

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÓMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**CARACTERÍSTICAS DE GESTÃO, CONTROLES GERENCIAIS E DE
DESEMPENHO DE EMPRESAS MPES DO RAMO ALIMENTÍCIO**

FELIPE ANDRE DELLA GIUSTINA

FLORIANÓPOLIS

2017

FELIPE ANDRE DELLA GIUSTINA

**CARACTERÍSTICAS DE GESTÃO, CONTROLES GERENCIAIS E DE
DESEMPENHO DE EMPRESAS MPES DO RAMO ALIMENTÍCIO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito
à obtenção do diploma no Curso de Ciências Contábeis da
Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Orientador: Prof. Dr. Rogério João Lunkes

Coorientador: Me. Edicrécia Andrade dos Santos

FLORIANÓPOLIS

2017

“Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos
de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que
parecia impossível”
(Charles Chaplin)

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades e conseguir realizar este trabalho.

A meus pais José e Izabel, meus irmãos, Camila e Gabriel, pelo amor, incentivo e apoio incondicional, que me mantiveram firmes em todos os anos que estive na Universidade.

A meu filho Pedro Henrique, que abriu mão de alguns momentos comigo, permitindo o meu estudo, sempre me incentivando e dizendo que este momento único em minha vida valeria a pena.

A minha namorada Helena, pelas noites mal dormidas me ajudando e incentivando para a realização deste trabalho tão importante para minha nova etapa profissional e pessoal.

A meu orientador Prof. Dr. Rogério João Lunkes e minha coorientadora Me. Edicrêia Andrade dos Santos, por todo o suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos, mostrando que é possível superar todas as dificuldades.

A Universidade Federal de Santa Catarina, e todo seu corpo docente, direção e administração que possibilitaram esta nova etapa da minha vida, com total confiança no mérito e ética aqui presentes.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

Desde o surgimento da civilização, houve a necessidade de gestão, proteção e perpetuação da propriedade. Com as inovações e reestruturações de mercados e governos, as necessidades foram aumentando e com isso problemas maiores foram surgindo. O controle passou a ser fundamental para a gestão de uma empresa e mais importante para a sua preservação ao longo dos anos enfrentando as dificuldades econômico-políticas. Neste estudo é evidenciado a importância do uso dos controles gerenciais como ferramenta de gestão contábil-financeira para orientar os empresários de micro e pequenas empresas a se manterem no mercado de forma competitiva e promissora, garantindo assim sua manutenção de existência. A pesquisa buscou levantar informações sobre as características de gestão, controles gerenciais e de desempenho de empresas MPEs do ramo alimentício, como bares e restaurantes da cidade de Florianópolis, Santa Catarina, para verificar como estes controles auxiliam na gestão da empresa. Foram utilizadas para este trabalho a amostra de 31 empresas selecionadas por acessibilidade de um total de 3563 empresas desse ramo na cidade, tanto na parte insular e continental. O questionário verificou dados demográficos, sobre os sócios, como os negócios iniciaram e como se evoluiu a busca e controle pelas informações que são de importância para o gestor na tomada de decisão. Verificou-se que a maioria das empresas utilizam os controles gerenciais como ferramentas de gestão e controle de desempenho, para que possam colocar em prática suas ações para o alcance de objetivos. Verificou-se que as utilizações dos controles gerenciais em todas as esferas da empresa contribuem para o bom desempenho da organização, porém, o estudo revelou também que do contrário algumas empresas ainda precisam de auxílio com relação ao uso dos controles gerenciais para nortear suas ações e alinhar assim com seus objetivos.

Palavras-Chave: Controle, Desempenho, Ramo alimentício.

ABSTRACT

Since the dawn of civilization, there has been a need for management, protection and perpetuation of property. With the innovations and restructurings of markets and governments, the needs were increasing and with this, problems became bigger. Control has become fundamental for the management of a company and more important for its preservation over the years facing the economic-political difficulties. This study shows the importance of the use of management controls as an accounting and financial management tool to guide entrepreneurs in micro and small companies to remain competitive and promising in the market, thus ensuring their existence. The research sought to gather information on the management characteristics, management and performance controls of MPEs in the food industry, such as bars and restaurants in the city of Florianópolis, Santa Catarina, to verify how these controls help in the management of the company. We used the sample of 31 companies selected for accessibility of a total of 3563 companies of this branch in the city, in the insular and continental part. The questionnaire verified demographic data, about the members, how businesses started and how the search and control for the information that is of importance to the manager in decision making has evolved. It was verified that the majority of the companies use the managerial controls as tools of management and control of performance, so that they can put in practice their actions to reach objectives. It was verified that the uses of management controls in all spheres of the company contribute to the good performance of the organization, however, the study also revealed that otherwise some companies still need help regarding the use of management controls to guide their actions and Align with your goals.

Key Words: Control, Performance, Food industry.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Enquadramento das empresas no Brasil – por faturamento bruto.....	17
Quadro 2 - Enquadramento por número de funcionários. Comércio e Serviços.....	17
Quadro 3- Questionário	26

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Gênero	27
Tabela 2: Ano de Nascimento	28
Tabela 3: Estado Civil	28
Tabela 4: Escolaridade Completa e Área do Curso Superior/Técnico	29
Tabela 5: Ano de Início da Empresa	30
Tabela 6: Quantidade de Funcionários	31
Tabela 7: Estratégia do Negócio.....	33
Tabela 8: Planejamento	34
Tabela 9: Controle Financeiro	37
Tabela 10: Fatores de Marketing	39
Tabela 11: Controle de Pessoal	41
Tabela 12: Desempenho	43
Tabela 13: Controle	45

LISTA DE SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
DAS	Documento de Arrecadação do Simples Nacional
EIRELI	Empresa Individual de Responsabilidade Limitada
ERP	Enterprise Resource Planning
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.
LC	Lei Complementar
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	14
1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES	14
1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA.....	15
2REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO.....	16
2.1 GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	16
2.2 CONTROLE GERENCIAL NA TOMADA DE DECISÃO DAS MPES	18
2.2.1 Controles Gerenciais para a tomada de decisão em MPes	19
2.2.2 Desempenho das MPes.....	21
3METODOLOGIA	23
3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA	23
3.1.1 Quanto aos objetivos	24
3.1.2 Quanto aos procedimentos	24
3.1.3 Quanto à abordagem do problema.....	24
3.2 QUANTO À POPULAÇÃO, AMOSTRA E INSTRUMENTOS DE PESQUISA	25
3.3 QUANTO À ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	26
4RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE	27
4.1 QUANTO AOS DADOS DEMOGRÁFICOS	27
4.2 QUANTO AOS CONTROLES.....	32
5 CONCLUSÃO.....	47

1 INTRODUÇÃO

Desde o início da civilização, a contabilidade se fez presente, mostrando-se vital a partir das primeiras manifestações humanas e no instante em que, o homem, precisou administrar suas posses. Segundo Villa (2012, p.1) a sociedade apresenta necessidade de ajuda para obter dados que busca, “visto que sua diversidade e quantidade dificultam a separação do que é útil e do que é supérfluo para o objetivo que se deseja alcançar”. A autora em seu estudo afirma que o empresário precisa de orientação para saber quais dados são úteis para sua empresa e quais dados podem ser irrelevantes para a tomada de decisão e alcance de objetivos.

Como relatam Oliveira, Muller e Nakamura (2000 *apud* Baldissera, 2016) “o processo de globalização e os avanços tecnológicos ao longo dos séculos, fez a humanidade adaptar-se a novas necessidades”. Com essa necessidade, o mercado exigiu para se fazer mais e melhor, em menor tempo e com maior precisão acarretando assim algumas modificações relevantes no mercado interno nacional e a partir do século XXI, com o extraordinário salto tecnológico da era da informática, a utilização de computadores, aumentou ainda mais a disputa entre os mercados.

Sob tal perspectiva, o desenvolvimento da internet acelerou o processo e interligou o mundo em uma velocidade jamais esperada. Isso provocou um avanço tecnológico constante no qual o mercado precisa ser rápido, eficaz e eficiente. Os controles antigos criados em planilhas impressas, foram substituídos por planilhas e sistemas informatizados os quais “alimentam” programas como os Sistemas ERP (*Enterprise Resource Planning*), ou sistemas informatizados direcionados a determinados mercados com finalidades específicas. Esses controles repaginados no contexto atual, continuam por providenciar para as Micro e pequenas empresas, ferramentas vitais para a sua continuidade.

