisa divulgados na seção anterior.

Além do mais, 11 empreendedores (sendo oito deles responsáveis por microempresas) deixaram de transparecer pleno domínio das atividades pertinentes à administração do fluxo de caixa, podendo comprometer as condições de liquidez de suas empresas e suas próprias sustentabilidades (TRINDADE *et al*, 2013). Além disso, elas podem estar sujeitas às dificuldades descritas no quadro 2 (ASSAF NETO, 2016).

Ampliando-se o espectro da análise, são encontrados exemplos de fatores que podem estar contribuindo para que a situação de algumas empresas se apresente nessas condições (sem domínio pleno das atividades de controle de contas e administração do orçamento de caixa).

Em primeiro lugar, 13 gestores (sendo oito microempresas) permitem a intercalação de contas dos sócios entre as contas da empresa, sendo que sete deles o fazem sem qualquer controle e os outros seis controlam as saídas para abater das retiradas de lucros ou de pró-labores. Tais procedimentos, além de se mostrarem inadequados sob o ponto de vista contábil, prejudicam a capacidade de separação das contas empresariais das contas pessoais, um dos fatores considerados determinantes para a sobrevivência dos pequenos negócios (COLMENERO, 2013).

Em segundo lugar, menos do que a metade das empresas pesquisadas informaram que utilizam algum sistema gerencial para a gestão financeira dos seus negócios, em prejuízo da eficiência e credibilidade dos processos, especialmente diante da multiplicidade e variedade de procedimentos que os compõem.

Finalmente, 10 gestores (sendo oito ME) realizam controle e gestão das atividades de forma eventual, ou seja, sem uma periodicidade regular, abrindo espaço para ocorrências prejudiciais ao equilíbrio financeiro de suas empresas e consequências negativas para as suas sobrevivências.

Por outro lado, são dignas de destaque as 22 empresas que parecem deter pleno domínio das atividades vinculadas ao controle de contas a pagar e a receber e à administração do fluxo de caixa, entre elas 14 EPP e 8 ME, não havendo diferenças significativas entre os setores comercial, industrial e de serviços. Esses negócios podem apresentar desempenho financeiro favorável e fazer jus às potencialidades descritas na sessão 2.3.3 (TRINDADE *et al*, 2013).

A fim de complementar o conjunto de informações obtidas junto aos empresários, buscou-se conhecer as prioridades dos gestores entre os vários tipos de contas a pagar em nome de suas empresas, sobressaindo-se os compromissos com fornecedores, com a folha de salários (e respectivos encargos) e com o aluguel predial. A análise dessas preferências indica que pode estar havendo uma preocupação com a possibilidade de interrupção do fornecimento de produtos e serviços consumidos pela empresa. Quanto ao aluguel a reação poderia ser em função do temor de enfrentar um processo judicial de cobrança, com consequências danosas para a empresa.

5.2.2. Sistemática de concessão de crédito aos clientes das empresas

Uma informação prévia de relativa importância foi a de que 23 empresas do grupo pesquisado não estão enfrentando situação de inadimplência significativa da parte de seus clientes. Alguns dos gestores alegaram que esse problema foi superado apenas recentemente. Entretanto, oito empresas ainda enfrentam dificuldades sob esse aspecto. Não se registrou diferença relevante entre os vários setores envolvidos.

Embora não pareça ter havido relação de causa e efeito entre a realização ou não de análises de crédito e os níveis de inadimplência das carteiras de clientes das empresas pesquisadas, recomendações de especialistas indicam a necessidade de se manter uma política de crédito consistente (Assaf Neto, 2016, p.657) que inclui, entre outras ações, a análise dos padrões de crédito. Assim, eventuais efeitos negativos do relaxamento na realização de análise de crédito, por algumas empresas que não estão enfrentando inadimplência, podem estar sendo compensados pelas “outras ações” recomendadas pelo referido autor, tais como as ofertas de descontos para pagamentos antecipados (concedidos por mais da metade das empresas investigadas). Além disso, a maior parte dos estabelecimentos aceita cartões de crédito, cujo risco de inadimplência corre por conta das operadoras.

Quanto às políticas de cobrança eventualmente adotadas pelas empresas em referência, percebeu-se consonância entre os percentuais de estabelecimentos que mantêm alguma política de cobrança, os quais mostraram discreta proporcionalidade em relação aos percentuais de negócios que têm enfrentado inadimplência significativa da parte de seus clientes.

5.2.3. Acesso das empresas ao crédito bancário

Em relação ao acesso a créditos bancários, a análise dos dados gerou a percepção de que apenas 13 empresas do conjunto pesquisado (pouco mais de um terço dos negócios) teriam pleno acesso ao crédito bancário, aí incluídas linhas de investimento e empréstimos com taxas de juros menos elevadas, e poucas ou nenhuma reclamação do setor bancário.

Outras 13 empresas teriam acesso limitado aos créditos bancários, ou seja, linhas de antecipação de recebíveis e de capital de giro, com várias reclamações quanto ao setor bancário. Essas empresas, principalmente pelo depoimento de alguns gestores, estariam se utilizando de créditos destinado a giro para suprir suas necessidades de crédito para investimentos, o que se torna inadequado para uma boa gestão financeira.

A burocracia e as elevadas taxas de juros predominaram entre as reclamações dos empresários quanto ao acesso a créditos bancários. Tarifas elevadas e excesso de exigência de documentos também foram motivo de queixas para vários entrevistados. Apenas oito gestores deixaram de apresentar queixas, o que dá ideia do grau das dificuldades enfrentadas pelos micro e pequenos empreendedores no relacionamento com os bancos.

A propósito, exigências e condições burocráticas têm prejudicado o acesso das MPE a modalidades de crédito com taxas e prazos diferenciados (justamente aqueles destinados a investimentos), que poderiam representar fortes incentivos às suas atividades e favorecer o seu desenvolvimento (AOKI e BADALOTTI, 2014). Aliás, problemas relacionados ao acesso a créditos bancários, especialmente aqueles com taxas de juros reduzidas, têm sido mencionados de forma recorrente por pesquisadores da área, a exemplo de Cavalheiro *et al*, (2016) e Colmenero (2013).

A percepção de pleno domínio das atividades de controle de contas a pagar/receber, de administração do fluxo de caixa e do controle de receitas e despesas da empresa, emergiu como fator decisivo para a obtenção de crédito bancário sem limitações de acesso. O fato de pertencer ao grupamento de empresas de pequeno porte também se mostrou importante para isso. Já o fato de a empresa ter como principal banco de relacionamento um estabelecimento público ou privado não provocou maiores alterações quanto ao acesso aos créditos bancários.

