

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

THAÍS MARIA DE ALBUQUERQUE KORNDORFER

**A GESTÃO FINANCEIRA E ECONÔMICA DAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS DO SETOR DE COMÉRCIO VAREJISTA NA CIDADE DE CURITIBA**

CURITIBA

2014

THAIS MARIA DE ALBUQUERQUE KORNDORFER

**A GESTÃO FINANCEIRA E ECONÔMICA DAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS DO SETOR DE COMÉRCIO VAREJISTA NA CIDADE DE CURITIBA**

Monografia apresentada para a obtenção parcial do grau de Bacharel em Ciência Econômicas do curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Adilson Antônio Volpi

CURITIBA

2014

TERMO DE APROVAÇÃO

THAÍS MARIA DE ALBUQUERQUE KORNDORFER

A GESTÃO FINANCEIRA E ECONÔMICA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE COMÉRCIO VAREJISTA NA CIDADE DE CURITIBA

Monografia aprovada como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador:

Prof. Adilson Antônio Volpi

Departamento de Ciências Econômicas, UFPR

Prof. Dayane Rocha de Pauli

Departamento de Ciências Econômicas, UFPR

Prof. José Guilherme Silva Vieira

Departamento de Ciências Econômicas, UFPR

AGRADECIMENTOS

Ao professor Adilson Antônio Volpi, pelo apoio, incentivo, confiança e tempo que dedicou ao longo do desenvolvimento deste trabalho.

Ao Movimento Empresa Júnior por me apresentar ao empreendedorismo e por me ensinar tanto ao longo do curso de Ciências Econômicas.

Aos micro e pequenos empreendedores que me ajudaram respondendo ao questionário que deu origem a pesquisa apresentada nesta monografia.

A minha família pelo apoio, carinho e compreensão que sempre me deram.

Ao Gabriel Seixas pelo companheirismo e colaboração durante a realização deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho se propõe a analisar como os micro e pequenos empreendedores do setor de comércio curitibano realizam a gestão econômica e financeira das suas empresas, procurando entender quais controles elas realizam, quando realizam e se realizam análises baseadas nesses controles. A principal questão a ser respondida é se existe, de fato, uma relação direta entre o controle financeiro e o crescimento da empresa.

Para isso, foi preciso, através de uma pesquisa de campo em que foram aplicados 30 questionários nos diversos bairros da cidade, primeiramente entender o perfil dessas empresas e dos próprios empreendedores, a realidade em que eles estão inseridos atualmente no mercado curitibano e um pouco de suas principais preocupações e interesses para depois captar que tipo de indicadores eles controlam e de que forma fazem isso.

Como resultado, observamos que os micro e pequenos empreendedores do comércio varejista curitibano realizam os controles básicos da gestão financeira, muitos destes previstos nas bibliografias voltadas para este público, mas que não realizam análises baseadas nestes controles. Além disso, a pesquisa foi capaz de provar que o controle financeiro e econômico possui de fato um impacto no crescimento e desenvolvimento das MPEs deste ramo.

Palavras-chave: Micro empresas, Empresas de Pequeno Porte, Gestão Financeira, Gestão Econômica.

ABSTRACT

This study aims to analyze how the micro and small entrepreneurs from Curitiba trade sector perform the economic and financial management of their companies, seeking to understand what controls they perform, when they perform it and if they make analyzes based on these control. The main objective of this work is to find out whether there is, in fact, a direct correlation between financial control and business growth.

For this purpose it was necessary, through field research in which 30 questionnaires were applied in different districts of the city, first understand the profile of these companies and theirs entrepreneurs, the reality in which they are currently entered in Curitiba market and some of their main concerns and interests, to later capture what kind of indicators they control and how they do it.

Our results indicate that micro and small entrepreneurs from Curitiba perform the basic controls of financial management, many of these contained in the bibliographies, but they do not realize analyzes based on these controls. In addition, the research was able to prove that the financial and economic control has indeed an impact on growth and development of the micro and small enterprises.

Keywords: Micro enterprises, Small Businesses, Financial Management, Economic Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1 – ANOS EM QUE A EMPRESA ESTÁ ABERTA.....	29
GRÁFICO 2 – RAMO DE ATIVIDADE.....	30
GRÁFICO 3 – VARIAÇÃO DO FATURAMENTO.....	31
GRÁFICO 4 – FINANÇAS PESSOAIS X FINANÇAS DA EMPRESA.....	32
GRÁFICO 5 – O QUE OS EMPREENDEDORES CONTROLAM.....	34
GRÁFICO 6 – O QUE OS EMPREENDEDORES ANALISAM.....	35
GRÁFICO 7 – PLANEJAMENTO ECONÔMICO-FINANCEIRO.....	36
GRÁFICO 8 – CONTROLE X CRESCIMENTO.....	39

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – BAIROS DE CURITIBA COM MAIS DE 2000 ESTABELECIMENTOS DO SETOR DE COMÉRCIO.....	22
TABELA 2 – NÚMERO DE QUESTIONÁRIOS APLICADOS EM CADA BAIRRO DA CIDADE DE CURITIBA.....	23

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ME – Microempresa

EPP – Empresa de Pequeno Porte

MPE – Micro e Pequena Empresa

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresa

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL	11
1.1 DEFINIÇÕES.....	11
1.2 CENÁRIO BRASILEIRO GERAL.....	13
1.2.1 Setor de Comércio Brasileiro	13
1.3 CENÁRIO CURITIBANO	14
1.3.1 Cenário Geral.....	14
1.3.2 Setor de Comércio Curitibano	14
2 O MICRO E PEQUENO EMPREENDEDOR	15
2.1 IMPORTÂNCIA DO MICRO E PEQUENO EMPREENDEDOR.....	15
2.2 QUEM É O MICRO E PEQUENO EMPREENDEDOR BRASILEIRO.....	15
3 A GESTÃO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA	17
3.1 AS ÁREAS E SUAS RESPONSABILIDADES	17
3.1.1 As responsabilidades legais e estratégicas.....	17
3.1.2 Recursos Humanos.....	18
3.1.3 Administração Geral.....	18
3.1.4 Finanças.....	18
3.1.5 Tecnologia.....	19
3.1.6 Marketing e Vendas	19
3.2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA E ECONÔMICA.....	19
4 A PESQUISA	21
4.1 POPULAÇÃO	21
4.2 AMOSTRA.....	21
4.3 O QUESTIONÁRIO.....	22
4.4 CONCEITOS	22
4.4.1 Ferramentas de Controle	23

4.4.2 Ferramentas de Análise	25
5 RESULTADOS	28
5.1 Análise Geral	28
5.2 Análise Cruzada	37
CONCLUSÃO.....	41
REFERÊNCIAS.....	43
ANEXOS	45

INTRODUÇÃO

A importância das micro e pequenas empresas no Brasil é inquestionável, já que elas representam a maioria das empresas do país (99%) e são responsáveis por grande parte do PIB Brasileiro (20%).

Porém, de um lado, vemos a grande ascensão da criação de microempresas e de empresas de pequeno porte no país e de outro, vemos a alta mortalidade das empresas deste tipo nos dois primeiros anos de vida. E então, nos questionamos: o que as empresas que sobreviveram a estes dois anos iniciais de atividade fizeram que as que encerraram as atividades não fizeram?

Segundo Vicente Falconi (2009, p.3), um dos mais importantes consultores do Brasil, as empresas falham, pois não criam as metas certas, não fazem bons planos de ação, estes planos de ação não são executados a tempo e também porque existem circunstâncias que fogem do nosso controle. Portanto, as empresas falham basicamente por falta de foco na gestão do seu negócio. Além disso, Louis Barajas (2008, P.157) acredita que a gestão financeira é a área mais negligenciada dos negócios, principalmente quando se trata da micro e da pequena empresa.

Tendo isso em vista, passaremos a analisar o que é a micro e pequena empresa no Brasil, o seu cenário atual de crescimento e mortalidade e a importância do perfil do empreendedor quando se trata deste tipo de empresa, para então analisar especificamente o caso do setor de comércio curitibano utilizando pesquisas de organizações como o Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e também por meio de uma pesquisa de campo, que irá identificar o perfil das empresas e dos empreendedores, como elas vêm se comportando ao longo dos anos e também quais ferramentas de gestão econômica e financeira elas têm utilizado para gerir seu negócio.

O objetivo final é captar o que influencia o crescimento e desenvolvimento das micro e pequenas empresas do setor e principalmente se o controle financeiro e econômico tem participação efetiva neste crescimento.

1 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

1.1 DEFINIÇÕES

O cenário atual das micro e pequenas empresas no Brasil vêm melhorando com a criação de leis, programas de desenvolvimento e diversos tipos incentivos federais, estaduais e até municipais, visto a atual importância que essas empresas possuem no país. Mas antes de apresentar os números para que possamos nos contextualizar a respeito do tema, é importante que fique claro quem são as ME (Microempresas) e as EPP (Empresas de Pequeno Porte) e como elas se enquadram na lei.

Segundo a Lei Complementar Nº 123¹, consideram-se microempresas aquelas que em cada ano-calendário, obtenha receita bruta igual ou inferior trezentos e sessenta mil reais (R\$ 360.000) e no caso da empresa de pequeno porte aquela que aufera em cada ano-calendário, receita bruta superior a trezentos e sessenta mil reais e igual ou inferior a três milhões e seiscentos mil reais (R\$ 3.600.000). Esta lei Complementar, chamada de Lei Geral deu ainda outros benefícios aos micro e pequenos empresários que passaram a obter um processo menos burocrático para abertura e fechamento de suas empresas, uma redução na carga tributária (Simples Nacional), mais facilidade para conseguir empréstimos e participar de licitações, entre outros.

O Simples Nacional nada mais é que um Regime Unificado de Arrecadação de Tributos que facilita a arrecadação por exigir apenas um documento para a arrecadação municipal, estadual e federal.

Além dos limites de faturamento já citados, a Lei Geral lista outros pontos que devem ser considerados para o enquadramento como ME ou EPP. Dependendo da forma de constituição da firma, como por exemplo, sociedades anônimas e filiais, não poderão se enquadrar na Lei Geral. A Lei ainda leva em consideração a

¹BRASIL. Lei complementar n.123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 15/03/2014.

condição do titular ou dos sócios, a natureza da atividade e a regularidade fiscal.

No estado do Paraná, em novembro de 2013 foi sancionada a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa Estadual², ou seja, as empresas deste porte terão uma lei diferenciada que, de acordo com o governador do estado, irá contribuir para que novas empresas sejam criadas, para a ampliação daquelas já existentes e para que o empreendedor se torne mais competitivo. O governador Beto Richa ainda afirmou que essas empresas terão vantagens como a isenção de taxas, a dispensa de algumas burocracias como reconhecimento de firma em cartório, crédito facilitado, políticas de desenvolvimento, etc.

Muito antes da Lei Geral e da criação do Simples Nacional houveram as primeiras movimentações em favor das micro e pequenas empresas no Brasil. Na década de 80 o Brasil presenciou os primeiros movimentos, mas apenas na constituição de 1988 foi incluída uma lei que garantia as ME e EPP tratamento diferenciado, simplificando as obrigações administrativas da época. Em 1996 foi sancionado a Lei do Simples Federal que era um sistema simplificado para recolhimento de tributos, mas a adesão dos municípios foi muito fraca e os benefícios acabaram não sendo concedidos. Em 2003 houve uma Emenda Constitucional que alterou o regime tributário no Brasil e foi então que começaram os primeiros movimentos para a Lei Geral. O SEBRAE e suas unidades estaduais tomaram a frente dessa mobilização que se encerrou em 2006, com a aprovação da Lei Complementar, também chamada de Lei Geral. De 2008 até hoje foram feitas diversas alterações e melhorias na Lei, como o aumento do limite de receita bruta para a empresa ser considerada de pequeno porte de dois milhões e quatrocentos mil (R\$ 2.400.000) para três milhões e seiscentos mil (R\$ 3.600.000).