Para Defaveri e Baldissera (2016), a tecnologia que deveria ser sempre aliada, “pode se tornar um incômodo para os gestores das MPEs, pois a não utilização de métodos informatizados, a fim de otimizar processos prejudica boa parte dos empresários”. A Contabilidade gerencial aparece como uma ferramenta para atender essa necessidade de organização, auxiliando as empresas a enfrentarem os percalços do processo de gestão.

Com o crescimento dos mercados, globalização e tecnologia, permitiu-se novas oportunidades para as MPEs nacionalmente. Essa abertura de mercado propiciou e fortaleceu as Micro e pequenas empresas, que atualmente, segundo o SEBRAE (2014), em 2014 as MPEs são as principais geradoras de riqueza no setor de Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. Contudo, mesmo com essa enorme parcela de participação do mercado nacional, muitas micro e pequenas empresas acabam por fechar as portas antes mesmo de atingir o terceiro ano de funcionamento.

De acordo com o relatório do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2016, p. 15) foram divulgadas as taxas de mortalidade de empresas do Brasil com no máximo dois anos de existência e constituídas a partir de 2010, essa taxa era de 5%. O mesmo relatório aponta que muitas razões justificam estes resultados, mas que a principal causa é a falta de conhecimento sobre o mercado e funcionamento do negócio. Não buscar a informação na fonte certa pode gerar distorções e informações não precisas para a tomada de decisão. Inserido nesse mesmo estudo, é aconselhável que o empresário sem conhecimento, busque por meio dos profissionais habilitados como o contador, toda a informação necessária para iniciar e manter um empreendimento.

Essa falta de conhecimento do próprio negócio, bem como buscar a informação necessária para conhecer o mercado se torna de suma importância para o empresário que está iniciando seu empreendimento. Não buscar essas informações tendem a empresa sofrer as consequências de uma administração que desconhece procedimentos administrativos para garantir a sua existência no mercado.

Nas palavras de Padoveze (2010, p. 11) a contabilidade gerencial “é uma ferramenta que agrega todas as áreas da contabilidade, buscando gerar informações para auxiliar os gestores na tomada de decisão”. O mesmo autor em outra obra (Padoveze, 2012 p.36) complementa, que essa ramificação da contabilidade tem por “objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente”. Dessa maneira, ferramentas podem ser utilizadas por meio da contabilidade gerencial para proporcionar primeiramente a organização dentro da empresa, a verificação de processos e dados que por meio de sua análise podem garantir com segurança a tomada de decisão.

Neste trabalho, é evidenciado a forma como a Contabilidade gerencial e suas ferramentas podem juntamente com os sistemas de informações e controles gerenciais e de desempenho de empresas MPES do ramo alimentício, auxiliar especificamente o empresário do setor de comércio varejista de alimentos, a ter maior controle e conhecimento de sua atividade e os reflexos que provém de uma administração gerencial certa das informações apuradas. Para empresas enquadradas nessa atividade, é de suma importância o uso de ferramentas de gestão que permitem o controle total da organização.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O presente trabalho trata da maneira como as empresas que atuam no setor de comércio varejista de alimentos, enquadradas como Microempresas e empresas de pequeno porte como restaurantes, bares e similares, podem melhorar seu desempenho galgando melhor resultado e performance econômica ao se utilizarem de controles gerenciais e de desempenho, atingindo seus objetivos como organização, evidenciando resultados que promovam a sua existência, crescimento e continuidade. Neste entendimento, verifica-se que os controles gerenciais de uma organização propiciam ao empresário e aos usuários da informação, entender de maneira mais clara o funcionamento da empresa, seus custos e despesas relacionadas e os reais resultados que podem ser alcançados ao serem analisados os dados gerados pela organização.

No momento em que este trabalho se desenvolve (ano 2017), o Brasil enfrenta uma crise econômico/política que exige do empresário criatividade, conhecimento e informação para manter sua empresa ativa. As MPES, fazem parte de uma grande fatia do PIB nacional, segundo o IBGE (2014, p. 6) em nosso país, cerca de 53,4% do PIB, ou seja, as MPES demonstraram relevância no que diz respeito a sua economia, desse modo são vistas como forma de preenchimento de uma pequena parcela da sociedade que possuem condições financeiras de abrirem seu próprio negócio, e “uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte”. Dessa forma, para que estas organizações se mantenham no mercado, deve-se utilizar de controles internos, financeiros, gerenciais, que irão auxiliar a tomada de decisão num cenário favorável ou não a empresa.

Diante desse contexto, surge a seguinte questão de pesquisa: **quais as características de gestão, controles gerenciais e de desempenho de empresas MPES do ramo alimentício?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar as características de gestão, controles gerenciais e de desempenho de empresas MPES do ramo alimentício, e verificar sua importância para continuidade da entidade.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Verificar quais controles gerenciais, são adotados nas empresas analisadas;
- b) Evidenciar os elementos do panorama nas empresas analisadas quanto aos controles utilizados

1.3 JUSTIFICATIVAS E CONTRIBUIÇÕES

O presente trabalho tem como justificativa a importância da utilização dos controles gerenciais em MPES e sua aplicação como ferramenta auxiliar na tomada de decisão refletindo em resultados financeiros positivos.

Um estudo realizado por Boaventura (2003) demonstra a contribuição na gestão das micro e pequenas empresas e da valoração dos controles gerenciais. Como parte desse estudo o autor escolheu 35 empresas no setor de metalurgia que, conforme a faixa de faturamento, "fossem enquadradas como micro e pequenas empresas, questionando os gestores destas acerca da utilização de determinadas ferramentas gerenciais e, quando fosse o caso, dos motivos de não utilizarem essas ferramentas". Conforme a análise realizada, pôde-se concluir que os grandes índices de mortalidade das MPES estão relacionados a falta das necessárias ferramentas gerenciais como por exemplo a escassez da qualificação técnica, altos custos e a falta de dedicação necessária para que haja efeito positivo.

Pesquisa realizada no estado de Santa Catarina pelo SEBRAE (2013), revela que as MPES atuantes no mercado de bares, restaurantes e similares envolve ao todo em torno de 23.232 empresas atuantes, nos quais representam 6,7% do total de empresas estaduais e nacionalmente representando cerca de 6,4% do total. Deste total, o mesmo estudo evidencia que representando as microempresas o total de 22.036 empresas e as de pequeno porte em torno de 1.151 estabelecimentos.

Nesse mesmo aspecto o Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares (2017), revela que existem ao todo na região compreendida de Florianópolis em torno de 3563

empresas atuantes no setor de bares, restaurantes e similares enquadradas como Microempresas ou Empresas de Pequeno Porte.

Esses dados evidenciam que é primordial a utilização de técnicas para aprimorar o controle gerencial em empresas de pequeno porte. Assim, como principal contribuição dessa pesquisa, é mostrar a importância de usar ferramentas e controles gerenciais para os gestores e usuários das MPEs, contribuindo para sua boa gestão, continuidade e desempenho sócio econômico, fortalecendo a economia não somente local mas também contribuindo para o desenvolvimento do país.

1.4 ESTRUTURA DA PESQUISA

A presente pesquisa compreende cinco seções, e estão dispostas da seguinte forma:

Nesta primeira seção é apresentado a introdução, o problema, os objetivos geral e específicos e a justificativa.

Na segunda seção é apresentada a fundamentação teórica que aborda a Gestão das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, os controles para a tomada de decisão e os desempenhos das MPEs.

Na terceira seção é definida a metodologia utilizada para elaboração da pesquisa, que se classifica em: Descritiva, tratando também sobre aos procedimentos, sua abordagem, população, amostra e análise e interpretação dos dados.

A quarta seção trata sobre os resultados da pesquisa e sua análise. A quinta seção apresenta a conclusão deste trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-EMPÍRICO

Esta seção trata das ferramentas que podem ser aplicadas para as micro e pequenas empresas no que diz respeito ao uso dos controles gerenciais, e posteriormente seus benefícios. As referências utilizadas e consultadas, suas características e definições. Apresentam definições das Micro e pequenas empresas, bem como seu tratamento perante a legislação da Receita Federal e outros órgãos Governamentais que prestam auxílio as empresas no Brasil.