5.2.4. Fontes de recursos alternativas ao crédito bancário:

Em relação ao uso de fontes de recursos alternativas ao crédito bancário, o crédito comercial foi o destaque, tendo sido citado por quase todos os gestores (91,18%). Aliás, a utilização do crédito comercial como fonte de recursos complementar já havia sido relatada como alternativa das micro e pequenas empresas, diante das dificuldades de acesso ao financiamento bancário (CARVALHO E SCHIOZER, 2015).

Entretanto, assim como verificado em relação ao financiamento bancário, também são utilizadas operações de crédito comercial de curto prazo para investimento em bens duráveis nas micro e pequenas empresas, conforme informado por alguns empresários, o que pode representar dificuldades para a capacidade de pagamento de suas empresas, sobrecarregando o seu orçamento de caixa.

A gestão de estoques (tema sobre o qual haverá discussões em sessão específica, mais adiante), juntamente com os lucros acumulados, a gestão de prazos e as economias pessoais configuraram-se, após o crédito comercial, nas mais indicadas fontes de recursos alternativas ao crédito bancário acessadas pelas empresas investigadas nesta pesquisa.

As várias menções à gestão de prazos, bastante lembrada pelos gestores como fonte de recursos alternativa ao crédito bancário, podem ser justificadas pela importância de se adequar prazos médios de pagamento e recebimento de forma a favorecer o fluxo de caixa e reduzir as necessidades de capital de giro.

Cabe esclarecer que a lista de fontes alternativas de recursos apresentada aos gestores nas entrevistas baseou-se em Winborg e Landstrom (2001, apud Cavalheiro *et al*, 2016): aportes realizados pelo próprio empresário, por amigos ou por familiares; gestão de prazos em contas a pagar e a receber; uso de recursos de outras empresas; atrasos devidamente calculados em pagamentos; gestão eficaz de estoques; utilização de subsídios governamentais.

5.3 Bloco 3: Questões sobre práticas de contabilidade gerencial

5.3.1. Compreensão e utilização das informações do relatório DRE:

Ao serem analisados os dados relativos às práticas da contabilidade gerencial, por meio da classificação da percepção de domínio dos gestores quanto às atividades de acompanhamento das receitas e despesas dos negócios pesquisados, nota-se que apenas 16

daqueles empresários (menos da metade) foram considerados como tendo pleno domínio sobre aquelas atividades.

É oportuno lembrar que o “acompanhamento rigoroso” das receitas e despesas foi uma das principais práticas de empresas sobreviventes, segundo a pesquisa “*Causa Mortis*” (SEBRAE, 2014). Tal providência também foi contada como um dos principais “fatores contribuintes” para a sobrevivência das empresas, segundo o SEBRAE (2016).

Além disso, o grupo de empresas que aparentou pleno domínio sobre as atividades de acompanhamento de resultados possuía mais estabelecimentos com prédios próprios ou que conseguiam formar reservas de capital de giro para contingências do que o grupo de empresas com menor extensão de domínio ou sem domínio sobre as referidas atividades.

Atente-se para o fato de que apenas cinco (menos de um terço) microempresas do conjunto pesquisado foram representadas por gestores que denotaram pleno controle das atividades de acompanhamento de resultados (receitas e despesas) em seus negócios. Esta situação expõe, ainda mais, o segmento, que já sofre com elevadas taxas de mortalidade, conforme explicitado anteriormente.

5.3.2. Gestão do capital de giro das empresas

Em relação a quesitos como conhecimento do ciclo financeiro da empresa e compreensão da importância do capital de giro para a sustentabilidade do negócio, os entrevistados, em sua maioria, não demonstraram dificuldades. O mesmo não se pode dizer no que se refere à formação de reservas de capital de giro para contingências e sazonalidades, uma vez que um número menor de empresas se mostrou preparado.

Aqui se observou mais um agravante para a já precária situação das ME em termos de expectativa de sobrevivência, pois cinco empresas desse grupamento parecem não exercer qualquer controle das atividades relacionadas ao capital de giro, tornando-as ainda mais vulneráveis ao fechamento precoce, por ser com base neste tipo de recurso que empresas se sustentam em situações de contingências e a sua falta pode comprometer a sobrevivência do negócio (ZOUAIN *et al*, 2011).

5.3.3. Formação de preços de venda

Para a classificação do domínio dos gestores quanto a esta importante prática, foram consideradas as suas respostas à questão central, sopesando-se os já mencionados aspectos que a compõe. Assim, denotaram manter pleno domínio sobre as atividades de formação de preços apenas 16 empresas (sendo 9 EPP e 7 ME).

O nível de domínio de muitas empresas foi prejudicado pelo fato de que apenas 6 ME (pouco mais de um terço desse grupamento) são administradas de forma a computar todos os custos, despesas e fatores que possam exercer alguma influência na formação dos preços de vendas de seus produtos e serviços. Este número elevou-se para nove no caso das empresas de pequeno porte (50% do grupamento). Considerou-se que seria necessário computar todos as variáveis com influência nos preços finais para que houvesse pleno domínio desse processo.

Domingues *et al* (2017) reforçaram a necessidade de uma boa gestão em itens como a formação de preços e outros próprios da Contabilidade Gerencial, terminando por indicar aos gestores de MPE vários procedimentos adequados nesse sentido. Conforme previsto por Tinoco (2014), também nesta pesquisa o estabelecimento de preços ficou reservado ao principal gestor de cada empresa, na grande maioria dos casos. As poucas exceções se deram por conta dos negócios em regime de franquia, que precisavam seguir os preços indicados pela franqueadora.

5.3.4. Gestão de estoques

Apenas 14 empresas (sendo sete ME e sete EPP) deram mostras de manter gestão com pleno controle das atividades pertinentes ao controle de estoques. Este baixo percentual não condiz com as necessidades de gestão eficaz de estoques, por tudo o que representam para uma empresa em termos de custos de manutenção, principalmente com despesas de armazenamento e controle, seguros e impostos, obsolescência, deterioração ou furtos e custo de oportunidade do capital aplicado (ROSS *et al*, 2015; ATKINSON *et al*, 2015).

Uma tendência positiva percebida na pesquisa, independentemente dos setores de atividades, foi que praticamente a metade das empresas reduziu estrategicamente os seus níveis de estoques, em função de alguns fatores de grande impacto na atual conjuntura de

atuação, além do custo financeiro, como a falta de segurança, a facilidade de reposição e acesso flexibilizado aos fornecedores. Tudo isso sem prejuízo ao ciclo operacional.

5.3.5. Níveis de conhecimento e aplicação dos indicadores PE e MC

O cálculo e análise do ponto de equilíbrio de determinado negócio é fundamental para a análise de custos (Souza e Diehl, 2009) e consequente formação dos preços dos produtos e serviços a serem comercializados. Sendo assim, o baixo número de gestores que denotaram pleno domínio da manipulação deste indicador (cerca de um terço do conjunto pesquisado) pode indicar que as demais empresas estão enfrentando dificuldades para estabelecer preços adequados para os seus produtos e, portanto, ficando sujeitas a prejuízos à sustentabilidade.