²PARANÁ. Lei complementar Estadual n.163, de 29 de outubro de 2013. Institui no Estado do Paraná o tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e às empresas de pequeno porte previsto no art. 143 da Constituição do Estado. Diário da Justiça do Estado, Curitiba. Disponível em: <<http://www.leigeral.com.br/portal/main.jsp?lumPagelId=FF8081812658D379012665B8E06B2070&luItemId=FF80808145F757E301461B3BA6234FAE>>. Acesso em: 15/03/2014.

1.2 CENÁRIO BRASILEIRO GERAL

Segundo o Anuário do Trabalho da Micro e Pequena Empresa do Sebrae (2012), atualmente as micro e pequenas empresas são 99% do total de empresas do país, geram mais da metade de empregos formais no Brasil, são 40% da massa salarial e ainda são responsáveis por 20% do PIB Brasileiro. Só em 2012 foram gerados mais de 800 mil novos empregos, sendo a maioria no setor de Serviços e no estado de São Paulo. As MPE (Micro e Pequenas Empresas) são no total, 49% do setor de Comércio, 31% do setor de Serviços, 15% da indústria e apenas 5% da Construção Civil.

Sobre a taxa de mortalidade, assunto amplamente discutido quando falamos das MPE, segundo o SEBRAE (2013), das empresas que foram constituídas em 2007 24,4% declararam falência com até dois anos de existência, valor 2% menor quando comparamos com as empresas constituídas em 2005. Temos na região Norte as piores taxas de sobrevivência e no Sudeste as maiores. A região Sul, está em segundo lugar em termos de sobrevivência, sendo o setor da Indústria aquele em que as empresas mais sobrevivem.

O Estado do Paraná se encontra abaixo da média nacional em termos de sobrevivência. A média é de 25% das micro e pequenas empresas constituídas em 2007 que declararam falência em um período de tempo de dois anos no estado, enquanto a maior taxa de sobrevivência foi a do Estado de Minas Gerais, com 19% das suas empresas falindo neste mesmo período de tempo.

1.2.1 Setor de Comércio Brasileiro

O setor de comércio varejista e atacadista brasileiro das micro e pequenas empresas vêm obtendo melhores taxas de sobrevivência com o passar dos anos. Segundo dados do SEBRAE, o setor no Brasil apresenta sobrevivência de 77,7% das empresas constituídas em 2007, ficando atrás apenas do setor da indústria. O número aumentou 3,6% se comparado com as empresas do comércio criadas em 2005. Fazendo uma análise interna no setor de comércio brasileiro vemos que a maior taxa de sobrevivência é das empresas de artigos de vestuário e acessório e que a pior taxa de sobrevivência é dos representantes comerciais e agentes do comércio de produtos alimentícios, bebidas e fumo.

Apresentados os dados acima, torna-se inegável a importância das microempresas e empresas de pequeno porte para o cenário econômico brasileiro. Mas, da mesma forma que de um lado verificamos a importância dessas empresas para o nosso país, do outro vemos que elas ainda têm dificuldade em se manter ativas no mercado. Além disso, um estudo da Endeavor (2013) nos mostra que a intenção de empreender é muito mais alta no Brasil do que em outros países mais desenvolvidos como estados Unidos e Japão. Aqui, 3 em cada 4 pessoas dizem preferir possuir um negócio próprio a ser funcionário de outra empresa, por isso, sabemos que o número de empresas criadas deve se manter por alguns anos.

1.3 CENÁRIO CURITIBANO

1.3.1 Cenário Geral

De acordo com o SEBRAE, a cidade de Curitiba é a décima quarta capital em termos de taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas ficando atrás das outras duas capitais do sul do país e de cidades como Campo Grande e Palmas.

Aqui, mais de 30% das MPEs declaram falência em 2 anos, considerando as empresas constituídas em 2007. A cidade de Curitiba é a quarta capital em número de micro e pequenas empresas constituídas em 2007, mostrando que há uma baixa eficiência dessas empresas em se manterem ativas no mercado.

1.3.2 Setor de Comércio Curitibano

Comparando o ano de 2010 com o ano de 2011 o setor de comércio em Curitiba cresceu 5,7%, ou seja, foram abertos mais de quatro mil estabelecimentos neste período. Os bairros que apresentaram o maior crescimento foram: Centro, Cidade Industrial, Sítio Cercado, Boqueirão, Água Verde, Cajuru, Uberaba, Xaxim e Portão, sendo que esses representam 40% dos novos estabelecimentos, segundo a Agência Curitiba (2012).

2 O MICRO E PEQUENO EMPREENDEDOR

2.1 IMPORTÂNCIA DO MICRO E PEQUENO EMPREENDEDOR

Quando falamos sobre gestão de empresas, principalmente das micro e pequenas, a primeira figura que nos vem à mente é o micro e pequeno empreendedor. Isso porque em muitos momentos e principalmente no início do negócio, ele é o responsável por gerir todas as áreas da empresa. Portanto, antes de apresentarmos como funciona a gestão de uma micro e pequena empresa, iremos tratar da importância do micro e pequeno empreendedor.

Em empresas de menor porte, segundo Penrose há uma relação próxima entre os objetivos do empresário e os da firma. Existem, segundo a autora, diversas dimensões “temperamentais”, que se referem a qualidades do empresário que influenciam na tomada de decisão e por consequência no crescimento da firma, mas que não são redutíveis a uma análise econômica. São elas: a versatilidade empresarial, que diz respeito da imaginação e visão do empreendedor para crescer, a habilidade em mobilizar recursos financeiros que é um dos principais fatores que impedem a expansão de um negócio principalmente no caso das pequenas firmas, a ambição empresarial que podem ser puramente a obtenção de lucro ou a construção de grandes empresas e a expansão do negócio, e por último, e o tino empresarial que seria a própria aptidão do empreendedor ao gerir sua empresa. (PENROSE,1959, p.77-84).

2.2 QUEM É O MICRO E PEQUENO EMPREENDEDOR BRASILEIRO

Segundo uma pesquisa da Endeavor que pretende analisar o perfil dos empreendedores brasileiros, esses são, na maioria, homens com idade média de 38 anos sendo que, na maioria dos casos (46%) possuem apenas o ensino fundamental completo (apenas 35% dos empreendedores possuem o ensino médio completo e 11% possuem ensino superior). Praticamente metade dos empreendedores é casada e 60% possui casa própria já paga, o que basicamente a esma taxa que a população em geral. Um dado importante sobre o empreendedorismo brasileiro é que a grande maioria dos empreendedores atuais está gerindo seu negócio pela primeira vez.

A pesquisa ainda afirma que 4% da população são empreendedores empregadores, ou seja, aqueles que possuem pelo menos um funcionário e que 6% da população são empreendedores sem funcionários. (ENDEAVOR, 2013).

3 A GESTÃO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA

3.1 AS ÁREAS E SUAS RESPONSABILIDADES

Como já foi citado anteriormente, é sabido que nas micro e pequenas empresas a responsabilidade da gestão de todas as áreas da empresa acaba ficando como responsabilidade do empreendedor, ou seja, do dono do negócio. Por isso, as áreas apresentadas abaixo bem como suas responsabilidades são focadas estritamente para microempresas e empresas de pequeno porte que não possuem recursos financeiros e de pessoal suficientes para determinadas ações que as grandes empresas possuem. Louis Barajas em *Pequenas Empresas Grandes Realizações* (2008) afirma que o proprietário do negócio deve se familiarizar primeiramente com as operações internas, ou seja, Recursos Humanos, Administração Geral, Finanças e Tecnologia e depois, assim que possível, terceirizar algumas dessas operações internas, pois, dessa forma, o empreendedor poderá focar seus esforços em coisas mais importantes.

3.1.1 As responsabilidades legais e estratégicas

Neste ponto entram os aspectos legais da empresa, como obtenção do alvará de funcionamento, pagamento de impostos, seguros, dentre outros. Segundo Barajas (2008, p.154) o proprietário deve garantir que o local de trabalho e os funcionários estejam seguros de acordo com as exigências da lei. Além disso, o empreendedor é o principal responsável pela definição e manutenção da visão da empresa, ou seja, objetivos que a empresa gostaria de alcançar no longo prazo, pelo desenvolvimento da cultura da empresa que irá determinar que tipo de clientes e empregados gostaria de atrair e pela determinação do crescimento que a empresa quer alcançar no curto, médio e longo prazo, pois sabemos que crescer muito devagar não é bom, mas crescer muito rápido sem estar preparado é pior ainda. Por último, o autor afirma que é responsabilidade do proprietário o desenvolvimento de sistemas, ou seja, de criar um novo programa de benefícios ou uma nova forma de medir os orçamentos.

3.1.2 Recursos Humanos

A área de Recursos Humanos envolve, segundo Barajas (2008, p.156), recrutamento, contratação, benefícios, treinamento, legislação sobre o ambiente de trabalho, avaliação, dispensa, acordos trabalhistas, etc. Sabemos que no caso das micro e pequenas empresas, em que não há de fato uma área específica com um gerente, o proprietário pode contratar um consultor para auxiliá-lo neste aspecto. Mário Mosso (2010, p.95) usa uma linha parecida a de Barajas e considera que nas pequenas empresas o RH pode se subdividir em Cargos e Salários, Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento e Departamento de Pessoal.

3.1.3 Administração Geral

São tarefas diárias simples, mas extremamente importantes para o andamento da empresa, como atender ao telefone, receber clientes ou fazer pedidos de suprimentos para o escritório. É importante ressaltar que obter ajuda administrativa é barato e este é um trabalho que, mesmo na micro e pequena empresa, não é necessário que o empreendedor faça. Se o empreendedor investe dinheiro contratando uma pessoa nova, as possibilidades de ele utilizar seu tempo em atividades mais importantes e obter melhores resultados se tornam muito maiores.

3.1.4 Finanças

Barajas (2008, p.157), considera as finanças para micro e pequenas empresas apenas os aspectos operacionais, como contabilidade, cobrança, pagamentos, taxas governamentais, etc. Segundo o autor, essa é a área mais negligenciada nos negócios, pois os relatórios financeiros são geralmente imprecisos no caso das pequenas empresas. Já para Vicente Falconi (2009, p.3,4), a saúde financeira é essencial e só conseguimos medi-la através de métricas. Mario Manhães Mosso (2010, p.146) nos traz a mesma perspectiva que Falconi que é mais voltado para a análise. Portanto, não apenas o controle é necessário, mas as métricas financeiras também são, pois basicamente qualquer decisão dentro da empresa será tomada com base nessas métricas que nos dirão se a empresa vai bem ou não, se há possibilidade de um novo investimento, etc.

3.1.5 Tecnologia

O grande objetivo desta “área” é gerenciar informações para utilizá-las de forma que auxilie a tomada de decisões, como por exemplos programas para gerenciamento do fluxo de caixa, cadastro de clientes, etc. Atualmente é muito mais fácil gerenciar esse tipo de informação por meio de programas do que manualmente e por isso poderá ser necessário, no caso da micro e da pequena empresa, contratar serviços externos desde o início pois dificilmente o empreendedor terá conhecimento de quais programas são os melhores para a necessidade que possui.

3.1.6 Marketing e Vendas

A responsabilidade de Marketing e Vendas é a atração, conversão e retenção de clientes, segundo Barajas (2008, p.159). Isso significa que basicamente todo o processo de venda está comprimido nesta área, desde a identificação do cliente ou público-alvo, desenvolvimento de ideias que poderão atraí-los, vender o produto e fidelizar o cliente, ou seja, construir um relacionamento de longo prazo com o cliente. Já para Mosso (2010, p.36) o Marketing é uma das funções empresariais mais importantes. O autor define a área como “o conjunto de processos voltados para facilitar e consumar a troca, normalmente buscando atender a necessidades e desejos.”.