2.1 GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

No Brasil, tendo em vista o grande número de empresas que acabam abrindo e fechando, indiferente de seu ramo de atividade ou porte, é necessário que o empresário antes mesmo de solidificar sua empresa, deve estudar quais as melhores formas de trabalho, como o estudo pelo correto enquadramento e posteriormente a tributação. Acerca destas questões, o governo federal atualiza sempre que necessário a legislação para que acompanhe as mudanças que ocorrem no cenário econômico.

Sob este aspecto, a Receita Federal do Brasil, aplica o enquadramento a partir do faturamento auferido, com base na Lei Complementar nº 123 de 2006, em que são instituídas normas gerais quanto ao tratamento diferenciado simplificado as microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, Estados, Distrito Federal e dos Municípios. Este tratamento diferenciado se aplica a sua tributação, sob a forma do Simples Nacional, no qual o imposto é dado por recolhimento unificado em um único documento, o DAS (Documento de Arrecadação do Simples Nacional).

No capítulo II, artigo 3º, incisos I e II da Lei Complementar nº 123 de 2006, são definidos os possíveis enquadramentos das sociedades empresárias, empresário individual de responsabilidade limitada e sociedade simples como Microempresa ou Empresa de pequeno porte. No inciso I do artigo 3º dispõe que para ser definida como Microempresa (ME), a receita bruta auferida no ano calendário da entidade deve ser igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).

Para ser enquadrada como Empresa de Pequeno Porte (EPP), o inciso II da referida lei, engloba empresas que possuem receita bruta auferida no ano calendário superior de R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), porém limitada ao valor igual ou menor de R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais), e para empresas com faturamento auferido acima de R\$ 4.800.000,00; é considerada como empresa Normal ou Grande porte. A referida lei, ressalta que para serem atribuídos os enquadramentos devidos a essas pessoas

jurídicas, deve-se observar também o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), em que a organização precisa estar registrada no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas conforme a necessidade. Abaixo o Quadro 1, resumindo o artigo da legislação da Receita Federal do Brasil:

QUADRO 1 - Enquadramento das empresas no Brasil – por faturamento bruto.

ENQUADRAMENTO	RECEITA BRUTA (EM 12 MESES)
Microempresas	R\$ 0,00 A R\$ 360.000,00
Empresa de pequeno porte	R\$ 360.000,00 a R\$ 4.800.000,00
Empresas normais	Acima de R\$4.800.000,00

Fonte: Adaptado de Receita Federal Do Brasil (2017).

A classificação segundo o SEBRAE (2013, p. 17) para as Micro, pequenas, médias e grandes empresas é dada pelo enquadramento com referência em seu quadro de funcionários. Desta forma, para empresas que atuam no setor de comércio e serviços; a empresa que possui até 9 trabalhadores é considerada Microempresa, de 10 a 49 trabalhadores, pequena empresa; de 50 a 99 trabalhadores, média empresa; e por fim com 100 trabalhadores ou mais é considerada como grande empresa. Outras observações deverão ser feitas para que o empresário possa estar enquadrado como MPE e conseqüentemente ser tributado pelo Simples Nacional, como observar o artigo nº 17 (LC 123/2006), nos quais são referidas as atividades pertinentes a MPEs. Ademais ser observado o faturamento bruto auferido nos últimos 12 meses, este não pode ultrapassar o valor de R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais), caso a organização ultrapassar este limite a mesma se desenquadra do Simples Nacional e passa a ser tributada como empresa normal. (LC nº 123/2006, Art. 3º § 10.). Abaixo o Quadro 2, que apresenta o enquadramento sob a perspectiva do SEBRAE nacional, que classifica quanto ao número de funcionários .

QUADRO 2 - Enquadramento por número de funcionários. Comércio e Serviços.

ENQUADRAMENTO	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
Microempresas	Até 9 pessoas ocupadas
Empresa de pequeno porte	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	Acima de 100 pessoas ocupadas

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2017).

Desse modo, verifica-se que o enquadramento pode ser feito de maneiras diferenciadas, sendo estas duas as mais utilizadas. O BNDES, passou a utilizar a partir de janeiro de 2017, a classificação da Receita Federal do Brasil, nos quais as empresas são enquadradas pelo faturamento bruto. Este enquadramento pela receita bruta, é a primeira

forma de controlar a empresa gerencialmente, pois é o que define a tributação, e com isso o levantamento dos custos e despesas que a empresa irá incorrer futuramente.

Conforme Lima e Imoniana (2008, p. 32, *apud Pinheiro 1996, p.13*), as MPEs, por não possuírem uma estrutura já definida e organizada, contribuem para que os controles se tornem “difusos e quase sempre centralizados; conseqüentemente, as decisões são tomadas pelos dirigentes sem a participação de importantes atores que atuam no processo”. Os dirigentes segundo o autor são os proprietários da empresa em que “as decisões são tomadas pelos dirigentes sem a participação de importantes atores que atuam no processo”, ou seja, a falta de conhecimento e participação de um profissional qualificado para a gestão da empresa.

2.2 CONTROLE GERENCIAL NA TOMADA DE DECISÃO DAS MPEs

A gestão de uma empresa é o principal fator para seu sucesso ou insucesso, e para que possam sobreviver e crescer de forma sólida precisam se estruturar, e para que isso seja alcançado, devem existir processos de planejamento estratégico, que podem ser identificadas informações que ajudarão melhor o empresário a tomar uma decisão. Ruengdet e Wongsurawat (2010, *apud, Santos et al. 2015, p. 155*) identificaram cinco determinantes para o sucesso de micro e pequenas empresas comunitárias tailandesas: a) membros para dirigir a propriedade do negócio; b) divisão sistemática do trabalho; c) registros contábeis regulares; d) planos de marketing inteligentes; e) obtenção de algum tipo de certificação de qualidade. No Brasil não é diferente, além dessas cinco determinantes, pode-se considerar os gestores parte fundamental de toda a sistemática de uma empresa, suas atribuições e as de seus colaboradores, a forma de atuação para a captação de clientes e sua manutenção e a busca pela qualidade do serviços, acabam por se tornarem diferenciais no mercado.

Estas determinantes em conjunto certificam o empresário sobre o andamento do seu negócio e o resultado gerencial e econômico-financeiro que está ocorrendo. É um meio de verificar como os objetivos podem estar sendo alcançados e se então de acordo com as metas antes estabelecidas. Para que essas determinantes possam ser identificadas, é necessário que o empresário utilize os controles gerenciais, para identificar quais pontos de sua empresa deve se ter maiores cuidados.

Consoante Figueiredo e Caggiano (2004, p.46), a definição de controle pode ser entendida como *feedback*, permitindo ao usuário da informação, e aos gestores a comparação do desempenho *versus* realização do que foi planejado. Essa visão diferenciada permite uma efetividade maior nos processos a serem executados e outorga a identificação de possíveis interferências e como estas podem ser resolvidas.

Pode-se entender a forma de uso dos controles gerenciais nas palavras de Anthony e Govindarajan (2001), como atuantes concentrados na estratégia, nos métodos e atributos que são relacionados os mecanismos de controle para que os objetivos da organização possam ser atingidos. A definição de controle gerencial para Anthony e Govindarajan (2001 p .35) “é o processo pelo qual os gerentes em todos os níveis asseguram que as pessoas que eles supervisionam implementam as estratégias definidas”, ou seja, engloba toda a organização em todos os níveis que possam existir, nos quais os gestores possuem acesso as informações que irão demonstrar se a organização está no caminho para obter os resultados desejados.

Estudos apresentados pelo SEBRAE nacional (2013 p. 16) remetem os controles das MPEs por parte de gestores, que procuram utilizar controles gerenciais para a gestão do negócio, de forma que as informações financeiras podem ser melhor interpretadas para a identificação de um problema ou objetivo a ser cumprido.

Para Lima e Imoniana (2008, p. 29) “os controles operacionais, financeiros e gerenciais são métodos que auxiliam na avaliação e organização empresarial”. Da mesma maneira, deve-se aplicar as MPEs estes controles gerenciais, e ao mesmo tempo conscientizar o empresário para sua utilização, servindo assim para orientar os rumos de uma empresa independente da situação econômica que esta está passando. Na ideia do autor, estes controles irão evidenciar mais claramente como a empresa está funcionando, de maneira mais organizada e segura.