Já as muitas empresas que estão deixando de calcular adequadamente as margens de contribuição de seus produtos e serviços podem estar deixando de avaliar corretamente qual a prioridade ou mesmo a conveniência do direcionamento em determinada produção (MARTINS, 2010). Ou seja, além de correrem o risco de conduzir operações com margens negativas, ainda perdem uma clara referência para a escolha de itens para o estabelecimento de metas de produção e de vendas.

Finalmente, notou-se que apenas uma parte do grupo pesquisado (oito EPP e cinco ME) mantinha o hábito de estipular metas de trabalho (produção e/ou comercialização) com base nos indicadores em referência. Este também foi o número de gestores classificados como tendo aparente domínio sobre as atividades relacionadas àqueles indicadores.

5.4. Bloco 4: Questões sobre práticas de responsabilidade socioambiental

Neste bloco, procurou-se classificar as empresas de acordo com o nível de envolvimento com algumas práticas da RSA (descritas em cada uma das questões ligadas ao tema), segundo critérios estabelecidos pelo próprio pesquisador. Os resultados obtidos não denotaram maiores disparidades quando se realizou análises de acordo com o setor de atividades. Contudo, ao se analisar os níveis de envolvimento das empresas com práticas de RSA de acordo com os seus portes, as EPP se mostraram em grande vantagem, com nove unidades em um grupo de 12 empresas com os maiores níveis encontrados na pesquisa.

5.4.1. Reconhecimento de impactos no meio ambiente:

Quanto ao reconhecimento de impactos no meio ambiente, não se observou disparidade entre as alegações das empresas dos setores comercial, industrial e de serviços, ou seja, o total de apontamentos a respeito foi praticamente o mesmo, independentemente do setor. A mesma paridade foi encontrada quando se analisou o item em relação ao porte das empresas, uma vez que foram encontradas quantidades iguais de apontamentos entre ME e EPP.

As principais menções sobre impactos no meio ambiente foram o descarte de rejeitos e resíduos (cerca de 70% dos empresários o reconheceram), seguido à distância pelo consumo de combustíveis e descarte de embalagens, que tiveram o reconhecimento de cerca de 20% dos gestores, tanto para um como para o outro tipo de impacto.

5.4.2. Adoção de ações para redução dos impactos:

Entretanto, no que se refere à adoção de soluções para redução dos impactos alinhados na questão anterior, essas foram mencionadas em números superiores aos dos problemas a serem combatidos, o que pode ser explicado pelo fato de que, vários empresários informaram realizar coleta seletiva de lixo, o que não implica necessariamente a solução daqueles problemas, apenas faz parte do processo de redução. Além disso, alguns gestores deixaram de informar impactos justamente por haverem combatido o problema antes da sua manifestação.

A exemplo do observado por Demajorovic e Santiago (2011), esta pesquisa também constatou, junto aos dirigentes consultados, uma tendência à economia de custos na adoção de medidas para redução de impactos ao meio ambiente, haja vista o elevado número de apontamentos em itens como coleta seletiva de lixo e reciclagem de embalagens em relação à gestão de outras classes de resíduos.

5.4.3. Adoção de ações positivas em relação ao quadro de pessoal:

Especificamente sobre o tema responsabilidade social, uma questão (a terceira do bloco) buscava indicar ações positivas em relação ao quadro de colaboradores das empresas.

Observou-se, então, que essas ações positivas foram mais evidentes nos setores comercial e de prestação de serviços. A disparidade foi mais evidente quando da análise por porte das empresas, em que a quantidade de ações positivas realizadas pelas EPP foi quase o dobro da quantidade de ações realizadas pelas ME.

De qualquer forma, neste quesito voltou-se a constatar a preferência dos empresários pela adoção de medidas de baixo custo, como incentivos à capacitação no ambiente da empresa e estímulos à apresentação de críticas e sugestões, em detrimento ao subsídio de cursos, por exemplo.

5.4.4. Critérios para suprimentos de vagas:

As empresas do setor industrial em primeiro lugar (com 26 apontamentos afirmativos) e as empresas prestadoras de serviços em segundo lugar (com 22 apontamentos afirmativos), se destacaram em relação às empresas do setor comercial, com apenas 12 declarações de haver contratado pessoas com alguma das características de fragilidade social descritas na questão. Esses números acabaram por remeter a percentuais bastante inferiores aos constatados por Oliveira (2017) em pesquisa junto a MPE, provavelmente pela expressiva redução no número de contratações, ocorrida em função do atual período recessivo na economia brasileira.

Um destaque negativo foi a constatação de que apenas uma empresa, em todo o conjunto investigado, declarou haver contratado pessoa com deficiência. Acredita-se que este número ínfimo possa ser atribuído à necessidade de adaptação das instalações e, conseqüentemente, elevação de custos para o negócio.

5.4.5. Práticas adotadas em relação à comunidade:

A prática comunitária mais adotada pelas empresas inquiridas foi a de envolvimento com alguma ação social (12 casos). Quanto à análise por setor e por porte das empresas não foi observada distinção digna de discussão nos limites desta pesquisa. Ressalte-se que oito dentre os entrevistados declararam não adotar qualquer prática comunitária (sendo seis ME e duas EPP), em mais uma provável demonstração de pouco envolvimento com o tema.

5.4.6. Resultados da atuação em favor da comunidade:

Como retorno da atuação daquelas empresas em favor da comunidade, 19 delas acabaram não apontando qualquer resultado positivo, mas 11 delas informaram haver adquirido novos contatos e clientes. Outras conquistas não tão numerosas foram o aumento do volume de vendas e a redução na rotatividade do pessoal (quatro apontamentos em cada um desses itens).

5.4.7. O que representa a sustentabilidade para a empresa

A informação mais relevante nesse sentido foi que os gestores de EPP declararam enxergar a sustentabilidade como oportunidade de ganhos em proporção bem maior que os gestores de ME (8 EPP e 2 ME), ocorrendo praticamente o inverso quanto às visualizações da sustentabilidade como custos e despesas (2 EPP e 6 ME). No entanto, cerca de 40% do total de gestores não viram oportunidade de ganhos ou despesas no envolvimento com ações ligadas à sustentabilidade.

5.4.8. Principal dificuldade enfrentada pela empresa:

Finalmente, a falta de tempo para dedicar ao tema sustentabilidade e às providências que lhe são afetas foi o motivo mais alegado pelas empresas (oito casos), seguido pela falta de viabilidade financeira (seis casos), de recursos financeiros ou de interesse (cinco casos cada).