3.2 A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA E ECONÔMICA

Sabemos que todas as áreas de uma empresa são de extrema importância para o sucesso da mesma. Como vimos anteriormente, quando tratamos das áreas da pequena empresa, cada autor considera uma como a mais importante. Mas para Vicente Falconi, um dos mais conhecidos consultores em gestão do Brasil:

O gerenciamento é, por sua natureza, focado nos fins e, portanto, na missão geral de qualquer organização, que é “satisfazer necessidades de seres humanos”.

Existem quatro tipos de seres humanos que estão nos objetivos de qualquer organização e são chamados de stakeholders ou “partes interessadas”: Clientes, Empregados, Acionistas e Sociedade.

No entanto, existe uma métrica que nos indica a eficiência em cumprir essa missão: a métrica do Desempenho Financeiro da Organização, que é também uma métrica de satisfação do acionista. A saúde financeira é

essencial, pois sem ela não existe vida na organização. (FALCONI; VICENTE, 2009, p. 3-4)

Vicente Falconi, através da afirmação acima, coloca em destaque a importância da análise financeira para a saúde dos negócios de uma empresa. Se pensarmos na micro e na pequena empresa especificamente, temos que, para Mario Manhães Mosso (2010, p.146), o pequeno empresário, por acumular muitos papéis e por não possuir informações precisas, não poderá administrar processos muito complexos e é por isso que o autor, em seu livro “Pequena Empresa e Empreendedorismo: Eternamente Fenix”, selecionou alguns índices que o empreendedor pode acompanhar. Esses índices têm como premissa que o empresário controla, basicamente: as compras, as despesas gerais, taxas rotineiras e representativas, receitas, o dinheiro em caixa e nos bancos e o estoque.

Para o questionário que dará origem a análise desta pesquisa, selecionamos ferramentas de controle e ferramentas de análises financeiras baseadas no próprio Mario Manhães Mosso, bem como algumas sugeridas por Falconi, Louis Barajas e pelos autores Antônio Barbosa Lemes Júnior, Cláudio Miessa Rigo e Ana Paula Mussi Cherobim do livro “Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras⁹”.

Segundo a empresa de consultoria curitibana KaminskiAvalca, que trabalha especificamente com micro e pequenas empresas, uma das grandes causas de mortalidade de empresas não é a falta de clientes, mas sim a sua gestão financeira ineficaz. Desta forma, a pesquisa que será apresentada na sequência, terá como objetivo principal entender como os micro e pequenos empreendedores fazem a gestão financeira e econômica da sua empresa.

⁹LEMES JÚNIOR, A. *et al.* **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

4 A PESQUISA

4.1 POPULAÇÃO

A população que será analisada são as micro e pequenas empresas do setor de comércio da cidade de Curitiba.

4.2 AMOSTRA

A amostra foi retirada com base no levantamento da Agência Brasil considerando o número total de estabelecimentos do setor de comércio nos bairros de Curitiba. Foram selecionados os bairros que possuem mais de dois mil estabelecimentos, conforme tabela abaixo:

Tabela 1 – Bairros da Cidade de Curitiba com mais de 2000 estabelecimentos do setor de comércio

Bairro	Quantidade de estabelecimentos
Agua Verde	2.878
Cajuru	2.775
Centro	9.383
Cidade Industrial	4.083
Hauer	2.164
Novo Mundo	2.204
Portão	3.022
Rebouças	2.440
Sítio Cercado	3.248
Uberaba	2.015
Xaxim	2.450
Total 1	36.662
Outros	46.542
Total 2	83.204

Fonte: Agência Curitiba (2011)

Dessa forma, foi calculada a participação de cada bairro dentro do “Total 1” que é a soma dos bairros com mais de dois mil estabelecimentos do setor de comércio (desconsiderando-se as franquias) e com isso, definiu-se quantos, dos 30 questionários, foram aplicados em cada bairro, conforme abaixo:

Tabela 2 – Número de questionários aplicados em cada bairro da cidade de Curitiba

Bairro	Número de Questionários Aplicados
Agua Verde	2
Cajuru	2
Centro	8
Cidade Industrial	3
Hauer	2
Novo Mundo	2
Portão	2
Rebouças	2
Sítio Cercado	3
Uberaba	2
Xaxim	2
Total	30

4.3 O QUESTIONÁRIO

Foram aplicados 30 questionários compostos de duas perguntas que servem como corte, ou seja, dependendo da resposta da empresa a pesquisa não poderá ser realizada, e 19 perguntas que tem como objetivo identificar as práticas de gestão financeira e econômica e o perfil das empresas do comércio curitibano (verificar questionário no anexo). Os 30 questionários aplicados foram todos válidos (sem serem eliminados pelas perguntas-corte).

As perguntas-corte foram referentes ao enquadramento da empresa (se elas eram consideradas micro ou pequenas empresas) e referente aos anos de existência, pois somente empresas com mais de dois anos de existência foram entrevistadas. Além disso, não foram aplicadas pesquisas com franquias e com empresas que não eram do setor de comércio varejista.

A restrição em relação a empresas com mais de dois anos foi realizada porque buscávamos saber o que as empresas que deram certo, ou seja, sobreviveram aos difíceis anos iniciais, fizeram que as que fecharam não fizeram.

4.4 CONCEITOS

No questionário, as questões 16 e 17 têm como propósito avaliar quais ferramentas de gestão financeira e econômica os micro e pequenos

empreendedores utilizam, para que ao cruzarmos com outras respostas, possamos identificar se estes controles possuem alguma influência no crescimento e desenvolvimento das empresas.

Algo interessante a ser observado aqui é que a maioria dos controles e análises financeiras e econômicas que serão explicados abaixo estão interligados, ou seja, se eu controlo as contas a receber, por exemplo, usarei seu resultado para incluir no controle de caixa que é indispensável nas demonstrações financeiras. Essa, por sua vez, é o insumo para que eu analise os índices de liquidez, por exemplo.

Dividimos as ferramentas em duas partes, aquelas de controle (pergunta 16) e aquelas de análise (pergunta 17). É importante que o empreendedor controle diversas informações, mas elas sozinhas não proporcionam conclusões relevantes e, por isso, buscaremos entender se eles de fato realizam análises com essas informações que controlam.

A seguir, explanaremos todas as ferramentas de controle e de análise que as perguntas 16 e 17 abordam:

4.4.1 Ferramentas de Controle

As ferramentas de controle consideraram basicamente as indicações do consultor Mário Manhães Mosso que trata especificamente de micro e pequenas empresas. Essas ferramentas são, em sua maioria, básicas para o funcionamento legal de uma empresa e leva em consideração que no caso dessas empresas é o próprio empreendedor quem realiza a gestão.

Faturamento, custos fixos e variáveis: tudo o que foi pago a vista ou a prazo e tudo que foi recebido a vista e a prazo deverão ser documentados para que seja possível realizar a gestão do caixa. Principalmente quando se trata de vendas e compras a prazo, a falta de controle poderá ser fatal. Segundo Louis Barajas (2008, p.179) existem muitas empresas que perdem muito dinheiro por causa da falta de um sistema de cobranças e, sem controle, não há como fazer as cobranças.

Gestão de Caixa: a gestão de caixa tem como objetivo controlar todas as informações financeiras, ou seja, entrada e saída de dinheiro da empresa de um determinado período que pode ser diário, semanal, mensal, etc. A gestão de caixa só poderá ser completa se forem realizados os controles das contas a pagar, das contas a receber, das vendas, das despesas, de saldos de aplicações, etc. Em

momentos em que há, por exemplo, escassez de recursos em caixa, a empresa deverá negociar maiores prazos de pagamentos com fornecedores e redução nos prazos das vendas a crédito e por isso o controle do caixa é extremamente importante na tomada de decisão.

Quantidade de produtos vendidos: se o empreendedor possui o controle de qual produto vende mais, ele poderá direcionar suas ações, focando mais seus esforços na venda daquele produto específico.

Carga tributária, impostos, arquivos e declarações: um pequeno erro no pagamento de impostos e tributos ou nas declarações financeiras poderá atormentar o empreendedor por anos e por isso é interessante sistematizar o pagamento dos impostos da empresa e, nos casos das declarações, torna-los um compromisso periódico. Nas micro e pequenas empresas é provável e recomendável que este serviço seja terceirizado, pois é pouco provável que, pelo menos no início, o empreendedor tenha pleno conhecimento do assunto.

Demonstrações financeiras: a análise das demonstrações financeiras é a principal fonte de informação interna da empresa para a tomada de decisão, por isso fazer o balanço patrimonial e a demonstração de resultados da forma mais correta possível é imprescindível para uma boa gestão financeira. Só assim o pequeno empresário pode se beneficiar da informação contábil e tomar decisões mais seguras e conscientes.

Controle de Estoques: existem diversos tipos de estoque, mas para este estudo, como tratamos de micro empresas e empresas de pequeno porte do setor de comércio, utilizaremos apenas os estoques de produtos acabados. A administração de estoques deve procurar estabelecer ações e procedimentos para saber quanto comprar, em que momento comprar e quais itens do estoque merecem mais atenção. O custo de manter estoques podem ser o do investimento aplicado, custo de armazenagem, transferência, impostos, seguros, perdas, controle ou até desuso e obsolescência. (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010, p.412-420).

Folha de Pagamento: segundo Louis Barajas (2008, p.179) essa é uma das áreas mais negligenciadas e problemáticas para o proprietário da empresa. As leis mudam constantemente e por isso é muito difícil manter-se atualizado. O autor sugere a contratação de uma empresa especialista para cuidar da folha de pagamento. A folha de pagamento nada mais é do que o controle da remuneração

paga aos trabalhadores e é obrigatória por lei que a empresa a prepare contendo diversas informações como nome do empregado, cargo, categoria de contribuição à previdência, dentre outras coisas.

4.4.2 Ferramentas de Análise

As ferramentas de análise são aquelas que auxiliam o empreendedor na tomada de decisão e podem ser realizadas com base nos controles que os empreendedores já realizam.

Índice de Liquidez: segundo Mosso (p.148, 2010), saber se a pequena empresa tem liquidez significa identificar se ela tem a capacidade de satisfazer suas obrigações rapidamente, ou seja, se ela pode pagar suas contas até a data do vencimento. A análise de índices como o de liquidez depende dos dados do balanço patrimonial (quanto há no caixa e no banco, quanto será recebido de todo montante de vendas feitas a crédito, quantos produtos sairão do estoque) que já foi considerado no tópico anterior de controle financeiro. Existem diversos tipos de índices de liquidez que nos proporcionam diferentes análises, como o índice de liquidez corrente que irá nos mostrar se a empresa tem condições de saldar suas dívidas ou o índice de liquidez seco, que desconsidera os estoques da análise, ou seja, o primeiro índice considera que todo o estoque da empresa gira mensalmente e o segundo não. Nestes casos, será escolha da empresa, ao analisar seu caso, por qual índice optar para realizar suas análises e para tomar suas decisões. Análises como essas permitem o empreendedor a optar por trabalhar com estoques menores ou reduzir custos, por exemplo.

Capital de Giro: é o montante que está ou pode se tornar disponível em pouco tempo. Os micro e pequenos empreendedores são muito sensíveis ao fator capital de giro, pois diversas oportunidades e ameaças aparecem no dia-a-dia e se o empreendedor não tiver dinheiro disponível rapidamente para investir na oportunidade ou lidar com a ameaça pode ir perdendo força para os seus concorrentes que aproveitaram tais oportunidades.