2.2.1 Controles Gerenciais para a tomada de decisão em MPEs

O porte empresarial define quais controles gerenciais uma empresa deve utilizar, logo, decisões de quais controles são os melhores para uma organização, podem não ser os mesmos para uma outra dentro do mesmo mercado. Marion (2009, p. 25), afirma que “decisões são tomadas, das mais simples as mais complexas e que todas de certa forma contribuem para o resultado final”. Não obstante, as decisões mais complexas exigem uma atenção e estudo redobradas uma vez que tratam de informações que podem influenciar com maior peso no resultado da empresa.

Conforme estudo de Lima e Imoniana (2008, p. 43), são consideradas algumas ferramentas gerenciais para tomada de decisão das MPEs, como o controle orçamentário, controle de estoques, controles de venda, custos e despesas. Estes controles tornam a percepção econômica da empresa mais compreensível, visto que para os gestores, o planejamento com base nos dados obtidos da atividade da organização, fundamentam estratégias de mercado, nos quais objetivos são alcançados com maior segurança.

Os controles acima descritos, são vistos na visão de Defaveri e Baldissera (2016), como os mais utilizados nas MPEs sendo estes aplicados não por um gestor propriamente, mas sim pelo controle familiar no caso de pequenas empresas, em que a supervisão das atividades é desenvolvida de forma centralizada, bem como a sua estrutura de organização, define-se também pela visão e cultura organizacional personalista, baseada em fidelidade ao líder, o que pode incorrer em erros de gestão, por não observância do uso de controles gerenciais, e sim a centralização organizacional, ou seja, não podem haver misturas entre os interesses da organização e interesses pessoais por parte dos gestores.

Estas interferências foram estudadas por Antonik (2004), que em seu estudo evidenciou que na Itália, mesmo com boa parte das maiores empresas sediadas no país, não estarem mais em seus auge econômico, o país ainda detinha o título como uma das nações mais fortes economicamente do globo. Isso devido ao poder econômico gerado pelas MPEs, que de acordo com o autor do estudo, esse poderio econômico se manteve por causa da boa organização interna e gerencial que as empresas possuíam, ocasionando em riqueza e prosperidade econômica, ou seja o afastamento de interferências na organização.

Isto posto, Campos e Gaudio (2015) defendem que um controle eficiente “é aquele que existe gerenciamento do caixa da empresa, das contas a pagar e a receber, bem como o controle dos estoques, custos e gastos relativos a folha de pagamento”. Dessarte uma empresa pode definir prazos para com seus fornecedores por conhecer os melhores dias de negociação com base nos recebimentos por exemplo. Pode-se definir metas para investimentos, com base nas melhores épocas de vendas e recebimentos. Sob o estudo dos autores, trata que os controles descritos promovem para o empresário uma relação mais sólida com seus clientes e melhor negociações com fornecedores, constatando que por meios de controles gerenciais, as MPEs que estavam utilizando controles gerenciais para monitorar suas atividades, conseguiam ter melhores desempenhos com relação aos preços praticados com relação a concorrência.

Na visão de Lima e Imoniana (2008, p.34) podem ser utilizados como controles gerenciais para as MPEs o “controle de fluxo de caixa, controle de estoques (vendas e compras), contas a pagar e a receber, controles do ativo permanente e controle dos custos e despesas”. Estes controles podem fornecer para o usuário da informação dados precisos de como a empresa pode negociar suas compras para pagamento, assim não influenciando negativamente em seu fluxo de caixa, não precisando por exemplo antecipar recebíveis e pagar juros por tal transação, pode-se controlar o estoque afim de verificar por meio destes

controles, qual o consumo dos produtos por determinado período de tempo, sabendo quando é a melhor época de venda e compra.

Faz se necessário concluir que pelo referido estudo as empresas com mais tempo de uso de controles gerenciais possuem a vantagem econômica de conhecer o seu mercado, com base nas ferramentas que utiliza para a obtenção de resultados financeiros, desempenhando papel de melhora na economia da organização. Dessa forma o desenvolvimento das MPEs está relacionado ao uso dos controles gerenciais como ferramentas para identificação de problemas e definição de estratégias de mercado, produzindo resultados positivos e de acordo com os objetivos esperados. Em outras questões, as ferramentas se mostram totalmente importantes para a tomada de decisão.

2.2.2 Desempenho das MPEs

Devido a sua grande participação no contexto sócio econômico, as MPEs possuem grande responsabilidade atribuída para geração de resultado econômico. As características que permitem sua manutenção em meio a cenários de crises garantindo a sua continuidade, está relacionada com a forma que seus gestores avaliam executam processos. Estes por sua vez, precisam estar baseados em controles internos, ferramentas que auxiliam a identificam de pontos fundamentais em uma organização, identificam as deficiências e o foco que os gestores devem seguir. Os controles orientam a organização a desenvolver o bom relacionamento com o mercado que proporciona maior competitividade com resultado positivo. (DEFAVERI; BALDISSERA, 2016).

Nas palavras de Silva e Postiglione (2016, p. 5) é evidenciado que

a aplicabilidade do controle interno nas MPEs desempenha um papel importante em sua gestão, formalizando a integração dos diversos setores, obtendo-se, assim, mais ordem e segurança na realização de suas atividades, todavia, deve-se considerar que a implantação do controle interno tem um custo, e ele não deve ser superior aos benefícios.

Isso ocorre pois a prática adotada pela empresa precisa surtir efeitos mais a curto prazo a longo prazo, o que implica em avaliar os benefícios diante a aplicação dos controles. Também nesse sentido, o autor defende que a partir do aperfeiçoamento dessas rotinas gerenciais, as MPEs podem reestruturar os controles afim de verificar de maneira mais clara, formas de redução de custos, aumento de receita, controle efetivo sobre seus ativos e passivos de maneira que a tomada de decisão seja o mais assertiva possível. Para o empresário que está iniciando, é importante que possua o *know-how*, pois caso possua falta de experiência e falta de planejamento sobre o negócio, o resultado pode interferir negativamente sobre o resultado da empresa. Isso ocorre também quando o empresário não busca o auxílio com o profissional

da contabilidade, que pode de maneira muito simples, iniciar um planejamento para obtenção de dados sobre mercado, público alvo, produtos.

Leone (1999), relata que boa parte dos empresários e gestores de MPEs podem possuir perfil de centralizadores de decisões, posto que pode ocorrer o conflito de interesses que é mais presente nessa organização no qual a família está envolvida com o empreendimento, pois nesse caso algumas decisões podem ser tomadas com base em eventos ocorridos no passado ou que podem estar ligados a figura do empreendedor. Essa atitude pode comprometer drasticamente o andamento da empresa, pois segundo Dos Santos, Dorow e Beuren (2016 p. 164) 53,66% consultam a família para a tomada de decisões, e somente 22,6% utilizam os dados constados nos relatórios contábeis para realizar decisões.

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Para atingir os objetivos de uma pesquisa e os resultados a que se propôs, faz-se necessária a definição da metodologia utilizada na obtenção dos resultados.

Na visão de Beuren (2010 p. 30) “a Contabilidade reconhecida como ciência social, aplica os métodos científicos e seus procedimentos, que tendem a possuir características próprias moldadas”, com isso é importante verificar e observar que a contabilidade seja vista na visão de ciência, de maneira a obter objetivos definidos. É necessário que o pesquisador tenha cautela sendo este responsável pelos resultados e análises realizadas. O método, por sua vez, consiste em instrumento sistemático e racional que permitem atingir um objetivo, esquematizando o caminho a ser seguido e auxiliando as decisões do pesquisador. Beuren (2010 p. 66) define a metodologia “com base no problema formulado, o qual pode ser substituído ou acompanhado da elaboração de hipótese”, ou seja busca-se um problema formulado previamente e a partir desse ponto a metodologia é definida, podendo esta ser acompanhada de hipóteses elaboradas com relação ao problema.

Nas palavras de Menezes e Silva (2005) salientam que adotar uma metodologia significa escolher um caminho, um percurso, que em geral pode ser reiniciado, quando necessário. Neste aspecto, a metodologia desenvolve os procedimentos a serem utilizados na construção da pesquisa.

De acordo com o livro de Prodanov e Freitas (2009, p.20) “a metodologia é entendida como uma disciplina que consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando as limitações de suas utilizações”. Em síntese, a metodologia com propósito de solucionar problemas investigativos, utiliza técnicas de pesquisa que são avaliadas e verificadas conduzindo a captação e processamento das informações de forma objetiva e clara. Pode-se afirmar que a metodologia norteia a pesquisa para que todo o processo seja baseado em informações levantadas com fundamentação e justificativa, que serão geradas as soluções para o problema levantado.