A justificativa da falta de tempo apresenta-se coerente com as alegações dos gestores quanto aos fatores considerados mais importantes para a própria sobrevivência das empresas, como dedicação, persistência e esforços em tempo integral, entre outros.

Outrossim, a falta de recursos financeiros ou mesmo a perspectiva de inviabilidade econômica de eventuais ações no âmbito da sustentabilidade são motivações negativas que se aproximam daquelas levantadas por Demajorovic e Santiago (2011) em suas pesquisas e também mostram consonância com outros resultados aqui apresentados indicando ausência de disposição para investimentos financeiros nesta área pelos gestores entrevistados.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1. Sobre a questão de pesquisa

Previamente à explanação das considerações finais, reapresenta-se a questão que deu origem a esta pesquisa: “Como algumas práticas de gestão financeira, da contabilidade gerencial e de responsabilidade socioambiental, reconhecidas pelo potencial de ampliar a expectativas de sobrevivência dos negócios, estão sendo conduzidas no contexto das micro e pequenas empresas brasileiras?”.

No que se refere à adoção de boas práticas de gestão no âmbito das micro e pequenas empresas objeto do estudo, notou-se uma clara distinção entre a extensão do domínio sobre aquelas atividades nas empresas com até 10 anos de fundação e naquelas com mais de 10 anos de fundação. As primeiras, mais jovens, demonstraram mais dificuldades na condução das práticas de gestão em referência, enquanto as mais experientes demonstraram maior desenvoltura.

Um outro ponto de corte interessante para a distinção da extensão do domínio sobre as referidas práticas de gestão sustentável foi o porte das empresas. As EPP, com maiores estruturas, apresentaram predominância sobre as ME no que se referiu à percepção de domínio sobre vários dos processos e atividades investigados, por vezes de uma forma até contundente, como no caso do acesso a créditos bancários.

Diante desse quadro, não causam surpresa as estatísticas do SEBRAE (2016), indicando índices de mortalidade em torno de 45% para as microempresas (ME) decorridos os dois primeiros anos de atividades, ao passo que para as pequenas (EPP) e médias empresas o índice de mortalidade foi de apenas 2% no mesmo decurso de tempo.

Percebe-se, então, a importância da adoção das práticas de gestão sustentável aqui estudadas para o desenvolvimento e sobrevivência das empresas investigadas, bem como certa omissão ou ineficácia de algumas políticas públicas diante da vulnerabilidade dos empreendimentos mais jovens ou de menores portes.

Outrossim, algumas expectativas quanto a outros indicadores sociais das empresas e de seus gestores foram frustradas, uma vez que os resultados não foram destacadamente influenciados por informações como setor de atividades das empresas ou idade e grau de experiência dos gestores, ou vice-versa.

6.2. Sobre os objetivos

Para a continuidade desta seção, considerou-se importante, também, lembrar o objetivo geral da pesquisa, qual seja: "...explorar a extensão do domínio, denotados pelos empreendedores ou responsáveis pelos negócios pesquisados, sobre as atividades de um conjunto de boas práticas de gestão sustentável, agrupadas sob as temáticas financeira, contábil-gerencial e socioambiental."

Acredita-se que este objetivo tenha sido cumprido, de vez que, na grande maioria dos casos, foi possível identificar e classificar, entre os empresários entrevistados, pelo menos em termos de percepção, diferentes extensões de domínio sobre as práticas de gestão aqui discutidas.

Quanto aos objetivos específicos, também podem ser considerados como tendo sido atendidos, na medida em que se pôde formar grupos de empresas e de gestores com os mais variados perfis, a fim de que fossem realizados cruzamentos de dados e confrontações de resultados entre esses próprios perfis de empresas e gestores ou entre as empresas e gestores investigados nesta e em outras pesquisas.

Além disso, foram identificadas algumas semelhanças e atipicidades entre os dados primários, bem como entre estes e os dados secundários expostos neste estudo.

6.3. Sugestões de intervenções

A partir das considerações elencadas nos itens precedentes, possibilita-se sugerir intervenções no sentido de melhorar as condições de atuação dos gestores e das empresas de micro e pequenos portes e, conseqüentemente, elevar os índices de desempenho das gestões naquele segmento de negócios. Seria impensável, porém, pretender que tais ações fossem indicadas, nesta seção, a cada uma das empresas envolvidas na pesquisa, por se tratar de um estudo de casos múltiplos, com variada gama de necessidades.

Assim sendo, conclui-se por recomendar esforços de capacitação em relação aos gestores das microempresas mais jovens, em todas as práticas de gestão investigadas nesta pesquisa, especialmente aquelas relacionadas ao acesso a créditos bancários, à formação de preços de venda e à gestão de receitas e despesas por meio da DRE ou controle equivalente. Além disso, revelaram-se insuficientes os níveis de conhecimento e o estágio de adoção de práticas da responsabilidade socioambiental, cada vez mais exigidas no campo de ação das MPE.

Sugere-se, ainda, que tais provimentos sejam efetivados por intermédio de esforços conjuntos entre Governos, em todas as esferas, sociedade e associações não governamentais, tais como associações comerciais, clube de diretores lojistas, centros empresariais e outras, mas, para isso, contando com a indispensável vontade do empreendedor em buscar auxílio.

Finalmente, permite-se sugerir a remoção de algumas barreiras que vêm impedindo ou prejudicando o acesso desse segmento a créditos bancários, especialmente a burocracia e as elevadas taxas de juros, o que só poderia ser alcançado por meio de firme determinação do Governo Federal, a que o assunto está afeto.

6.4. Limitações da pesquisa e sugestões para outros estudos

6.4.1 Limitações da pesquisa

A conjuntura econômica do País, no período desta pesquisa, caracterizou-se pelo desaquecimento da economia, por elevadas taxas de juros e pela escassez de crédito bancário direcionado a investimentos, situações estas que podem ter exercido influência sobre a forma de condução de algumas das práticas de gestão investigadas, especialmente aquelas relacionadas ao acesso a créditos bancários (em função da própria conjuntura econômica) e à adoção de ações recomendadas por princípios da Responsabilidade Socioambiental (neste caso, conforme depoimento de parte dos entrevistados, suas atenções estariam centradas na sobrevivência dos empreendimentos no curto prazo.

Uma outra limitação pode ter sido a falta de abordagem sobre como estão sendo superadas as eventuais dificuldades de micro e pequenas empresas em outros países e quais medidas poderiam ser aproveitadas em favor do segmento no contexto nacional.