Índice de Endividamento: avalia a participação do capital de terceiros na empresa, ou seja, financiamento no banco com prazo de 12 meses ou a compra de matéria-prima de fornecedores a prazo, por exemplo. Aqui é preciso analisar com

calma, pois segundo o Prof. Dr. José Carlos Marion, existem dois tipos de endividamento:

Empresas que recorrem a dívidas com um complemento dos capitais próprios para realizar aplicações produtivas em seu ativo (ampliação, expansão, modernização, etc). Esse endividamento é sadio, mesmo sendo um tanto elevado, pois as aplicações produtivas deverão gerar recursos para saldar o compromisso assumido.

Empresas que recorrem a dívidas para pagar outras dívidas que estão vencendo. Por não gerarem recursos para saldar seus compromissos, elas recorrem a empréstimos sucessivos. Permanecendo esse círculo vicioso, a empresa será candidata a insolvência; conseqüentemente, à falência.

(MARION; JOSÉ CARLOS, 2005, p.105).

Portanto, o empreendedor precisa analisar com calma e verificar em qual desses “perfis” ele se encontra para em seguida realizar a tomada de decisão.

Ponto de Equilíbrio Operacional e de Caixa: nada mais é do que a quantidade de produção e venda de bens ou serviços, cujos custos totais e receitas operacionais totais são iguais, não havendo nem lucro e nem prejuízo operacional. Ou seja, é a quantidade que a empresa deve vender para não sair nem no lucro e nem no prejuízo. O ponto de equilíbrio de caixa trará a informação sobre a quantidade de venda necessária para que ocorra o equilíbrio entre as entradas e saídas de caixa, desconsiderando custos que não representam saídas de caixa, como a depreciação. Dessa forma, teremos o valor do caixa necessário para a produção. Através desta análise o empreendedor saberá o quanto deve vender para não ficar no vermelho e isso o ajudará a definir qual o preço mínimo que pode cobrar pelos seus produtos.

EBITDA: A sigla EBITDA vem do inglês e significa Lucros Antes de juros, impostos, depreciação e amortização (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) e mostra o desempenho operacional da empresa, ou seja, quanto a empresa gera de recursos considerando apenas suas atividades operacionais, sem levar em consideração os efeitos financeiros e de impostos. Para Falconi (2009, p.8) este seria o indicador operacional mais importante, pois mostra a competência da máquina produtiva da organização.

Lucratividade: o índice mais usado para medir a lucratividade é o ROI (Retorno sobre o Investimento) que vai nos dizer o quanto do seu ativo a empresa transforma em lucro.

Valor Econômico Adicionado: este indicador mostra uma comparação entre o rendimento do Capital Empregado em sua empresa e o empregado no mercado de capitais. Calcular o ROCE (Return On Capital Employed) é uma maneira de levar em conta o Capital Empregado.

Custo de Crédito: o custo de crédito é uma análise que mostra se os parcelamentos fornecidos aos clientes estão prejudicando o caixa no curto prazo. Através dele, pode-se tomar planos de ação como diminuir o número de parcelas, por exemplo.

Margem de Contribuição: a margem de contribuição é a quantia em dinheiro que sobra do preço de venda de um produto retirando o valor do custo variável unitário e da despesa variável. Essa quantia paga o custo da unidade de mercadoria e o lucro da venda. Dessa forma, sabendo a margem de contribuição de um produto, o empreendedor poderá definir o quanto pode conceder de descontos, quais produtos trazem maior retorno para empresa, etc.

Melhor Investimento: existem possibilidades muito diferentes de investimentos que podem ser realizados e por isso é preciso conhecer técnicas que avaliam as condições em que são realizados e, principalmente, quais as possibilidades de retorno. Além disso, os investimentos são estratégicos, pois quando falham costumam causar grandes prejuízos.

Ao abordar o empreendedor para aplicar o questionário, essas explicações foram dadas pois sabemos que em muitos casos o empreendedor não conhece o termo técnico, mas pode realizar alguma análise do tipo.

5 RESULTADOS

Depois de aplicados os questionários com 30 microempresas e empresas de pequeno porte do comércio curitibano, os resultados podem ser mostrados de duas formas, uma geral e outra com cruzamentos, o que nos proporcionará uma análise mais conclusiva a respeito dos dados coletados.

5.1 Análise Geral

Conforme apresentado nos gráficos abaixo, a maior parte das empresas entrevistadas possuem entre 6 e 10 anos de existência.

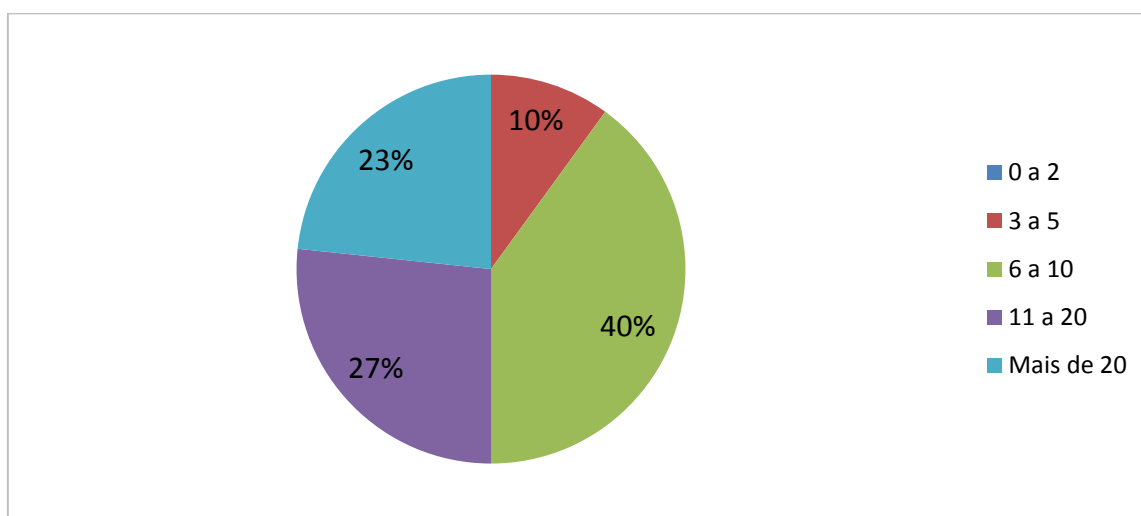


GRÁFICO 01 – Anos em que a empresa está aberta

O ramo de atividade das empresas variaram em 13 tipos diferentes, com maior participação dos ramos de material de construção seguido por papelarias e vestuário.

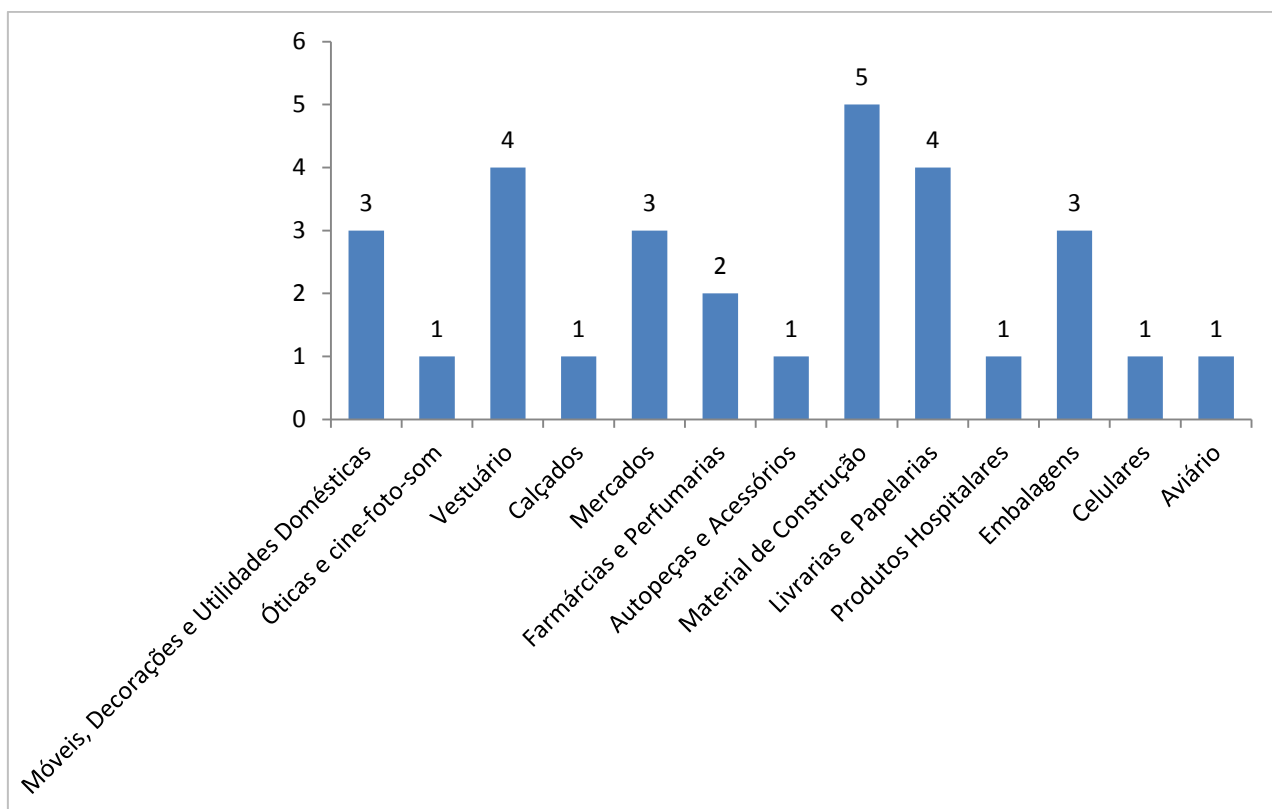


GRÁFICO 02 – Ramo de Atividade

Quando analisamos a evolução do número de funcionários na empresa do ano em que ela iniciou as atividades ao ano de 2014, em 47% dos casos os empreendedores mantiveram o número de funcionários, em 37% dos casos este número aumentou e os restantes 17% foram das empresas que diminuíram este número. A justificativa dos empreendedores deste último grupo foi de que a competição com grandes empresas fez com que o movimento abaxasse muito, não tendo necessidade de manter mais funcionários.

Em termos de faturamento das empresas entrevistadas, tivemos que pouco mais de 40% apresentaram uma variação de 0 a 20% no faturamento, sendo que apenas uma empresa afirmou que obteve uma variação negativa.