Em sequência a presente pesquisa se encontra classificada quanto aos objetivos, procedimentos, abordagem do problema, quanto à população, amostra e instrumentos de pesquisa e quanto á análise e interpretação dos dados.

3.1.1 Quanto aos objetivos

No que se refere aos objetivos, uma pesquisa pode ser classificada em distintas categorias. A presente pesquisa se classifica como descritiva. Esta forma de pesquisa, a pesquisa descritiva, segundo Beuren *et al.* (2008), “é uma pesquisa que descreve aspectos ou comportamentos de determinada população analisada”.

Para Beuren (2010 p.81), a pesquisa descritiva “configura-se como um estudo intermediário entre pesquisa exploratória e a explicativa, ou seja, não é tão preliminar como a primeira nem tão profunda como a segunda”. Compreende-se que servem assim, como ferramentas para análises e identificação de problemas na área da contabilidade.

Na presente pesquisa buscou-se verificar se as MPEs da região de Florianópolis, usam os controles gerenciais para a obtenção de informações sobre seu negócio, para a identificação de seu fluxo de caixa, compras, posicionamento de mercado, contratação e treinamento de pessoal, e incentivar a continuidade ou o início do uso de ferramentas no auxílio da boa gestão. Atribuir também a sugestão para que em trabalhos futuros sejam realizadas mais pesquisas buscando o acompanhamento dos controles gerenciais usados e como refletem na economia de maneira geral, proporcionando a geração de riqueza.

3.1.2 Quanto aos procedimentos

A classificação desta pesquisa quanto aos procedimentos técnicos é de que consiste em uma pesquisa de levantamentos ou de *survey*. Neste são coletados informações com base em uma amostra por acessibilidade retirado de uma população.

Sob esse aspecto, Beuren (2010, p.85) o levantamento coleta informações de todos os integrantes do universo pesquisado, tendo-se o censo. Estes dados conforme a autora, para que possam ser usados em uma pesquisa, deverão ser coletados com base em uma amostra de determinada população ou universo que se quer conhecer, e que desta forma uma amostra pode conter variação de erro ou grau de desvio.

3.1.3 Quanto à abordagem do problema

A presente pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa, pois abrange a coleta e tratamento dos dados e também a análise destes dados para conclusões mais objetivas para este estudo.

Nesta direção, Richardson (1999 p.70) enfatiza que a principal diferença entre as abordagens qualitativa e quantitativa são que a qualitativa “não abrange o uso de instrumentos estatísticos como base de um processo de análise”. Posto isto, o autor complementa que um

estudo “quantitativo representa a intenção de garantir a precisão de resultados, no qual se evitam distorções de análises e interpretação destes, o que garante uma margem de segurança maior no estudo”. Esta margem de segurança permite que a análise seja mais precisa com base nos dados levantados o que faz com que o trabalho siga as normas requeridas anteriormente no referencial teórico e análise do problema.

3.2 QUANTO À POPULAÇÃO, AMOSTRA E INSTRUMENTOS DE PESQUISA

A população deste estudo é composta por 3.563¹ empresas enquadradas como Microempresas e Empresas de pequeno porte situadas na região de Florianópolis atuantes no ramo de comércio varejista de alimentos, como bares e restaurantes. De acordo com Beuren *et al.* (2008, p. 118), pode-se entender que: “População ou universo de pesquisa é a totalidade de elementos distintos que possui certa paridade nas características definidas por determinado estudo”.

A amostra populacional utilizada nesta pesquisa é uma amostra classificada como Amostragem por acessibilidade ou conveniência, contendo os elementos que possuem maior acesso para o estudo, no qual representam adequadamente a população estudada. Beuren (2010, p. 126) enfatiza que tal amostra “geralmente, é utilizado em pesquisas de caráter exploratório” e que portanto podem conter uma precisão menor nos dados coletados.

Esta amostra representada por 31 (trinta e uma) empresas que atuam no comércio varejista de alimentos e bebidas, como bares, restaurantes e similares na região de Florianópolis, foram selecionados por acessibilidade. Para Beuren (2010, p. 120) “amostra é uma pequena parte da população ou do universo selecionada em conformidade às regras.”

A coleta de dados foi realizada por meio de envio de formulário digital na forma de e-mails para os proprietários e ficou disponível para respostas de 28 de abril de 2017 a 04 de maio de 2017. O questionário tinha a seguinte construção.

¹ Quantidade de empresas levantada em consulta solicitada via e-mail para o Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares de Florianópolis, com base em e-mail recebido no dia 03/05/2017. A quantidade expressa no conteúdo deste e-mail refere-se a empresas do Ramo de comércio de alimentos como bares e restaurantes e similares, enquadrados como Micro empresas e Empresas de pequeno porte, na cidade de Florianópolis.

QUADRO 3- Questionário

Variáveis Explicativas	Variáveis Explicativas (indicadores)	Referências
Planejamento (Plano de negócio)	Realização do Plano de Negócios Realização de Plano de ação Uso do Plano de Negócios	Feuser (2016)
Controles Financeiros	Conhecimento de Fluxo de Caixa Utilização de Fluxo de Caixa Uso de Antecipação de recebíveis	Feuser (2016)
Fatores de Marketing	Pesquisa de Mercado Contato com Fornecedores Análise do Ambiente	Feuser (2016)
Controle de Pessoal	Controle de ações Recrutamento e Seleção Treinamento	Feuser (2016)

No questionário é verificado primeiramente o planejamento que foi realizado para a concretização do empreendimento, a forma como estas informações foram buscadas pelo empresário para fundamentar suas ações. Na segunda variável, foi verificado o conhecimento e uso de controle financeiro para o auxílio de fluxo de caixa. No terceira quarta variável respectivamente, foi verificado o contato com fornecedores, verificação de mercado, e controle e treinamento de funcionários e colaboradores.

3.3 QUANTO À ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

O tratamento dos dados coletados compreendeu a técnica de estatística descritiva.

A técnica de estatística descritiva possibilita uma melhor compreensão do comportamento dos dados, sendo útil como ferramenta preliminar para sua descrição (COOPER; SCHINDLER, 2003). Neste entendimento, Martins e Theóphilo (2007) afirmam que a estatística descritiva consiste no processo de organizar, sumarizar e descrever os dados, por meio de gráficos, tabelas e cálculo de medidas, com o objetivo de melhor compreender o comportamento de uma variável dentro de um conjunto de dados analisados. Assim, este procedimento foi empregado para delinear o perfil da amostra, com vistas a destacar as características dos respondentes e para verificar os controles gerenciais utilizados.

4 RESULTADOS DA PESQUISA E ANÁLISE

A seguir apresenta-se os dados de localização dos estabelecimentos, ano de abertura ou aquisição das empresa, e em relação dos autores apresenta-se a idade entre os gestores, gênero, escolaridade e especialização e estado civil.

As empresas analisadas estão situadas na cidade de Florianópolis, Santa Catarina, em que o estudo buscou-se limitar geograficamente. A pesquisa buscou empresas que possuem características de negócios gerenciados pela família e também por profissionais que atuam de forma autônoma, ou seja, buscaram por meio de uma oportunidade atuar no mercado de comércio de alimentos e bebidas. As atividades dessas empresas são bares e restaurantes que podem influenciar economicamente nos bairros em que estão localizadas, trazendo assim mais investimentos seja por entes públicos quanto privados. As empresas selecionadas, estão localizadas tanto na área continental, quanto insular da cidade, nos quais algumas delas podem possuir suas atividades exercidas de maneira sazonal, ou seja, em determinadas épocas do ano como na temporada, atingem o ápice de suas atividades e faturamento, e em épocas de baixa temporada, podem acabar por deixar o negócio fechado.

4.1 QUANTO AOS DADOS DEMOGRÁFICOS

Na primeira parte da pesquisa, buscou-se conhecer os dados demográficos da amostra. Foram consultados quanto ao gênero, ano de nascimento, ano em que a empresa iniciou ou foi adquirida, localização do estabelecimento, quantidade de funcionários no início e atualmente, quantidade de sócios, escolaridade e estado civil.