6.4.2. Sugestões para outros estudos

Sopesadas as limitações descritas no item precedente, sugere-se a realização de pesquisas equivalentes a esta em ambientes econômicos diferentes do atual, bem como a prospecção de relatos sobre o contexto das micro e pequenas empresas em outros países, na busca de novos horizontes para a gestão sustentável dos empreendimentos nacionais.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, D.D.; PEREIRA, I.M.; LLIMA, I.J. Instrumentos de controle de gestão utilizados por micro e pequenas empresas sul-catarinenses. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, v. 10, n.3, p. 69-92, 2016.
- AMBROZINI, M. A.; MATIAS, A. B.; PIMENTA JUNIOR, T. Análise dinâmica de capital de giro segundo o modelo Fleuriet: Uma classificação das empresas brasileiras de capital aberto no período de 1996 a 2013. *Revista Contabilidade Vista & Revista*. Belo Horizonte, v.25, n.2, p. 15-37, mai-ago/2014.
- AOKI V. C. G.; BADALOTTI R. M. Dificuldades e perspectivas no acesso de micro e pequenas empresas a linhas de crédito públicas: o caso de Chapecó. *Revista da Administração Pública*. Rio de Janeiro. V.48, n.5, p. 1305-1327, set-out/2014.
- ASSAF NETO, A. **Finanças Corporativas e Valor**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- ATKINSON, A. A.; KAPLAN, R. S.; MATSUMURA, E. M.; YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial: Informação para tomada de decisão e execução da estratégia**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL E SEBRAE. Indicadores de Crédito das Micro e Pequenas Empresas no Brasil. Brasília, 2016. Disponível em [http://www.bcb.gov.br/pec/appron/apres/relatorio Indicadores de Credito forum nov 2 016.pdf](http://www.bcb.gov.br/pec/appron/apres/relatorio%20Indicadores%20de%20Credito%20forum%20nov%202016.pdf) Acesso em 12.07.2017
- BORGHETTI, J. Determinantes da evasão fiscal – Um estudo comparativo entre países da América Latina. Dissertação de Mestrado. UNISINOS, 2013.
- BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm Acesso em 21.05.2017
- BRASIL. Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp155.htm Acesso em 21.05.2017
- BRITO, G. A. S.; MARTINS, E. Conservadorismo contábil e o custo do crédito bancário no Brasil. *Brazilian Business Review*, Vitória, v.10, n.1, p.27-48, jan-mar/2013.
- CANECA, R.L.; MIRANDA, L.C.; RODRIGUES, R.N.; LIBONATI, J.J.; FREIRE, D.R. A influência da oferta da contabilidade gerencial na percepção da qualidade dos serviços contábeis prestados

aos gestores de micro, pequenas e médias empresas. *Pensar Contábil*, Rio de Janeiro, v.11, n. 43, p. 35-44, 2009.

CARVALHO, C.J. Um ensaio em gestão de capital de giro em micro e pequenas empresas. Tese de doutorado em Administração de Empresas. Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo, 2012.

CARVALHO, C. J.; SCHIOZER, R. F. Determinantes da oferta e da demanda de créditos comerciais por micro, pequenas e médias empresas. *Revista Contabilidade & Finanças*, São Paulo, v.26, n.68, p.208-222, mai-ago/2015.

CATTANI, A. D. Riqueza e desigualdades. *Caderno CRH*, Salvador, v.22, n.57, p.547-561, set-dez/2009.

CAVALHEIRO, E. A.; VIEIRA, K. M.; VALCANOVER, V. M. Estrutura de capital das micro e pequenas empresas gaúchas: uma análise dos relacionamentos bancários e fontes de financiamento. *Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista*, v.10, n.2, p.2-17, 2016.

CLEMENTE, F. Ensaio sobre a sonegação fiscal: evidências internacionais e para o Brasil. Tese de doutorado. Universidade Federal de Viçosa, 2016.

COELHO, F.S. Reestruturação informacional da Demonstração de Resultados do Exercício – uma proposta. *Pensar Contábil*, Rio de Janeiro, v.7, n. 30, p. 35-44, 2005.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLMENERO, M. R. P. Fatores determinantes da sobrevivência das micro e pequenas empresas do setor industrial da cidade de Santos. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Metodista de São Paulo, 2013.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DE SORDI, J. O. **Elaboração de Pesquisa Científica: Seleção, leitura e redação**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

DEMAJOROVIC, J.; SANTIAGO, A. L. F. Responsabilidade Socioambiental na Micro e Pequena Empresa: Práticas e Desafios. *Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, n.9, v.2, p.254-281, mai/ago. 2011.

DEMO, P. Cuidado metodológico: signo crucial da qualidade. *Sociedade e Estado*, v.17, n.2, Brasília, dez. 2002.

DOMINGUES, O.G.D.; TINOCO, J.E.P.; YOSHITAKE, M.; DE PAULO, W.L. Gestão de capital de giro e formação do preço de venda praticado pelas micro e pequenas empresas. Revista Ambiente Contábil; vol.9, n. 1, 2017.

DOMINGUES, O.G.D. Gestão de Capital de Giro e Formação do Preço de Venda praticado pelas MPEs. Dissertação de Mestrado em Administração. Faculdade Campo Limpo Paulista - FACCAMP, 2015.

DOWBOR, L. Políticas nacionais de apoio ao desenvolvimento local: empreendedorismo local e tecnologias sociais. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v.39, n.2, p. 187-206, mar-abr/2005.

DOWBOR, L. Resgatando o potencial financeiro do país.

Disponível em <http://dowbor.org/2016/08/ladislau-dowbor-resgatando-o-potencial-financeiro-do-pais-versao-atualizada-em-04082016-agosto-2016-47p.html/>

Acesso em 18.07.2017.

EBERT, P.N.P. As organizações sustentáveis sob o ponto de vista da sociedade. Anais do I Seminário Nacional de Sociologia da UFS. Universidade Federal de Sergipe, abril – 2016.

FELDMANN, P. O empreendedorismo é a saída. Folha de São Paulo. Ed. 05/10/2015. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/opiniao/2015/10/1689749-o-empreendedorismo-e-a-saida.shtml> Acesso em 14/06/2017.

FÓRUM PERMANENTE DAS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE. 2017. Disponível em <http://www.forumpermanente.smpe.gov.br/> Acesso em 21.05.2017.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A.R.; JUNQUEIRA, E. **Controle Gerencial: Uma abordagem da contabilidade no contexto econômico, comportamental e sociológico.** São Paulo: Atlas, 2016.

GARCIA, D.S.S. Dimensão Econômica da Sustentabilidade: uma análise com base na economia verde e a teoria do decrescimento. Veredas do Direito, Belo Horizonte, v.13 – n.25 – p.133-153 – janeiro/abril de 2016.

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

GODOY C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Organizadores) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos.** 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOÉS, A.O.S.; BRUGNI, T.V.; BEIRUTH, A.X.; COSTA, M.A.L. À espera de um milagre: os desafios de acesso ao crédito pelas micro e pequenas empresas. CONVIBRA, 2007.