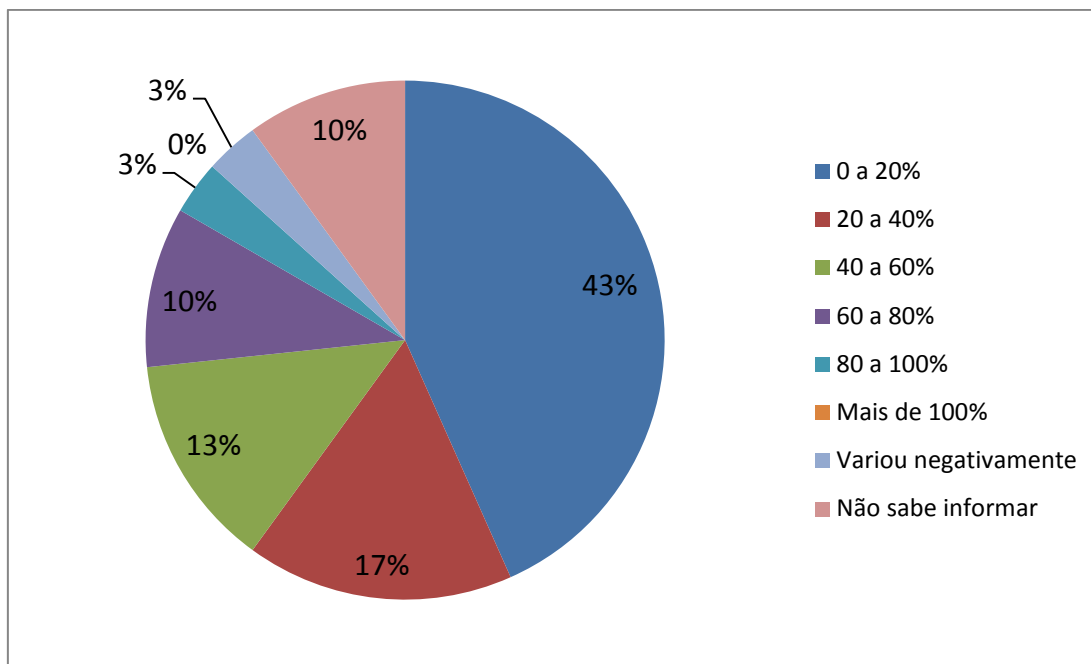


GRÁFICO 03 - Variação do Faturamento

Outra conclusão interessante que tiramos da primeira parte da pesquisa é que, quando indagados sobre a obtenção de auxílio financeiro para a abertura do negócio, 97% dos empreendedores entrevistados afirmaram que não contraíram dívidas ou tomaram empréstimos bancários. Por outro lado, este número cai para 53% quando a pergunta foi se obtiveram tais auxílios ao longo do desenvolvimento do negócio. Vários dos empreendedores comentaram a falta de planejamento, principalmente nos gastos e despesas, depois que o negócio já estava funcionando como principal motivo para a contração da dívida. Alguns outros comentaram que houve uma baixa no movimento ocasionada pela concorrência com grandes empresas, como foi o caso principalmente do setor de vestuários, papelarias e material de construção. Essa conclusão mostra que o planejamento financeiro é uma grande falha dos empreendedores, como iremos verificar em análises subsequentes.

Um dado preocupante que a pesquisa mostrou é que 33% dos entrevistados ainda misturam as finanças pessoais com as da empresa, conforme o gráfico abaixo:

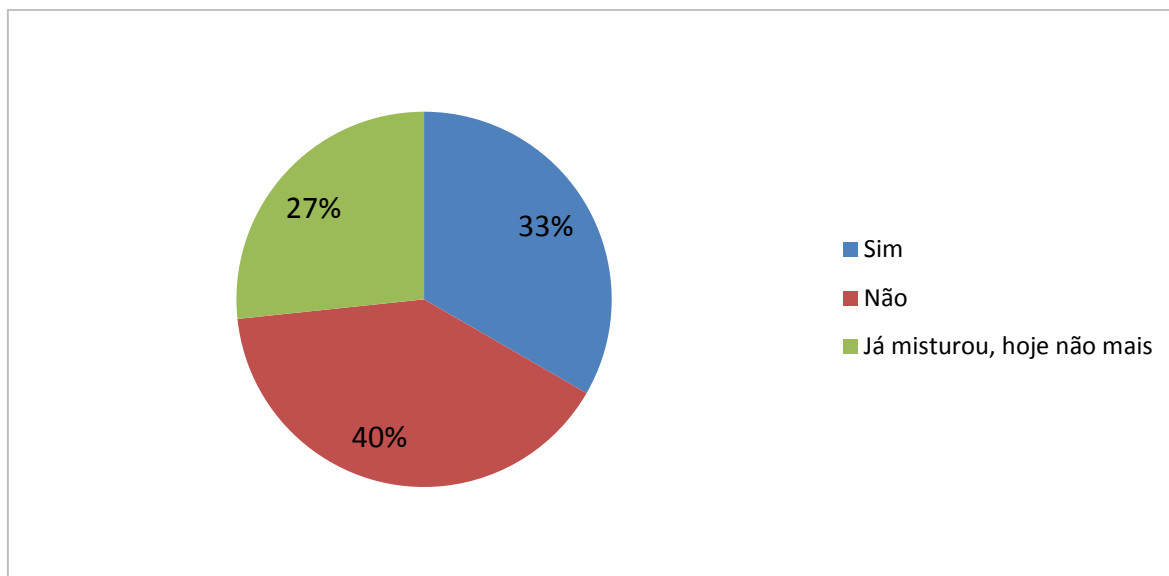


GRÁFICO 04 – Finanças Pessoais x Finanças da Empresa

Atualmente este tema é amplamente discutido por consultorias e pelo próprio SEBRAE e mesmo assim, ainda existem empresas que misturam as finanças, o que compromete a organização e controle da empresa. Segundo Mário Manhães Mosso, o acúmulo de papéis do empresário principalmente no início do negócio, dificulta este controle, pois o empreendedor possuirá apenas uma fonte de receita e duas de despesa, a casa e a empresa. Atrelado ao que o autor afirma, temos que em 73% dos casos as finanças são de fato controladas pelo próprio empreendedor, sendo ele mesmo o principal culpado pela falta de controle da sua empresa. Quando indagados sobre isso, alguns empreendedores que misturam as finanças afirmavam que sabiam que isso prejudicava o controle da empresa, mas que em muitos momentos de “aperto” precisaram tirar dinheiro da empresa para uso próprio ou vice-versa. Outros comentaram que não viam problemas em misturar as finanças tendo em vista que era o único proprietário e que a empresa não possui funcionários.

O questionário possuía três perguntas abertas e que apresentaram respostas bem parecidas por parte dos empreendedores. Sobre o que os empreendedores entendiam por gestão financeira, 33% deram respostas similares que mostravam certo conhecimento do tema, em que citaram o controle dos gastos, entradas e saídas, gerenciamento das compras e de estoque. Cinco empreendedores, ou seja, 17% deram uma resposta mais completa, tendo citado, além disso, acompanhamento de metas e indicadores para auxílio na tomada de

decisão. Os outros 50% demonstraram muito pouco conhecimento sobre o assunto, tendo citado que gestão financeira era a administração do negócio, controle do dinheiro ou que não sabe o que o termo significa. Segundo Mosso (2010, p.146), “para as micro e pequenas empresas a questão financeira gira em torno da administração de custos e captação de recursos.”

As outras duas questões abertas que abordaram as questões 13 e 15 revelaram que os empreendedores se preocupam mais com o fluxo de clientes e aumento das vendas do que com a parte financeira em si, ou seja, com o faturamento. A pesquisa nos mostrou que 40% dos empreendedores entrevistados ficam mais angustiados com o baixo movimento e apenas 17% com as contas a pagar. Além disso, 37% deles afirmam que identificam se a empresa vai bem apenas pelo volume de vendas, sendo que 23% fazem essa análise apenas pelo faturamento e 13% levam em consideração ambos. Para eles, um indicador está ligado ao outro, mas fato é que, de nada adianta um comércio possuir um fluxo grande de clientes se os mesmos compram a valores muito baixos, não capazes de cobrir os custos e despesas.

Como resultado da pesquisa, constatamos também que o consultor Mário Mosso estava correto quando afirmou que:

O pequeno empresário controla, basicamente, as compras, as despesas gerais e taxas rotineiras e representativas, as receitas, o dinheiro em caixa e nos bancos e os estoques (dependendo do caso).

(MOSSO; MARIO, 2010, p.147)

Ao afirmar isso, o consultor propõe o empreendedor a calcular índices baseados nesses controles com o objetivo de analisar os sinais e ajudar o empreendedor na tomada de decisão, mas pela pesquisa, vimos que isso não é uma prática comum entre os microempreendedores.

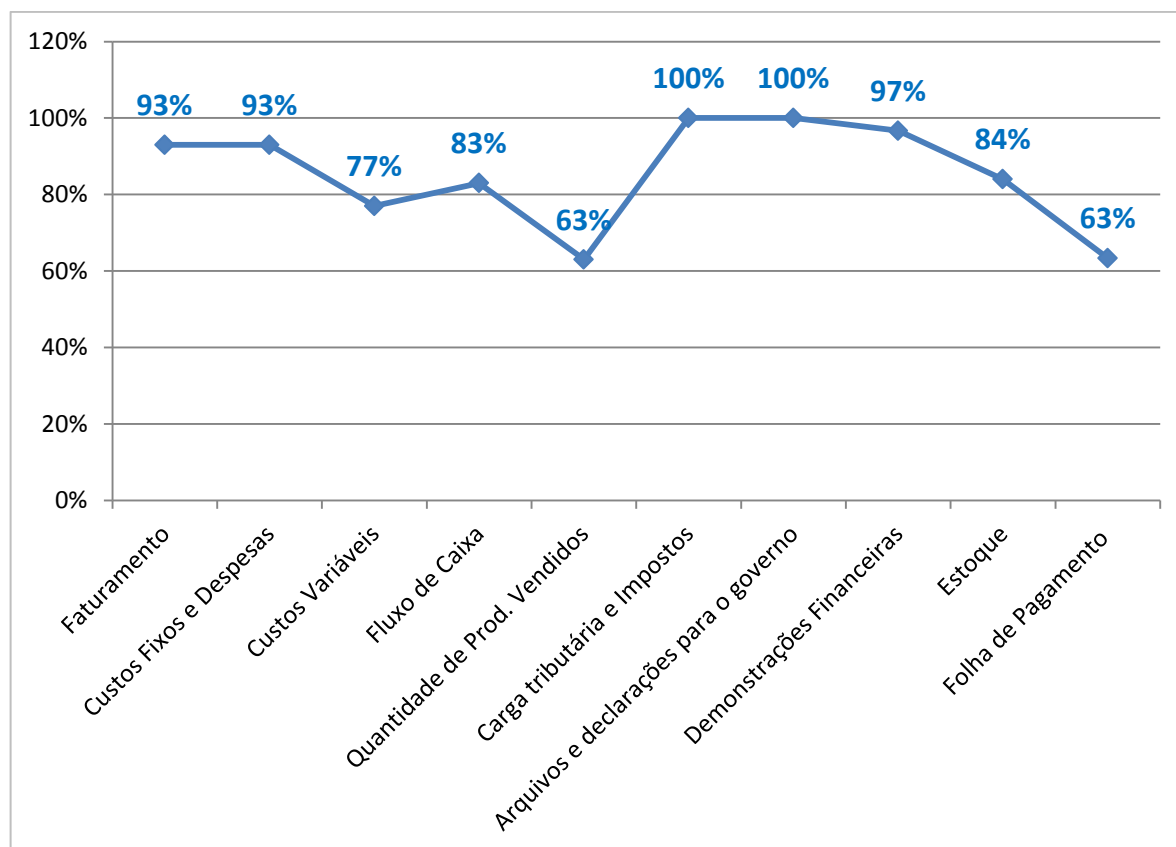


GRÁFICO 05 – O que os empreendedores controlam

Vimos que, na grande maioria, os controles básicos dados por Mosso são realizados. Quando se trata do estoque, em que 84% das empresas realizam o controle, consideramos apenas aquelas empresas que trabalham com estoque, ou seja, 70% do total das empresas entrevistadas. Em relação à quantidade de produtos vendidos, que foi o valor mais baixo no gráfico, muitos entrevistados afirmaram que trabalham com muitos produtos e que por isso o controle se torna difícil ou que não vêm necessidade de controlar tudo que vendem. Referente às demonstrações financeiras, todos afirmaram que a realização dos balanços e das demonstrações de resultados é feita pelo contador da empresa, mas desses, apenas 31% realizam algum tipo de análise para o empreendedor, dão sugestões sobre o negócio e alertam sobre problemas. Este é um dos motivos pelo qual, conforme já comentado anteriormente, os empreendedores realizam os controles básicos, mas não realizam nenhuma análise com esses números, conforme mostra o gráfico abaixo:

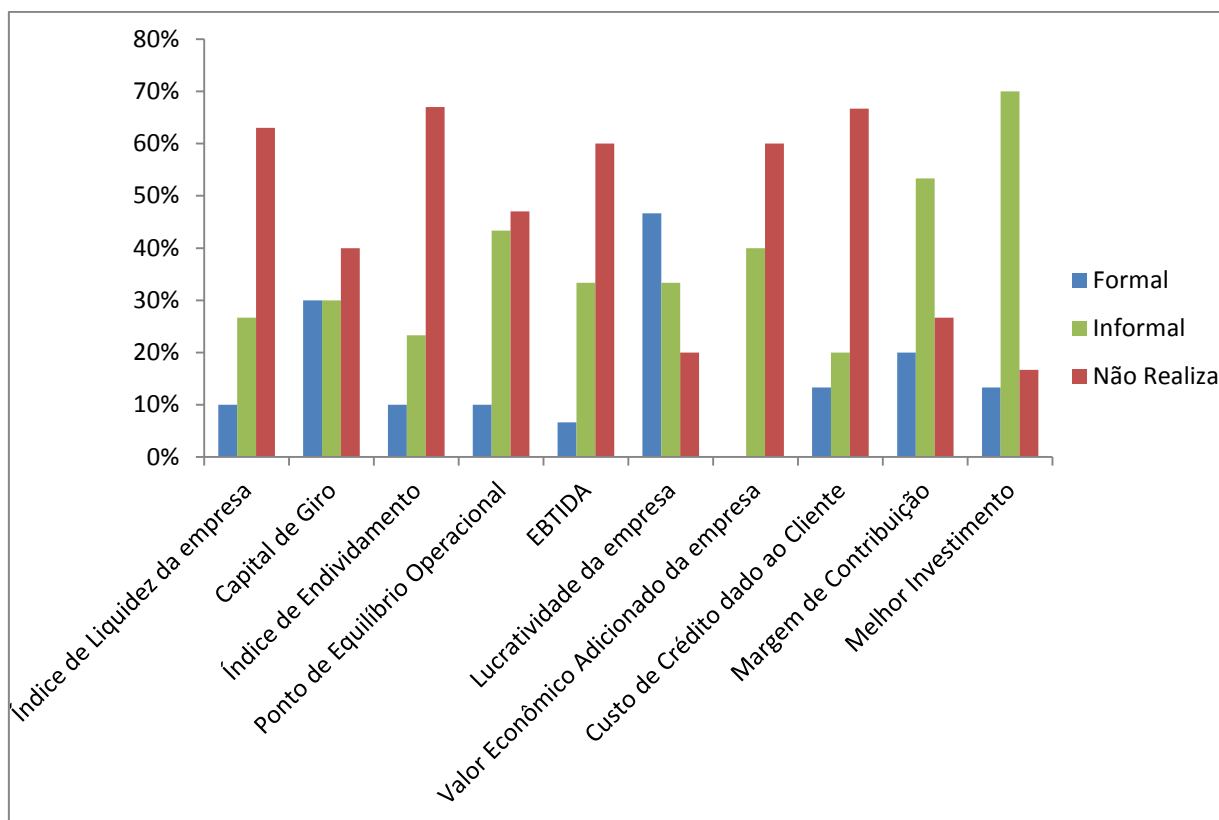


GRÁFICO 06 – O que os empreendedores analisam

No gráfico podemos identificar os indicadores que são controlados formalmente pelos empreendedores, os que são controlados informalmente e os que não são controlados. Entenda-se formalmente controlados aqueles em que o empreendedor realizou ou realiza estudos concretos, controles em planilhas e sabe afirmar o valor correto dos indicadores em questão. Os controles informais são aqueles em que o empreendedor sabe o resultado aproximado dos indicadores, pelo seu conhecimento do negócio, sem realizar um estudo ou um controle formal.

Dessa forma, analisando o gráfico vemos que em sete dos dez indicadores abordados, a maioria dos empreendedores não realiza nenhum controle, ou seja, a maior parte dos empreendedores entrevistados não sabe qual é seu índice de liquidez, não sendo capaz de dizer se tem capacidade de pagar suas contas até a data do vencimento. Isso não quer dizer que o empreendedor não seja capaz de pagá-las, mas por não ter o controle do índice, ele está em função do acaso e por isso não poderá se antecipar caso perceba que não terá capacidade de pagá-las.

Outro exemplo é a questão de qual o melhor investimento a ser realizado. A maioria dos empreendedores diz saber qual seria o melhor investimento para se

realizar, dentre eles: aumentar o tamanho da loja, investir na variedade de produtos, etc. Mas praticamente todas as respostas partiram do conhecimento que o empreendedor tem do seu negócio e em apenas 4 casos foi realizado de fato um estudo que calculava o retorno do investimento, os prós e contras de realizá-lo, etc. O problema que se encontra nessa situação é grave tendo em vista que o empreendedor acredita que sabe que expandir o espaço físico da loja é o melhor investimento, pois está faltando muito espaço e as vendas estão boas, mas em alguns casos o investimento é tão grande (considerando gastos com a construção e com a manutenção) que as vendas não compensam e o empreendedor passa a se endividar cada vez mais.

Por último, podemos associar três indicadores que afetam diretamente um ao outro, que é o caso do controle da quantidade de produtos vendidos, controle de estoque e a margem de contribuição. Sabemos que, para o cálculo da margem de contribuição, as informações de quantidade de produtos vendidos e o controle do estoque são imprescindíveis, portanto a pesquisa mostra que todas as empresas que possuem a informação formal de quanto é a margem de contribuição unitária de seus produtos, controlam estoques e produtos vendidos, mas o contrário não é verdadeiro, ou seja, existem empresas que realizam o controle de produtos vendidos e de estoque, mas não usam esses números para calcular a margem de contribuição. Esse indicador dirá ao empreendedor quanto de lucro ele está tirando de cada produto, para que ele saiba quanto de desconto ele pode dar, por exemplo, sem afetar o pagamento das despesas e custos.

Em relação ao planejamento econômico-financeiro, o gráfico abaixo nos mostra que apenas 20% dos empreendedores planejam formalmente as metas de faturamento, custos, despesas, estoques, indicadores como índices de liquidez e endividamento, etc. Desta forma, eles criam as metas baseadas principalmente em históricos e realmente colocam isso no papel, realizando um acompanhamento para analisar o quão perto das metas já chegaram. Outros 37% dos empreendedores comentaram que realizam algo informal, considerando que todo o ano planejam crescer 10 ou 20% em vendas, faturamento, etc. Mesmo assim, este número é apenas uma estimativa informal que o empreendedor admite para si, sem realizar este planejamento baseado em análises de históricos ou de mercado. O restante, ou seja, 43% não realiza nenhum tipo de planejamento.

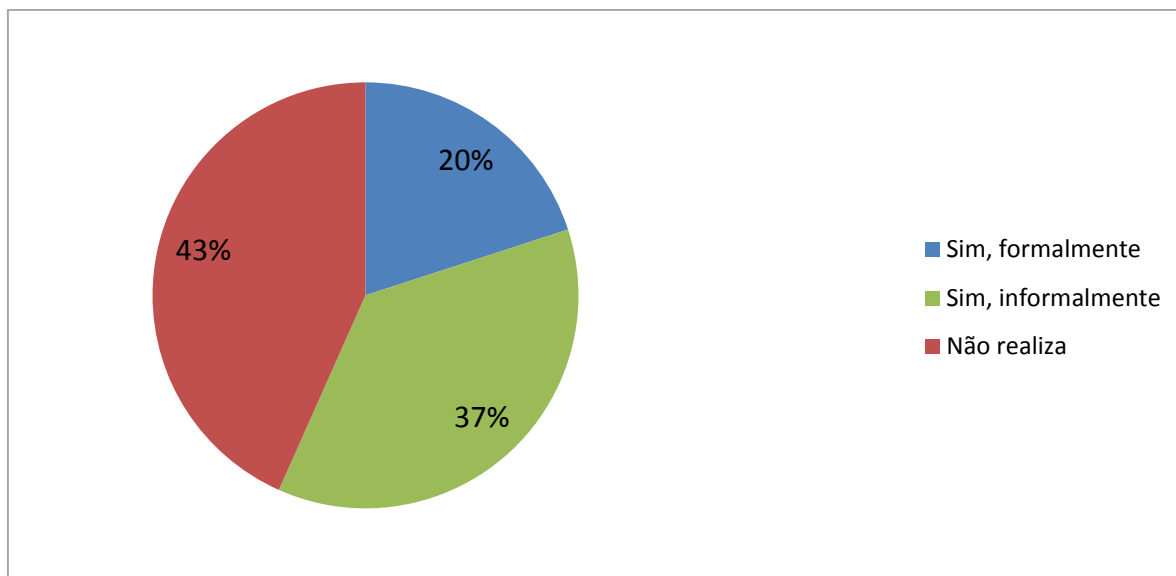


GRÁFICO 07 – Planejamento econômico-financeiro

Aqui ainda é interessante analisarmos a questão do acompanhamento deste planejamento ao longo do ano. Vicente Falconi já dizia: “Quem não mede, não gerencia”. É por isso que o acompanhamento, não só do planejamento, como de todo o seu negócio é tão importante. A pesquisa mostrou que dos que realizam algum planejamento (formal ou informal) apenas metade deles acompanham este planejamento ao longo do ano, verificando quanto da meta já foi batida e criando planos de ação para obter sucesso no cumprimento delas.

A última pergunta do questionário foi a respeito da fixação do preço de venda, ou seja, queríamos saber o que o empreendedor levou em consideração na hora de definir o preço de venda dos produtos à venda. A pesquisa nos mostrou que 80% dos entrevistados realizou uma pesquisa na concorrência na hora de definir o preço de venda dos seus produtos. Uma surpresa foi verificar que 40% deles não incorporaram ao preço de venda as despesas administrativas, apenas o valor do custo de comprar as mercadorias e dos impostos. Obviamente esses empreendedores estarão perdendo uma parcela da margem de lucro deles pagando as despesas administrativas. O que a maioria dos consultores sugere é que seja calculado o *mark-up* para definir o preço de venda do produto e para isso, precisa-se levar em consideração as despesas administrativas, do contrário, o número estará sendo mascarado. Segundo Maurício Galhardo, especialista em administração financeira e sócio-diretor da Praxis Education, para calcular o preço com base nos custos, é preciso somar quatro partes, sendo elas: o custo do produto (matérias-

primas), os gastos variáveis do produto (comissões de vendas, embalagens, impostos com as vendas), os gastos fixos do produto (gastos ocupacionais, despesas administrativas, com pessoal) e por último, percentual ou valor do lucro pretendido. Para Galhardo:

No caso do preço calculado ficar acima do valor de mercado, vale a análise para redução dos gastos – ou mesmo da margem de lucro pretendida – com intuito de chegar a um preço competitivo para o produto. Pode-se ainda optar pelo número acima do mercado, sabendo-se que precisará desenvolver outros diferenciais, como atendimento, marca ou entrega.

Algumas empresas usam como estratégia a redução de percentuais de lucro em alguns produtos (ou lucro zero e até prejuízo), com intuito de torná-los “iscas” para atrair clientes ou mesmo complementando um mix de compra. Assim, o empresário terá prejuízo sobre alguns produtos (mas isso será consciente) e lucro em outros. O sucesso financeiro se dará pela composição de vendas de todos os produtos vendidos.

(GALHARDO; MAURÍCIO, 2012)

Portanto, vimos que os micro e pequenos empreendedores entrevistados não estão precificando seus produtos da forma que os consultores especialistas recomendam.