Estes dados em conjunto com a segunda parte da pesquisa visam traçar um padrão entre as empresas que foram consultadas. Pode-se verificar logo após estas análises qual o perfil médio das empresas e como estas se comportam atualmente no mercado.

A Tabela 1 abaixo apresenta o percentual de cada gênero.

Tabela 1: Gênero

Gênero	Masculino	Feminino
(%)	96,77%	3,23%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Observa-se que na Tabela 1, a maioria dos respondentes como sendo do gênero masculino representadas por 96,77% e o gênero feminino como 3,23%.

A idade dos gestores também serviram como estudo e análise, sendo levantados o ano de nascimento de cada um dos respondentes. A Tabela 2 evidencia por meio de faixas a quantidade de gestores em cada faixa de nascimento:

Tabela 2: Ano de Nascimento

Ano de Nascimento	Frequência
1930 a 1940	1
1941 a 1950	1
1951 a 1960	1
1961 a 1970	11
1971 a 1980	12
1981 a 1990	3
1991 a 2000	2

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Observa-se que na Tabela 2, a maioria dos respondentes possuem idades entre 36 e 45 anos (nascimentos entre 1971 a 1980) com o total de 12 dos respondentes. Dos gestores pesquisados, 11 possuem entre 47 e 56 anos de idade, logo após temos 3 respondentes com idades entre 27 e 36 anos, 2 gestores afirmaram ter entre 17 e 26 anos de idade. Nas faixas correspondentes entre 57 e 66 anos; 67 e 76 e por último de 77 a 86 anos, temos 1 gestor em cada faixa desta. Pode-se verificar que os gestores em maior quantidade são pessoas mais novas, que podem conseqüentemente estar assumindo os negócios da família. Essa característica culmina por auxiliar a família que exerce a gestão, pois os jovens acabam se especializando mais ao participar de cursos e faculdades.

O estado civil também foi questionado entre os respondentes, e sinteticamente o resultado desta pesquisa é mostrado na Tabela 3 logo abaixo:

Tabela 3: Estado Civil

Estado Civil	Casado(a)	Solteiro(a)	Divorciado(a)	Viúvo(a)
(%)	67,74%	22,58%	6,45%	3,23%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Nota-se que 67,74% são casados; 22,58% solteiros; 6,45% divorciados e 3,23% viúvos. Este dado pode reforçar o motivo de existirem empresas com sociedade entre 2 ou mais pessoas, em que os familiares buscam por estar presentes nos negócios. Defaveri e Baldissera (2016), em seu estudo apontam que entre as MPEs, é comum o controle familiar, com a atuação de controle desta na empresa, existindo a figura do gestor principal, e os demais que também estão acima dos funcionários fazem parte da família deste gestor, o que pode explicar as empresas pesquisadas possuírem mais de um sócio em sua sociedade. No caso de gestores divorciados ou viúvos, muitas vezes o controle pode acabar passando para os filhos ou parentes que acabam por dar continuidade na administração da empresa por meio de uma sociedade.

A escolaridade foi também abordada neste trabalho, verificando-se o nível de instrução dos gestores. Esse dado pode influenciar nas tomadas de decisões, em que a informação que já é conhecida, pode fazer a diferença nos negócios. A especialização, e o estudo aprofundado permite ao gestor conhecer melhor os detalhes de seu empreendimento e com isso identificar fatores e soluções para problemas que podem estar atrapalhando o rumo de seus negócios.

A Tabela 4 demonstra a escolaridade completa dos gestores e área de curso superior caso o gestor possua inclusive alguma especialização.

Tabela 4: Escolaridade Completa e Área do Curso Superior/Técnico

Escolaridade Completa		Área de formação - Especialização	
Ensino Fundamental	3,23%	Não possui	64,52%
Ensino Médio	61,29%	Administração	12,90%
Ensino Superior	32,26%	Direito	9,68%
Pós-Graduação	3,23%	Economia	3,23%
		Contabilidade	3,23%
		Finanças Corporativas	3,23%
		Engenharia	3,23%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

O ensino médio é o maior percentual apurado com 61,29% dos gestores possuindo tal formação. Com 32,26% o ensino superior possui o segundo maior número de gestores respondentes que podem se enquadrar profissionais que já efetuaram a graduação. Já com 3,23% o ensino fundamental e Pós-graduação dividem o mesmo percentual, pode-se verificar que apenas uma pequena parcela dos gestores que acabam se formando, buscam uma pós-graduação afim de melhorar seu conhecimento. Alguns profissionais podem também acabar não buscando um estudo mais aprofundado devido à falta de tempo que os negócios e a família o ocupam. A busca pela informação auxilia nos processos decisórios e melhora a interpretação dos fatos e dados levantados anteriormente nos controles gerenciais. Essa interpretação também auxilia na busca por aprimorar os controles quando são necessários e os adaptar conforme o objetivo e o planejamento são moldados na organização.

Observa-se na também na Tabela 4, na coluna de Área de formação que 64,52% dos gestores não possuem curso superior ou técnico em alguma atividade; 12,90% são provenientes do curso de Administração; seguidos por 9,68% com o curso de Direito como

segunda maior formação, e as demais com 3,23%, estes correspondentes a Economia, Contabilidade, Finanças corporativas e Engenharia. A busca pelo empreendedorismo pode ser o fator dos gestores buscarem um mercado alternativo para colocar em prática parte daquilo que aprenderam em seus cursos superiores, porém, nota-se que boa parte dos gestores ainda não possui uma formação completa, ou seja, podem estar em processo de formação, ou ainda nem se quer iniciaram.

A Tabela 5, apresenta entre as empresas respondentes o ano de início das empresas, ou o ano em que foram adquiridas. Alguns estabelecimentos não necessariamente foram abertos na data, podendo ser adquiridos já em funcionamento a algum tempo. Isso evidencia como as empresas do ramo se comportam ao longo dos anos e como sua organização evolui com o tempo.

Tabela 5: Ano de Início da Empresa

Ano de Início da Empresa	Frequência
1983 a 1992	3
1993 a 2002	18
2003 a 2012	9
2013 em diante	1

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Nota-se que 18 gestores afirmaram iniciar suas empresas entre os anos de 1993 a 2002; 9 responderam ter iniciado entre 2003 e 2012; 3 deles abriram ou adquiriram suas empresas entre os anos de 1983 a 1992 e apenas 1 informou ter aberto recentemente, ou seja, entre 2013 e 2017. Pode-se observar que o maior número de empresas foi na década de 90 (1993 a 2002), sendo este um possível reflexo do plano econômico que o país iniciou naquela época, o que fortaleceu pequenos empresários a iniciar o investimento de peso maior em seus negócios. Consta-se que os negócios mais antigos conseguiram de certa forma acompanhar todas as mudanças ocorridas nos últimos anos representando 3 dos 31 respondentes totais. Em contrapartida, as empresas com início entre os anos de 2003 a 2012 também correspondem a uma parcela significativa, que pode ser explicada pela forma como o empreendedorismo tomou forma no mercado brasileiro nos últimos anos, incentivando as pessoas a iniciarem um negócio próprio e com isso gerar emprego e renda.

Importante dado levantado também neste estudo, é a quantidade de funcionários que trabalhavam na empresa quando esta foi fundada ou adquirida e quantos funcionários atualmente a empresa possui. Esta comparação, evidencia a evolução do quadro de funcionários e confirma que, para uma empresa crescer, necessita de mais colaboradores com

metas e ações alinhadas com a organização. Dessa forma, a empresa se consolida no mercado e propicia a economia local e regional.

A Tabela 6, apresenta a quantidade de funcionários em dois momentos das organizações, sendo o primeiro início das atividades e o segundo o quadro atual de funcionários:

Tabela 6: Quantidade de Funcionários

No início da empresa		Atualmente na empresa	
1 a 5	54,84%	10 a 14	25,80%
6 a 10	22,58%	15 a 19	35,48%
Eu e familiares (esposa e/ou filhos)	22,58%	20 a 24	9,68%
		25 a 29	9,68%
		30 a 34	9,68%
		35 a 39	9,68%

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

As empresas possuíam principalmente em seu início de atuação, de 1 a 5 funcionários como se pode verificar com 54,84% dos respondentes, a faixas restantes possuem 22,58% de respostas nos quais o início da organização se deu por conta do gestor e sua família participando no quadro de funcionários, ou com participação de 6 a 10 colaboradores. Isso demonstra que boa parte das empresas iniciaram com número bem reduzido de funcionários e que com o passar dos anos após a sua fundação/aquisição, a mesma Tabela apresenta o quadro de funcionários atualmente. Observa-se que 35,48% das organizações possuem entre 15 a 19 funcionários; 25,80% possuem de 10 a 14 colaboradores, e as demais faixas 9,68%.