GUERREIRO, R.; FREZATTI, F.; CASADO, T. Em busca de um melhor entendimento da contabilidade gerencial através da integração de conceitos da psicologia, cultura organizacional e teoria institucional. Revista Contabilidade & Finanças. USP. Edição comemorativa. São Paulo. P. 7 -21. Setembro de 2006.

GUERREIRO, R. **Estruturação de Sistemas de Custos para a Gestão da Rentabilidade**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL: Sobre o Instituto. São Paulo, 2017. Disponível em <http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/#.WYybf1GGPIU> Acesso em 10.08.2017.

INSTITUTO ADVB DE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL – IRES: São Paulo, 2017. Disponível em <http://www.advb.org/ires/> Acesso em 03.10.2017.

IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade Gerencial**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, S. MARION, J.C.; PEREIRA, E. **Dicionário de Termos de Contabilidade**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

KHALIL, R. A. Responsabilidade Social nas Microempresas: estudo de caso de microempresas da baixada litorânea e região dos lagos do Estado do Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado em Sistema de Gestão. Universidade Federal Fluminense, 2005. Disponível em http://www.bdttd.ndc.uff.br/tde_arquivos/14/TDE-2007-06-04T145357Z-850/Publico/Dissertacao%20Raja%20Khalil.pdf acesso em 26.06.2017.

KREIN, J. D.; BIAVASCHI, M. in INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA E APLICADA (IPEA) Micro e Pequena Empresa: Mercado de Trabalho e Implicação para o Desenvolvimento. Rio de Janeiro, 2012.

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

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS, M. N. O relacionamento bancário e o financiamento das PME: Uma revisão da literatura. Revista de Gestão dos Países de língua Portuguesa. Lisboa, v.8, n.1, mar-2009.

OLIVEIRA, W. L. Aferição do grau de responsabilidade social em MPes de Jundiaí e região. Dissertação de Mestrado em Administração. Faculdade Campo Limpo Paulista – FACCAMP, 2017.

PAES, N. L. Reflexos do Simples Nacional no emprego e na formalização do mercado de trabalho no Brasil. *Economia, sociedade y territorio*, v. 15, n. 45, Toluca, set-dez 2015.

PORTAL DO SIMPLES NACIONAL. Estatísticas. 2017. Disponível em <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Aplicacoes/ATBHE/estatisticasSinac.app/Default.aspx> . Acesso em 21.05.2017.

RECEITA FEDERAL – disponível em

<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>

[Acesso](#) em 16/05/2017.

RIBEIRO, M. S. Uma reflexão sobre as oportunidades para a contabilidade ambiental. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UFRJ. Rio de Janeiro, v.17, ed. Especial, p.4-17, out, 2012.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J.; LAMB, R. **Administração Financeira**. 10.ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2015.

ESPÍRITO SANTO, M. A. Aprendizagem da profissão na prática da profissão: um estudo sobre relações entre educação, trabalho e sociedade. Dissertação de Mestrado em Educação, Arte e História. Universidade Presbiterana Mackenzie. São Paulo, 2011.

SARFATTI, G. Estágios de Desenvolvimento Econômico e Políticas Públicas de Empreendedorismo e de EMPM em perspectiva comparada: os casos do Brasil, do Canadá, do Chile, da Irlanda e da Itália. Revista da Administração Pública. Rio de Janeiro. V.37. p.25-48. jan-fev, 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE: Sobrevivência das empresas no Brasil, 2016.

SEBRAE. *Causa Mortis* – O Sucesso e o Fracasso das Empresas nos primeiros cinco anos de vida. São Paulo, 2014 Disponível em

https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/causa_mortis_2014.pdf Acesso em 12.07.2017

SEBRAE. Doze anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas. São Paulo, 2010 Disponível em

http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/mortalidade_12_anos.pdf Acesso em 12.07.2017

SEBRAE. Pesquisa sobre Sustentabilidade. Relatório Final. Brasília, 2013. Disponível em

https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Pesquisa_sustentabilidade.pdf Acesso em 12.07.2017.

SEBRAE. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileiras. 2015. Disponível:<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>.

Acesso em 21.01.2017.

Secretaria Especial da Micro e Pequena Empresa (SMPE) – Tratamento Diferenciado às Micro e Pequenas Empresas, disponível:

http://www.smpe.gov.br/assuntos/cartilha_tratamentodiferenciado_mpe.pdf

Acesso em 25.05.2017.

Serasa Experian – Quantidade de novas empresas abertas no Brasil cresce 1,4% em 2014, disponível em <http://noticias.serasaexperian.com.br/blog/2015/01/30/24715/>

Acesso em 29/08/2017.

SOUZA, M.A.; DIEHL, C.A. **Gestão de Custos**: Uma abordagem integrada entre Contabilidade, Engenharia e Administração. São Paulo: Atlas, 2009.

TACHIZAWA, T. (Organizador) e autores associados: **Gestão e Sustentabilidade**. 1.ed. São Paulo: Livros & Cia Cultura e Lazer, 2012.

TACHIZAWA, T. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

TELLES, R. A efetividade da “matriz de amarração” de Mazzon nas pesquisas em Administração. *Revista de Administração*, v.36, n.4, p.64-72, São Paulo, out-dez. 2001.

TINOCO, J.E.P. **Formação do Preço de Venda**. Apostila FACCAMP, 2014.

TINOCO, J. E. P. **Balanco Social e o Relatório da Sustentabilidade**. São Paulo: Atlas, 2010.

TINOCO, J. E. P.; ROBLES, L. T. A contabilidade da gestão ambiental e sua dimensão para a transparência empresarial: estudo de caso de quatro empresas brasileiras com atuação global. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 6, Rio de Janeiro, Nov./Dez.2006.

TOLEDO FILHO, J.R. DE; OLIVEIRA, E.L. DE; SPESSATTO, G. Fluxo de Caixa como instrumento de controle gerencial para tomada de decisão: Um estudo realizado em microempresas. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, Rio de Janeiro, v.15, n.2, p.75-88, 2010.

TRINDADE, D.P.T; CLARO, J.A.C.S.; TINOCO, J.E.P.; SEVERO, P.S. Uso de indicadores financeiros e não financeiros na tomada de decisões gerenciais. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 3, n. 1, p. 1-17, 2013.

TRINDADE, M.A.B.; NUNES, M.B.P.; LINHARES; T.S.; TEIXEIRA, R.M. Gestão do capital de giro em Micro e Pequenas empresas. RACE, Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 231-250, 2010.