5.2 Análise Cruzada

Uma comparação muito interessante que observamos cruzando os dados é que 13% dos entrevistados eram formados em cursos de gestão, ou seja, administração, economia ou ciências contábeis e foram essas as empresas mais bem estruturadas, que mais controlavam os indicadores financeiros. Por outro lado, todos os empreendedores que possuem ensino superior, mas não em cursos de gestão, controlam, pelo menos, os indicadores mais importantes (faturamento, custos e despesas) e alguns outros como planejamento financeiro além de definirem de forma correta o preço de venda do produto. Dentre os que não possuem ensino superior, foi possível perceber que, apesar de poucas exceções, a maior parte dos empreendedores controla os indicadores básicos e que sobrevivem a anos na mesma situação, sem nenhum tipo de expansão na loja ou estruturação do negócio.

Uma observação interessante que não considera apenas o resultado das pesquisas, mas também analisa a estrutura da empresa e o conhecimento do

empreendedor é que não podemos concluir que a empresa sem funcionários controla menos indicadores e, portanto, é mais informal que as que possuem funcionários. Isso porque, a maior parte das empresas sem funcionários possui um controle bem similar a maior parte das empresas com funcionários. O que podemos afirmar é que, nenhuma empresa sem funcionários realiza um controle considerado acima da média, ou seja, analisa de indicadores como custo de crédito, ponto de equilíbrio e índices de liquidez. Mas essa questão está muito mais ligada a formação do empreendedor, do que com o fato de possuir ou não funcionários, visto que 4, dos 5 empreendedores que controlam muitos indicadores e que possuem funcionários são os formados em cursos de gestão e o único que não é, possui há empresa a mais de 40 anos.

Por fim, a intenção final deste trabalho era mostrar se de fato, há alguma relação existente entre a realização dos controles financeiros e econômicos e o crescimento da micro e pequena empresa.

Para facilitar esta análise, foram definidos três grupos de controle, baseados no que foi observado na pesquisa.

- O primeiro grupo é o das empresas que realizam um baixo controle, ou seja, que controlam até 5 indicadores;
- As empresas do segundo grupo controlam até 10 indicadores;
- As empresas muito formalizadas controlam acima de 10 indicadores.

Dentre os indicadores considerados para esta análise estão: faturamento, custos fixos e despesas, custos variáveis, fluxo de caixa, quantidade de produtos vendidos, estoque, índice de liquidez, índice de endividamento, capital de giro, ponto de equilíbrio operacional e de caixa, EBITDA, lucratividade, valor econômico adicionado, custo de crédito, margem de contribuição e planejamento econômico-financeiro. Foram retirados dessa análise os indicadores que todas as empresas controlam, como arquivos e declarações para o governo ou a folha de pagamento dos funcionários.

Além disso, o crescimento das empresas foi analisado não somente pelo aumento do faturamento, mas também e principalmente pela capacidade de investimento que essas empresas possuem, estrutura da empresa e se trabalham com funcionários ou sozinhos. Neste caso, também foram definidas três situações:

- Estagnada: a empresa diminuiu o número de funcionários comparando o início das atividades e a situação atual; não possui

perspectiva de investimentos; faturamento variou até 20% e não possui perspectiva de crescimento e possui uma estrutura física comprometida;

- Cresceu pouco: a empresa manteve o número de funcionários desde a abertura, baixas perspectivas de crescimento, faturamento até 20%, não possui perspectiva de investimentos e boa estrutura física mas que se manteve sem ampliação.
- Cresceu muito: Crescimento maior que 20% do faturamento, realizando projetos de investimentos, perspectiva alta de crescimento, aumentou o número de funcionários se comparado com o início das atividades, estrutura física boa que se manteve ou aumentou ao longo dos anos.

Dessa forma, temos o gráfico abaixo, seguido de uma análise.

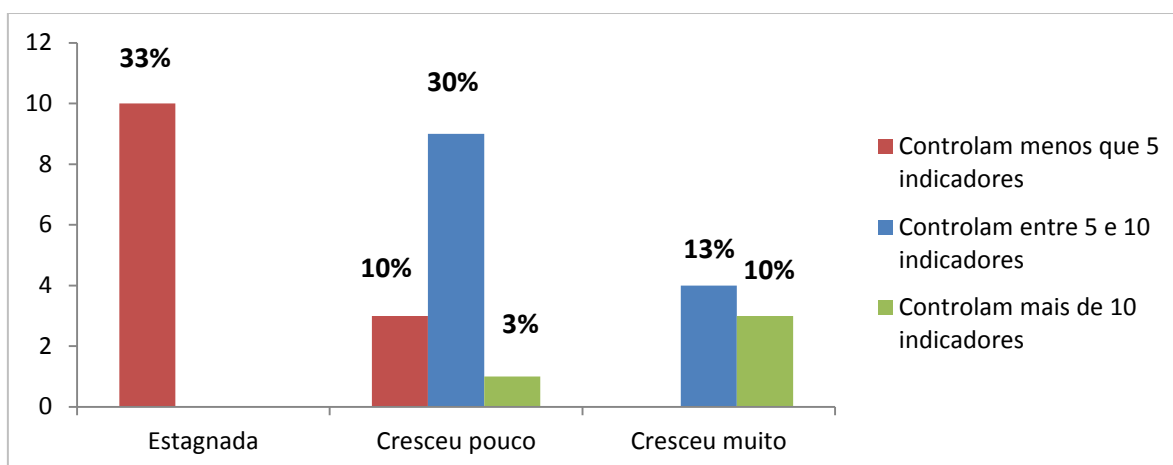


GRÁFICO 08 – Controle x Crescimento

O gráfico pode comprovar que não existe nenhuma empresa dentre as entrevistadas que, ao realizarem um controle no mínimo médio de indicadores, estão estagnadas, ou seja, estão a anos sem conseguir realizar investimentos para melhorar a estrutura da empresa ou inovar em novos produtos e muito menos são capazes aumentar a renda do proprietário.

Aqui é interessante ressaltar que nenhum dos empreendedores se arrepende de ter aberto o negócio ou está pessimista em relação ao andamento da empresa mesmo tendo observado que 33% deles se mantêm em uma situação de estagnação durante vários anos. Isso pode ser explicado pelo desejo de manter seu negócio pequeno, por acomodação, o que Penrose já havia observado quando citou

as dimensões temperamentais do empreendedor ou também porque o custo de oportunidade de aumentar a empresa não supera o custo de mantê-la do tamanho que está.

CONCLUSÃO

Através da pesquisa de campo e das bibliografias analisadas, principalmente as que estão voltadas diretamente para as microempresas e para as empresas de pequeno porte, vimos que, conforme já haviam afirmado Louis Barajas e Mário Mosso, a área financeira é realmente negligenciada por grande parte dos empreendedores. Porém, observamos que essa negligência não é tanto no sentido de controle, mas no sentido de realizar análises baseadas nos controles.

Louis Barajas sugere basicamente controles essenciais às empresas, sem os quais ela nem poderia estar em funcionamento, como a contabilidade, folha de pagamentos, contas a pagar e a receber e impostos e declarações para o governo. A pesquisa realmente nos mostrou que praticamente 100% das empresas realizam estes controles. Mas, Mosso vai além, afirmando que o empreendedor precisa de sinais, de formas de analisar se a empresa tem condições de pagar dívidas, se deve fazer o estoque girar mais rápido, de saber qual o ponto de equilíbrio operacional e de caixa, etc. Esses controles sugeridos não só por ele, mas por Falconi também, não são difíceis de calcular. Isso porque, os controles que já são realizados atualmente são suficientes para calcular alguns índices, cuja análise poderá ajudar o empreendedor a tomar a decisão correta ou antecipar situações que estão para acontecer, mas, por algum motivo isso não é feito.

Levando em conta o que a bibliografia nos mostrava, foi aplicada uma pesquisa de campo para avaliar o que de fato os empreendedores controlavam e se, realmente, um controle mais assíduo da gestão financeira e econômica da empresa, como proposto pelos autores citados anteriormente, impulsiona o crescimento e desenvolvimento de uma empresa, ou até se este crescimento pode ser explicado por outros fatores.

O que foi observado foi que as empresas realmente controlam o básico proposto por Barajas, mas poucas realizam as análises propostas por Mosso, como índice de liquidez, lucratividade, capital de giro, análise de investimentos, etc. Muitos dos controles são ainda informais, ou seja, o empreendedor toma decisões baseadas nas suas percepções do mercado, ao invés de realizar análises baseadas em números concretos. Ligado a isso, observamos que muitos empreendedores ainda realizam o controle financeiro por meio de caderno, o que acaba fazendo com que eles percam a funcionalidade de programas como o Excel, por exemplo.

Além disso, chegamos a outras duas conclusões interessantes: a primeira é a de que a formação dos empreendedores influencia muito mais no controle e nos resultados da empresa do que o fato de se a empresa possui ou não funcionários, a segunda foi a de que muitos empreendedores ainda misturam as finanças pessoais com as da empresa, um controle que Mário Mosso julga como básico.

Por último a conclusão mais importante é a de que o controle financeiro e as análises econômicas realmente auxiliam no desenvolvimento e crescimento das micro e pequenas empresas, pois, como pudemos observar, nenhuma das empresas que realiza no mínimo um controle julgado médio, encontra-se em uma situação de estagnação.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei complementar n.123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 15/03/2014.

PARANÁ. Lei complementar Estadual n.163, de 29 de outubro de 2013. Institui no Estado do Paraná o tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e às empresas de pequeno porte previsto no art. 143 da Constituição do Estado. **Diário da Justiça do Estado**, Curitiba. Disponível em: <<http://www.leigeral.com.br/portal/main.jsp?lumPagelId=FF8081812658D379012665B8E06B2070&lumItemId=FF80808145F757E301461B3BA6234FAE>>. Acesso em: 15/03/2014.

SEBRAE. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. Brasília, 2012. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8cb2d324ffde890ece700a5fb073c4da/\\$File/4246.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8cb2d324ffde890ece700a5fb073c4da/$File/4246.pdf)>. Acesso em 20/03/2014.

SEBRAE. Coleção de Estudos e Pesquisas – Sobrevivência das Empresas no Brasil. Brasília, 2013. Disponível em <http://gestaoportal.sebrae.com.br/uf/rio-de-janeiro/sebrae-no-rio-de-janeiro/estudos-e-pesquisas-1/conjuntura-economica/Sebrae_CE_jul13_Sobrevivencia_MPE_%20Brasil.pdf>. Acesso em 20/03/2014.

SEBRAE. **Coleção de Estudos e Pesquisas – Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília, 2013. Disponível em: <http://gestaoportal.sebrae.com.br/uf/rio-de-janeiro/sebrae-no-rio-de-janeiro/estudos-e-pesquisas-1/conjuntura-economica/Sebrae_CE_jul13_Sobrevivencia_MPE_%20Brasil.pdf>. Acesso em 20/03/2014.

ENDEAVOR. **Empreendedores Brasileiros – Perfis e Percepções**. 2013. Disponível em: <http://www.endeavor.org.br/pesquisas/empreendedores_brasileiros_perfis_percepcoes_relatorio_completo.pdf>. Acesso em 14/01/2014.

AGÊNCIA CURITIBA. **Guia do Investidor – Informações Socioeconômicas**. Curitiba, 2012. Disponível em: <<http://www.agencia.curitiba.pr.gov.br/multimidia/PDF/00000450.pdf>>. Acesso em 03/04/2014.

PENROSE, E. A teoria do crescimento da firma. 3.ed. São Paulo: Unicamp, 2006.

BARAJAS, L. **Pequenas empresas, grandes realizações**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

FALCONI, V. **O verdadeiro poder**. Belo Horizonte: INDG Tecnologia e Serviços Ltda. 2009.