O estudo antecipado por parte do gestor em conhecer o seu negócio implica diretamente na quantidade de funcionários necessária para desenvolver de modo seguro o seu segmento de mercado. Percebe-se que para boa parte dos respondentes, suas empresas no mínimo duplicaram seu quadro de funcionários. A justificativa para o aumento da quantidade de funcionários pode ser atribuída ao uso correto de controles gerenciais que permitiram a boa gestão e acompanhamento das ações de toda a organização, refletindo assim em um resultado econômico maior que por sua vez permite a contratação de mais funcionários.

Entende-se as empresas que possuem grande quantidade de funcionários, (acima de 20), são em menor quantidade do contrário das empresas que possuem entre 15 a 19 colaboradores, sendo este o resultado da vontade do empresário em possuir em seu estabelecimento uma equipe menor, que pode ser melhor assessorada, possibilitando assim ao gestor um controle mais eficiente e de acordo com seus objetivos. Do contrário, um quadro de funcionários com esta pequena quantidade, limita o atendimento do estabelecimento, podendo

em um dado momento de movimento no restaurante, causar em seus clientes um desconforto no atendimento e assim, acabam por não voltar ao estabelecimento, por vivenciar uma experiência não muito prazerosa. O gestor precisa estudar suas necessidades, e objetivos como empresa, para ter definido qual o número ideal de funcionários para que sua organização possa atender bem ao cliente e ter resultados para que seu crescimento seja mais certo e sólido.

Verifica-se também a quantidade de sócios nas empresas que foram pesquisadas. Com 22,58%, as empresas possuem 1 sócio apenas, 67,74% possuem 2 sócios; 6,45% possuem 3 sócios em seu quadro societário e 3,23% possuem 4 sócios. Como apresentado anteriormente, parte das empresas estudadas iniciaram com participação dos familiares, ou seja, provavelmente o aumento do quadro societário para algumas empresas é a inclusão de membros da família como também gestores da empresa, em sua maior parte podem ser os cônjuges ou filhos. Observa-se que 22,58% das empresas possuem um sócio apenas, ou seja, empreendedores individuais que podem acabar abrindo o seu próprio negócio antes mesmo de constituir uma família, ou que são divorciados ou viúvos.

4.2 QUANTO AOS CONTROLES

Verifica-se também como as organizações utilizam os controles gerenciais para definir suas estratégias de negócio, seu planejamento, o controle financeiro da organização, o acompanhamento do mercado por meio dos fatores de marketing, o alinhamento dos funcionários quanto aos objetivos destes com relação a organização, e como o desempenho da organização ocorre quando estes controles são aplicados, podendo refletir em seu resultado econômico. Buscou-se levantar também, como os gestores avaliam seus controles gerenciais e se percebem sua importância como ferramenta de gestão e auxílio para ações de tomada de decisão.

O primeiro construto trata da estratégia do negócio, buscando-se saber sobre os objetivos como organização, se estes estão definidos para sustentar a sua existência e manutenção. É estudado também sob a forma como esta estratégia faz necessária o uso de ferramentas gerenciais para que de forma precisa os objetivos possam ser alcançados.

A Tabela 7, apresenta, a Estratégia do negócio. Como os gestores iniciaram a busca por informações para abertura ou aquisição de seus empreendimentos, quais os objetivos e meios de ação para atingi-los.

Tabela 7: Estratégia do Negócio

	Sim	Não
Os objetivos de sua empresa estão claros e definidos?	83,87 %	16,13 %
Existem procedimentos precisos para alcançar os objetivos estratégicos e para encontrar soluções para os problemas estratégicos?	35,48 %	64,52 %

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Para 83,87% dos respondentes os objetivos são claros e definidos, em oposição a 16,13% que acreditam não possuir um objetivo claro e definido em seu empreendimento. Este resultado evidencia que os gestores se preocupam inicialmente com suas organizações, objetivando um posicionamento econômico e social ideal para seu planejamento e que automaticamente proporcionam um retorno financeiro esperado para seu planejamento de vida profissional e pessoal. Estes objetivos claros e definidos podem ter como parâmetros o volume de faturamento ideal, o prestígio social e econômico, a busca em ser o melhor estabelecimento de seu ramo de atividade, como também o retorno financeiro que lhe gera estabilidade para manter o negócio de maneira economicamente segura.

A segunda questão complementa os dados da primeira, nos quais foram questionados os respondentes quanto a existência de procedimentos precisos para o alcance dos objetivos da empresa. Para 35,48% dos respondentes suas organizações possuem tal controle de acompanhamento e solução de problemas que atua de forma precisa, no entanto, para 64,52% os controles não são precisos, ou são ausentes. Essa informação em conjunto nesta tabela, pode-se observar que maioria dos empresários e gestores possuem os objetivos definidos claramente para sua organização, porém, não existem controles, procedimentos estratégicos para que a organização encontre soluções para os problemas e alcance de objetivos. Observa-se que existe uma necessidade não somente da criação de objetivos claros como a forma de implantar procedimentos para o alcance e controles destes; resultando em despreparo profissional quanto gestor da organização e evidente reflexo no financeiro da empresa.

Este mesmo resultado é percebido no estudo de Defaveri e Baldissera (2016), em que mesmo a existência de controles definidos, existem dificuldades que impedem o bom funcionamento da organização com o uso de controles precisos. Esta observação pode ser o conflito dos interesses do gestor em relação aos funcionários que possuem metas e objetivos diferentes, o que pode ocasionar no conflito de interesses de empregador e empregado, pois

pode ocorrer resistência do empregado por adotar procedimentos que na visão deste não são tão importantes quanto o gestor acredita ser.

O planejamento, é uma ferramenta administrativa e financeira que busca evidenciar ao gestor ou ao usuário da informação, perceber o andamento de um empreendimento, verificar a realidade já ocorrida, e conseguir identificar resultados futuros que possam ser possíveis, sendo caso necessário, ajustes para atingir metas e objetivos. No estudo de Lima e Imoniana (2008, p. 43), são listadas ferramentas de planejamento, controles gerenciais como controles de orçamento, estoques, vendas e custos. Estes por sua vez permitem ao gestor realizar avaliações sobre o andamento de sua empresa permitindo que ações possam ser tomadas para o objetivo ser alcançado.

Na questão de planejamento, a Tabela 8 evidencia quanto ao nível de busca de conhecimento sobre o empreendimento e qual forma mais utilizada para a busca de informação:

Tabela 8: Planejamento

	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Quase Sempre	Sempre	Média	Desvio Padrão
Você buscou informações ou compartilhou experiências com familiares ou amigos que atuam no mesmo ramo?	9,68%	25,81%	38,70%	25,81%	0%	18,71%	0,15
Em relação ao nível de parcerias, você participou ou participa de ações em conjunto com outras empresas (compras, cooperativas, associações empresariais e redes setoriais) do mesmo ramo?	22,58%	25,81%	38,71%	12,90%	0%	16,13%	0,14
Com que frequência você utilizou ou utiliza de serviços especializados, como o Sebrae, Universidades, Consultorias, etc.?	9,68%	16,12%	32,27%	25,81%	16,12%	21,50%	0,09

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Quando questionados quanto a busca por informações que ocorreram de modo a consultar membros da família ou amigos que atuam no mesmo ramo, 9,68% dos respondentes afirmam que tal consulta não se tornou necessária, ou nunca foi realizada. Já para 25,81% raramente ocorreram. Este valor pode ser considerado a pequenas consultas e simples trocas de informações, que pontualmente pode ter sido tirado uma dúvida específica sobre o negócio,

ou seja, a busca pela informação não ocorreu de forma mais aprofundada. O resultado pode estar em concordância com o estudo de Santos, Dorow e Beuren (2016 p. 157), em que para a maioria dos respondentes o empresário toma suas decisões com base em seu conhecimento e experiência, o que descarta a busca de fontes externas como familiares, amigos ou pessoas ligadas que atuam no mesmo ramo de atividade. Para 38,70% dos pesquisados, as buscas pelas informações ao negócio aconteceram algumas vezes, ou seja, houve um acompanhamento maior na informação por parte de um terceiro, seja um familiar, ou conhecido que atua no mesmo ramo de negócio. Este percentual pode ter maior incidência quando ocorrem encontros destinados a empresários da mesma área, patrocinados por órgãos como o SEBRAE, e sindicatos da categoria, que em sua maioria, busca-se sanar dúvidas e obter auxílio quanto a informações de gestão empresarial.