VAZ, P.V.C.; ESPEJO, M.M.S.B. Do texto ao contexto: o uso da contabilidade gerencial pelas pequenas empresas sob a perspectiva teórica de Bakhtin. Revista de Contabilidade e Organizações, n. 23, p. 31-41, 2015.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16.ed. São Paulo: Atlas, 2016.

VIEIRA, M. L. A contribuição das micro e pequenas empresas para a redução da pobreza no Brasil. Dissertação de Mestrado em Economia. Universidade Federal do Ceará, 2007.

YAGASAKI, C. A.; MARTINS, R. A. Sustentabilidade como uma estratégia empresarial. XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Bento Gonçalves-RS, out.-2012.

YOSHITAKE, M.; REIS, R.C.B.; FRAGA, M.S.; OLIVEIRA, P.E. Financiamento do capital de giro das micro e pequenas empresas sob a ótica do conhecimento dos empreendedores no município de João Monlevade/MG. XVI Congresso Brasileiro de Custos, Fortaleza – CE, nov.-2009.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de Caixa**. 10.ed. Porto Alegre. Sagra Luzzatto. 2010.

ZICA, R. M. F.; MARTINS, H. C.; GOMES, O. A.; GONÇALVES, C. A. Ação empreendedora e constituição de micro e pequenas empresas: um estudo sobre a evolução quantitativa de negócios formais em Minas Gerais. Encontro de Estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, Passo Fundo, mar-2016.

ZOUAIN, D. M.; FERREIRA, C. C.; MACEDO, M. A. S.; SANT'ANNA, P. R.; LONGO, O. C.; BARONE, F. M. Gestão de Capital de Giro: contribuição para as micro e pequenas empresas do Brasil. Revista da Administração Pública, Rio de Janeiro, v.45, n.3, jun-2011.

APÊNDICE A

ENTREVISTA E QUESTIONÁRIO A SEREM APLICADOS AOS GESTORES

BLOCO 1 – INFORMAÇÕES SOCIAIS DA EMPRESA E GESTORES

- **EMPRESA:** DATA: ____/____/____
- CIDADE DE LOCALIZAÇÃO:
- SETOR/SEGMENTO DE ATIVIDADES:
- RAMO DE ATIVIDADES:
- TEMPO DE CONSTITUIÇÃO:
- NR. DE PESSOAS OCUPADAS: - CLASSIFICAÇÃO: () ME () EPP
- NR. DE CARGOS DE GESTÃO: - OCUPANTES: () SÓCIOS () TERCEIROS
- PRINCIPAL BANCO DE RELACIONAMENTO: () PRIVADO () PÚBLICO
- **PRINCIPAL GESTOR:** - EMAIL:
- IDADE: - TEMPO DE EXPERIÊNCIA COMO GESTOR:
- GRAU DE INSTRUÇÃO:
- FORMAÇÃO:
- **QUAIS AS PRINCIPAIS DIFICULDADES ENFRENTADAS EM SEU NEGÓCIO?**
-
- **QUAIS FATORES CONTRIBUEM PARA A SOBREVIVÊNCIA DA EMPRESA?**
-
- **OBSERVAÇÕES:**

BLOCO 2 – QUESTÕES SOBRE PRÁTICAS DE GESTÃO FINANCEIRA

1- Como se realiza o controle de contas a pagar e a receber, bem como a administração do orçamento de caixa em sua empresa? (Aspectos a explorar: nível de conhecimento, sistemática de registro e acompanhamento, nível de utilização, cruzamento de contas a pagar e/ou a receber em nome dos sócios, realização de conciliação com contas bancárias, alcance das projeções para o fluxo de caixa e outros.)

2- Quais as prioridades de sua empresa em relação às contas a pagar, em caso de dificuldades financeiras? (Ex. aluguel, despesas administrativas, dívidas bancárias, encargos sociais, folha de salários, fornecedores, pró-labore dos sócios, tributos e outros compromissos).

3- Como se realiza a concessão de crédito aos clientes de sua empresa? (Explorar as seguintes ações, entre outras: análise de crédito, definição de prazos a conceder aos clientes, descontos para antecipações de pagamentos, política de cobrança.)

4- A sua empresa costuma recorrer a créditos bancários? Em caso positivo, quais as linhas utilizadas ou pretendidas e eventuais dificuldades no acesso a essas linhas? (Envolver aspectos como suprimento de capital de giro, recursos para investimentos, antecipação de recebíveis, frequência da utilização, conhecimento das condições das linhas de crédito e reclamações quanto ao acesso como burocracia, taxas de juros, exigência de garantias e documentos diversos, entre outras informações.)

5- Quais as fontes alternativas de recursos para suprimento das necessidades da sua empresa, além dos recursos próprios e do crédito bancário? (Ex.: lucros acumulados, cartões de crédito de amigos ou familiares, crédito comercial, gestão de prazos em contas a pagar e a receber, atrasos negociados em pagamentos, gestão eficaz de estoques, subsídios governamentais, economias pessoais, empréstimos junto a familiares e outras opções.)

BLOCO 3 -QUESTÕES SOBRE PRÁTICAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL

1- A sua empresa conhece e utiliza as informações da DRE? Como isso ocorre? (Explorar aspectos como conhecimento, frequência das consultas, acesso às informações, compreensão dos resultados, nível de utilização, atendimento às necessidades do gestor, etc.)

2- A sua empresa conhece e pratica gestão de capital de giro? Como isso ocorre? (Explorar aspectos como: ciclos da empresa, importância para sustentabilidade do negócio, dificuldades para suprimento, formação de reserva para contingências, situações de sazonalidade, etc.)

3- A sua empresa conhece e pratica administração de preços de venda? Como isso ocorre? (Explorar aspectos como: autoridade para estabelecimento dos preços, utilização de planilhas de custos, determinação de pisos e tetos para os preços, custos considerados nos cálculos, etc.)

4- A sua empresa conhece e pratica gestão de estoques? Como isso ocorre? (Explorar nível de conhecimento sobre: projeção de necessidades da empresa, sazonalidades, custos de manutenção, impactos no ciclo operacional e outros fatores que possam interferir nos estoques.)

5- A sua empresa calcula e aplica o ponto de equilíbrio e a margem de contribuição? Como isso ocorre? (Explorar nível de conhecimento sobre: forma de cálculo, significado e importância, da aplicação, importância para análise dos custos da empresa no caso do PE, importância para análise das opções de produção da empresa no caso da margem de contribuição e outros aspectos.)