MOSSO, M. **Pequena empresa e empreendedorismo: eternamente fênix**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

LEMES JÚNIOR, A. *et al.* **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FECOMÉRCIO. **Pesquisa conjuntural do Comércio: Análise conjuntural do mês de Janeiro de 2014**. Curitiba, 2014. Disponível em: < <http://www.fecomerciopr.com.br/wp-content/uploads/2014/03/Curitiba-Jan.2014.pdf>> Acesso em 20/02/2014.

MARION, J. **Análise das Demonstrações Contábeis: contabilidade empresarial**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

GALHARDO, M. **Como precificar bem um produto**. Revista Exame, Jul. 2012. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/como-precificar-bem-um-produto>>. Acesso em: 20/05/2014.

ANEXOS

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO COM OS MICRO E PEQUENOS EMPREENDEDORES



Questionário - Pesquisa com Micro e Pequenos Empreendedores do Setor de Comércio em Curitiba

Sua empresa é considerada micro ou pequena empresa segundo a Lei Geral?

- Sim
 Não (Finalizar Pesquisa)

A quantos anos a empresa está aberta?

- 0 a 2 (Finalizar Pesquisa)
 2 a 5
 5 a 10
 10 a 20
 Mais de 20

1. Qual o ramo de atividade dentro do comércio?

- Lojas de Departamentos
 Móveis, Decorações e Utilidades Domésticas
 Óticas e cine-foto-som
 Vestuário
 Tecidos
 Calçados
 Supermercados
 Farmácias e Perfumarias
 Concessionárias
 Autopeças e Acessórios
 Combustíveis e Lubrificantes
 Material de Construção
 Livrarias e Papelarias
 Outro Qual?

2. Qual o número de funcionários da sua empresa quando você iniciou as atividades?

- 0 a 5
 5 a 10
 10 a 20
 20 a 50

3. Qual o número de funcionário da sua empresa hoje?

<input type="checkbox"/>	0 a 5
<input type="checkbox"/>	5 a 10
<input type="checkbox"/>	10 a 20
<input type="checkbox"/>	20 a 50

4. Quanto o faturamento da sua empresa variou de 2011 para 2013?

<input type="checkbox"/>	0 a 20%
<input type="checkbox"/>	20 a 40%
<input type="checkbox"/>	40 a 60%
<input type="checkbox"/>	60 a 80%
<input type="checkbox"/>	80 a 100%
<input type="checkbox"/>	Mais de 100%
<input type="checkbox"/>	Variou negativamente
<input type="checkbox"/>	Não sabe informar

5. O faturamento atual da sua empresa se encaixa em qual faixa? (Pergunta não-obrigatória)

<input type="checkbox"/>	0 - 360 mil reais
<input type="checkbox"/>	360 - 500 mil reais
<input type="checkbox"/>	500 mil - 1 milhão de reais
<input type="checkbox"/>	1 milhão - 3 milhões e 600 mil
<input type="checkbox"/>	Não quis responder
<input type="checkbox"/>	Não sabe informar

6. Obteve auxílio financeiro para abertura do seu negócio?

<input type="checkbox"/>	Não	
<input type="checkbox"/>	Sim	Qual?
<input type="checkbox"/>		Crédito ou Empréstimo Financeiro
<input type="checkbox"/>		Empréstimo de um amigo ou familiar
<input type="checkbox"/>		Sociedade (cada sócio entrou com uma parte do dinheiro)
<input type="checkbox"/>		Fundo de Investimento
<input type="checkbox"/>		Cheque Especial
<input type="checkbox"/>		BNDES
<input type="checkbox"/>		Outro
		O que?
		<input type="text"/>

7. **Obteve auxílio financeiro ao longo do desenvolvimento da empresa?**

<input type="checkbox"/>	Não		
<input type="checkbox"/>	Sim	Qual?	<input type="checkbox"/> Crédito ou Empréstimo Financeiro <input type="checkbox"/> Empréstimo de um amigo ou familiar <input type="checkbox"/> Sociedade (cada sócio entrou com uma parte do dinheiro) <input type="checkbox"/> Fundo de Investimento *deixar mais claro a definição <input type="checkbox"/> Cheque Especial <input type="checkbox"/> BNDES <input type="checkbox"/> Outro
			O que? <input type="text"/>

8. **Em caso de empréstimo ou fundo de investimentos:**

8.1. Qual o prazo utilizado para a contratação?

<input type="checkbox"/>	Curto Prazo (até 1 ano)
<input type="checkbox"/>	Médio Prazo (2 a 5 anos)
<input type="checkbox"/>	Longo Prazo (mais de 5 anos)
<input type="checkbox"/>	Não sabe informar

8.2. Qual a taxa de juros utilizada na contratação?

<input type="checkbox"/>	Taxas de mercado
<input type="checkbox"/>	Linha de crédito especial com taxas menores
<input type="checkbox"/>	Não sabe informar

9. **Você sabe identificar o perfil dos seus consumidores?**

<input type="checkbox"/>	Sim	
<input type="checkbox"/>	Não	Quem são eles na sua maioria? <input type="text"/>

10. **O que você entende por Gestão Financeira?**

11. Quem realiza a Gestão Financeira da sua empresa?

- Próprio empreendedor
 Parente
 Funcionário
 Compartilhada (sócios, empreendedor mais outra pessoa)

12. Quando são executadas as atividades ligadas/vinculadas à gestão financeira da sua empresa?

- Diariamente durante o expediente
 Diariamente depois do expediente
 Semanalmente
 Mensalmente
 Outro O que?

13. Como você identifica se sua empresa está indo bem ou não?

14. Você mistura as finanças pessoais com as da empresa?

- Sim
 Não
 Já misturou, hoje não mais.

15. O que mais o deixa angustiado quando se trata da gestão da sua empresa?

16. Em relação ao acompanhamento do seu negócio, você realiza algum controle:

16.1. Do Faturamento da sua empresa?	Sim Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Se sim, Como? (Detalhamento de que forma realiza e qual ferramenta utiliza. Com qual frequência o controle é realizado?) <input type="text"/>
16.2. Dos custos fixos e despesas da sua empresa?	Sim Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Se sim, Como? (Detalhamento de que forma realiza e qual ferramenta utiliza. Com qual frequência o controle é realizado?) <input type="text"/>
16.3. Dos custos variáveis da sua empresa?	Sim Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Se sim, Como? (Detalhamento de que forma realiza e qual ferramenta utiliza. Com qual frequência o controle é realizado?) <input type="text"/>
16.4. Do Caixa (tudo que entra, tudo que sai?)	Sim Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Se sim, Como? (Detalhamento de que forma realiza e qual ferramenta utiliza. Com qual frequência o controle é realizado?) <input type="text"/>
16.5. Da quantidade de produtos vendidos?	Sim Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Se sim, Como? (Detalhamento de que forma realiza e qual ferramenta utiliza. Com qual frequência o controle é realizado?) <input type="text"/>
16.6. Da carga tributária e impostos?	Sim Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Se sim, Como? (Detalhamento de que forma realiza e qual ferramenta utiliza. Com qual frequência o controle é realizado?) <input type="text"/>
16.7. Arquivos e declarações para o governo, receita federal, etc	Sim Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Se sim, Como? (Detalhamento de que forma realiza e qual ferramenta utiliza. Com qual frequência o controle é realizado?) <input type="text"/>
16.8. Das Demonstrações Financeiras?	Sim Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Se sim, Como? (Detalhamento de que forma realiza e qual ferramenta utiliza. Com qual frequência o controle é realizado?) <input type="text"/>
16.9. Do estoque?	Sim Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Se sim, Como? (Detalhamento de que forma realiza e qual ferramenta utiliza. Com qual frequência o controle é realizado?) <input type="text"/>
16.10. Da Folha de Pagamento (pagamentos de multas, relacionamento com órgãos governamentais)?	Sim Não <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Se sim, Como? (Detalhamento de que forma realiza e qual ferramenta utiliza. Com qual frequência o controle é realizado?) <input type="text"/>

17. Em relação ao acompanhamento do seu negócio, você realiza alguma análise:

17.1. Do Índice de Liquidez da sua empresa?	<table border="1"> <tr> <td>Sim</td> <td>Não</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Sim	Não	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Se sim, Como? (Detalhamento de que forma realiza e qual ferramenta utiliza. Com qual frequência o controle é realizado?)</p>
Sim	Não					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<div style="border: 1px solid black; height: 38px;"></div>						
17.2. Do Capital de Giro?	<table border="1"> <tr> <td>Sim</td> <td>Não</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Sim	Não	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Se sim, Como? (Detalhamento de que forma realiza e qual ferramenta utiliza. Com qual frequência o controle é realizado?)</p>
Sim	Não					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<div style="border: 1px solid black; height: 38px;"></div>						
17.3. Do Índice de Endividamento?	<table border="1"> <tr> <td>Sim</td> <td>Não</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Sim	Não	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Se sim, Como? (Detalhamento de que forma realiza e qual ferramenta utiliza. Com qual frequência o controle é realizado?)</p>
Sim	Não					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<div style="border: 1px solid black; height: 38px;"></div>						
17.4. Do Ponto de Equilíbrio Operacional e de Caixa?	<table border="1"> <tr> <td>Sim</td> <td>Não</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Sim	Não	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Se sim, Como? (Detalhamento de que forma realiza e qual ferramenta utiliza. Com qual frequência o controle é realizado?)</p>
Sim	Não					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<div style="border: 1px solid black; height: 38px;"></div>						
17.5. Do EBTIDA da sua empresa?	<table border="1"> <tr> <td>Sim</td> <td>Não</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Sim	Não	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Se sim, Como? (Detalhamento de que forma realiza e qual ferramenta utiliza. Com qual frequência o controle é realizado?)</p>
Sim	Não					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<div style="border: 1px solid black; height: 38px;"></div>						
17.6. Da Lucratividade da sua empresa?	<table border="1"> <tr> <td>Sim</td> <td>Não</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Sim	Não	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Se sim, Como? (Detalhamento de que forma realiza e qual ferramenta utiliza. Com qual frequência o controle é realizado?)</p>
Sim	Não					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<div style="border: 1px solid black; height: 38px;"></div>						
17.7. Do Valor Econômico adicionado da sua empresa? / Considera que o investimento valeu a pena?	<table border="1"> <tr> <td>Sim</td> <td>Não</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Sim	Não	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Se sim, Como? (Detalhamento de que forma realiza e qual ferramenta utiliza. Com qual frequência o controle é realizado?)</p>
Sim	Não					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<div style="border: 1px solid black; height: 38px;"></div>						
17.8. Do custo do crédito dado ao cliente?	<table border="1"> <tr> <td>Sim</td> <td>Não</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Sim	Não	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Se sim, Como? (Detalhamento de que forma realiza e qual ferramenta utiliza. Com qual frequência o controle é realizado?)</p>
Sim	Não					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<div style="border: 1px solid black; height: 38px;"></div>						
17.9. Da margem de contribuição?	<table border="1"> <tr> <td>Sim</td> <td>Não</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Sim	Não	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Se sim, Como? (Detalhamento de que forma realiza e qual ferramenta utiliza. Com qual frequência o controle é realizado?)</p>
Sim	Não					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<div style="border: 1px solid black; height: 38px;"></div>						
17.10. De qual o melhor investimento a ser realizado?	<table border="1"> <tr> <td>Sim</td> <td>Não</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Sim	Não	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Se sim, Como? (Detalhamento de que forma realiza e qual ferramenta utiliza. Com qual frequência o controle é realizado?)</p>
Sim	Não					
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>					
<div style="border: 1px solid black; height: 38px;"></div>						

18. Você realiza algum planejamento econômico-financeiro?

19. Como você fixou o preço dos seus produtos?

20. Qual a formação do empreendedor?

- Não possui Ensino Superior
 Possui Ensino Superior Qual?