BLOCO 4 - QUESTÕES SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL

(Adaptadas do SEBRAE (2013), Instituto ETHOS (2017), IRES (2017) e Oliveira (2017))

1- A sua empresa reconhece em suas atividades algum ou alguns dos impactos sobre o meio ambiente relacionados a seguir? (Estimulada e de respostas múltiplas)

- () Descarte de rejeitos e resíduos
- () Emissão de poluentes
- () Erosão do solo
- () Elevado consumo de energia
- () Elevado consumo de água
- () Elevado consumo de combustíveis
- () Produção de poluição sonora ou visual
- () Outro impacto ambiental: qual?
- () Não reconhece impactos no meio ambiente

2- A sua empresa adota alguma ou algumas das ações abaixo relacionadas para redução desses impactos? (Estimulada e de respostas múltiplas)

- () Coleta seletiva de lixo
- () Economia no consumo de papel e descartáveis
- () Redução de poluição sonora e visual
- () Redução no consumo de água, energia e combustíveis
- () Tratamento de efluentes e gestão de resíduos
- () Utilização de materiais que causem menos danos ao meio ambiente
- () Orienta seus empregados em relação aos impactos negativos de suas atividades
- () Outras ações de redução dos impactos: quais?
- () Não adota ações para redução dos impactos

3- Indique quais das ações a seguir a sua empresa realiza em relação ao seu quadro de pessoal:

(Estimulada com múltiplas respostas)

- () Subsidia cursos para os empregados
- () Colabora com a realização de estágios
- () Concede incentivos à capacitação dos empregados
- () Permanece aberta a críticas e sugestões
- () Oferece um ambiente físico agradável e seguro
- () Incentiva cuidados com saúde e bem-estar
- () Outras ações: quais?
- () Nenhuma das acima elencadas

4- No suprimento de vagas a sua empresa já contratou pessoas dos seguintes grupos?

(Estimulada com múltiplas respostas)

- () Idosos
- () Aprendizizes
- () Com deficiência
- () Minorias raciais
- () Ex-presidiários
- () Diversidade de crenças
- () Diversidade de orientação sexual

5- Quais das práticas abaixo estão sendo adotadas em sua empresa em relação à comunidade?

- () Compra de produtos e serviços fornecidos pela comunidade local
- () Envolvimento da empresa com alguma ação social
- () Busca de relacionamento pontual, evitando causar transtornos com a sua operação
- () Levantamento das necessidades da comunidade local
- () Procurar responder a todas as manifestações motivadas pela sua operação
- () Aquisição de produtos ou serviços de ONGs e cooperativas
- () Outras: Quais?
- () Nenhuma delas

6- Quais dos resultados abaixo a sua empresa tem obtido por meio da atuação em favor da comunidade?

- () Aumento do volume de vendas
- () Melhoria na relação com fornecedores
- () Aquisição de novos contatos e clientes
- () Menor rotatividade do pessoal
- () Economia em itens como conservação e segurança predial
- () Outros resultados: Quais?
- () Nenhum resultado

7- Na sua opinião, a Sustentabilidade representa para a sua empresa:

(Estimulada com resposta única)

- () Oportunidade de ganhos
- () Nem ganhos, nem despesas
- () Custos e despesas.

8- Qual a principal dificuldade enfrentada por sua empresa para colocar em prática as ações de Sustentabilidade? (Espontânea com resposta única)

APÊNDICE B

QUADRO DA RELAÇÃO ENTRE TEMÁTICAS, PRÁTICAS E QUESTÕES

TEMÁTICA	PRÁTICA	QUESTÕES
Gestão financeira	Controle de contas a pagar e a receber	1- Como se realiza o controle de contas a pagar e a receber, bem como a administração do orçamento de caixa em sua empresa? 2- Quais as prioridades de sua empresa em relação às contas a pagar em sua empresa, em caso de dificuldades financeiras? 3- Como se realiza a concessão de crédito aos clientes de sua empresa?
	Administração do fluxo de caixa	1- Como se realiza o controle de contas a pagar e a receber, bem como a administração do orçamento de caixa em sua empresa? 3- Como se realiza a concessão de crédito aos clientes de sua empresa?
	Captação de recursos no mercado financeiro	4- A sua empresa costuma recorrer a créditos bancários? Em caso positivo, quais as linhas utilizadas ou pretendidas e eventuais dificuldades no acesso a essas linhas? 5- Quais as fontes alternativas de recursos para suprimento das necessidades da sua empresa, além dos recursos próprios e do crédito bancário?
Contabilidade gerencial	Utilização da DRE	1- A sua empresa conhece e utiliza as informações da DRE? Como isso ocorre?
	Capital de giro	2- A sua empresa conhece e pratica gestão de capital de giro? Como isso ocorre?
	Formação dos preços de venda	3- A sua empresa conhece e pratica administração de preços de venda? Como isso ocorre?
	Gestão de estoques	4- A sua empresa conhece e pratica gestão de estoques? Como isso ocorre?
	Apuração do PE e MC	5- A sua empresa calcula e aplica o ponto de equilíbrio e a margem de contribuição? Como isso ocorre?
Responsabilidade socioambiental	Sustentabilidade	7- Na sua opinião, a Sustentabilidade representa para a sua empresa: 8- Qual a principal dificuldade enfrentada por sua empresa para colocar em prática as ações de Sustentabilidade?
	Dimensão ambiental	3- A sua empresa reconhece em suas atividades algum ou alguns dos impactos sobre o meio ambiente relacionados a seguir? 4- A sua empresa adota alguma ou algumas das ações abaixo relacionadas para redução desses impactos?
	Dimensão social	3- Indique quais das ações a seguir a sua empresa realiza em relação ao seu quadro de pessoal: 4- No suprimento de vagas a sua empresa já contratou pessoas dos seguintes grupos?
	Dimensão econômica	5- Quais das práticas abaixo estão sendo adotadas em sua empresa em relação à comunidade? 6- Quais dos resultados abaixo a sua empresa tem obtido por meio da atuação em favor da comunidade?

APÊNDICE C

CARTA DE APRESENTAÇÃO



Campo Limpo Paulista (SP), 11 de dezembro de 2017

À

EMPRESA

Prezados Senhores,

Solicitamos a participação dessa empresa, por meio de seu principal gestor ou pessoa por ele indicada, em uma entrevista a ser realizada em data e horário de sua preferência, ocasião em que serão coletados dados para desenvolvimento do tema: Práticas de Gestão Sustentável em Micro e Pequenas Empresas.

Trata-se de um projeto de pesquisa vinculado ao Curso de Mestrado Profissional em Administração de Micro e Pequenas Empresas, da FACCAMP – Faculdade de Campo Limpo Paulista, do qual sou aluno.

Desde já agradecemos a sua participação, ao tempo em que nos comprometemos a preservar a confidencialidade de todas as informações assim obtidas, bem como a disponibilizar à empresa um resumo dos resultados da pesquisa em referência.

Atenciosamente,

Orientador: Prof. Dr. José Osvaldo De Sordi

Discente: José Fatuch Junior

Entrevistado em ____/____/____.