Verifica-se que 25,81% buscaram ou buscam quase sempre trocar informações com pessoas que possuem contato mais próximo, sejam parentes ou amigos que atuam em negócios parecidos. O mesmo percentual de 25,81% foram para os respondentes que quase sempre, afirmaram consultar com mais frequência outras pessoas em seu círculo de influência, o que significa que existe uma constante troca de informação quanto a gestão, informação ou experiências compartilhadas entre familiares ou pessoas que atuam na mesma atividade. Este percentual entra na mesma situação mencionada no parágrafo anterior, em que encontros entre empresários acabam por trocar entre si informações e experiências sobre seus empreendimentos.

Para a segunda questão buscou-se levantar se os respondentes buscaram ou ainda buscam informações participando de ações em conjunto com outras empresas do ramo como compras, cooperativas, associações e redes setoriais. Cerca de 12,90% dos respondentes buscam com frequência mais assídua participar de negócios juntamente com outras empresas, cooperativas, associações ou similares. Já para 22,58% dos gestores consultados afirmam que essa busca não ocorreu até o momento, ou não se fez necessária. Já para 38,71%, maioria das respostas, essas ações entre empresas ocorrem algumas vezes, ou seja, com maior frequência. Nenhum dos respondentes chegou na categoria de sempre consultar suas ações com um profissional qualificado, o que pode ser prejudicial aos negócios, pois ao participar destas oportunidades de negócio, o gestor da organização pode conhecer outras soluções que lhe permitam resolver problemas de maneira mais objetiva e com melhor resultados. Serve como forma de conhecer os problemas levantados por outras empresas e como foram resolvidas de uma maneira mais inteligente e eficaz, identificando assim oportunidades de negócios entre empresas de mesmo setor. As ações promovidas por empresas e cooperativas podem auxiliar

em melhores resultados, desempenho e oportunidades de negócios entre os empresários, sendo assim a divulgação destas ações fundamental para o compartilhamento de informações entre empresários do mesmo ramo de negócio. Muitas vezes a informação se limita apenas aos que já acompanham as ações promovidas e com isso não se faz presente maior participação do empresariado do setor.

A informação acima descrita complementa diretamente a terceira questão da Tabela 8 em que verifica-se a frequência dos respondentes em buscar e participar de serviços especializados como SEBRAE, Universidades, Consultorias e outras formas de obter informação sobre o ramo do negócio. Estes serviços especializados como consultorias auxiliam o gestor na busca de alinhar melhor suas ações com os objetivos da empresa o que acaba por deixar o resultado planejado mais próximo de ser realizado.

A maior parte dos respondentes, ou seja, 32,27% se diz buscar algumas vezes estas entidades especializadas para a realização de consultas. Em segundo lugar com 25,81% as empresas quase sempre buscam por meio de serviços especializados como os oferecidos pelo SEBRAE, obter ferramentas e formas de gestão que permitam controlar melhor sua empresa, quando o assunto é planejamento.

Para 16,12% dos respondentes, a participação de consultorias especializadas e serviços oferecidos pelo SEBRAE ou outros órgãos competentes, estão sempre presentes no dia-a-dia da organização. Em sequência, observa-se que para 16,12% essa utilização de serviços especializados ocorre de maneira rara e para 9,68% essa utilização por consultorias especializadas nunca ocorreu.

Importante ressaltar que mesmo com 9,68% dos empresários não buscando serviços especializados, não significa que não possuem o planejamento bem definido e com bons resultados, pois caso a organização possua o conhecimento e o estudo antecipado por outros meios e que permitem o resultado esperado, estas empresas não precisam necessariamente de serviços especializados, pois seus gestores já conhecem as formas de lidar com o negócio.

O terceiro construto apontado neste estudo é o controle financeiro. Este controle é primordial para que uma empresa sobreviva. Com ele, a organização identifica os objetivos a curto, médio e longo prazo da organização, pode-se planejar o caixa para os melhores dias de compras e pagamentos de contas. Identifica as transações ocorridas tanto nas entradas de recursos quanto a saída para compras de materiais e mercadorias. Busca-se identificar com este construto, como as empresas se comportam com estes controles e quais os resultados que se observa ao analisar os dados.

A Tabela 9, apresenta os achados da pesquisa quanto o uso dos controles financeiros na organização, sua utilização e interpretação para a tomada de decisão. Estes controles se tornam necessários a partir que a empresa traça primeiramente seus objetivos e planejamento. A partir deste ponto, o controle financeiro serve como ferramenta de gestão e suporte para o empresário avaliar o desempenho de seu empreendimento, verificando a possibilidade de ajustes nas ações para que o objetivo possa ser alcançado. Abaixo o percentual relacionado a cada questão aplicada:

Tabela 9: Controle Financeiro

	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Quase Sempre	Sempre	Média	Desvio Padrão
Você costuma fazer um plano de ação para atingir as metas da empresa?	0%	0%	22,58%	48,39%	29,03%	27,10%	0,21
Você utiliza este planejamento para acompanhar e controlar as ações e tomar decisões?	0%	6,45%	16,13%	54,84%	22,58%	26,24%	0,21
Em relação ao controle financeiro, você conhece com detalhes as entradas e saídas de caixa que ocorrerão no mês?	0%	0%	12,90%	48,39%	38,71%	28,38%	0,22
Você utiliza o fluxo de caixa para controlar as entradas e saídas de caixa da sua empresa?	0%	3,23%	38,71%	35,48%	22,58%	25,16%	0,18

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

A primeira questão da Tabela 9, trata sobre a organização realizar um plano de ação para atingir suas metas. Nesta, foram relacionados que 48,39% dos gestores quase sempre buscam fazer planos de ação para atingir as metas da empresa. Para 29,03% dos gestores, esse plano de ação é realizado sempre pelo próprio gestor, ou seja, não depende de um terceiro designado ou subordinado ao empresário, e com 22,58% apenas algumas vezes recorrem ao plano de ação. Pode-se observar que boa parte dos gestores fazem diretamente um plano de ação para atingir seus objetivos de forma mais organizada. Deve-se considerar que os gestores que podem não possuir o conhecimento de seu empreendimento acabem ficando reféns de situações que possam surgir e que se não forem relacionadas com antecedência em seu plano

de ação, podem influenciar em sua gestão e tomada de decisão, ocorrendo assim resultados não esperados como no início do planejamento.

A segunda pergunta refere-se ao controle financeiro buscou levantar qual os percentuais de empresas que utilizam estes controles para a tomada de decisão. 54,84% dos gestores afirmam que quase sempre usam o planejamento para acompanhar e controlar as decisões; 22,58% sempre utilizam o planejamento; 16,13% o fazem algumas vezes e 6,45% raramente.

Importante observar que apenas uma pequena parcela não utiliza os controles como deveriam, dessa forma ele se torna inutilizável e pouco compreende na busca do alcance do objetivo. Esse percentual de 6,45% pode ser explicado caso os gestores da organização não possuem o conhecimento e o auxílio correto na definição de seus objetivos e planos de ação. Nesta questão verifica-se que o controle antes planejado não serviu como ferramenta, sendo assim um controle sem necessidade de existir. Para que situações em que o controle não se torna útil, o gestor deve analisar primeiramente o que precisa, e quais maneiras de atingir o resultado esperado, e a partir disso verificar quais ações resultam no objetivo. Dessa forma o controle passa a funcionar melhor e mostra sua importância na tomada de decisão. Quanto as saídas de caixa sob conhecimento dos gestores, a terceira questão buscou verificar como dentre a amostra os gestores conhecem as entradas e saídas de caixa de suas empresas Com 48,39% os respondentes têm conhecimento sobre quase todas as saídas de caixa, em segundo aparece 38,71% com total certeza sobre seu fluxo de caixa e em terceiro 12,90% o controlam algumas vezes. Esse controle pode ser adaptado conforme a necessidade do gestor, evidenciando maiores detalhes sobre as saídas e entradas de seu fluxo de caixa por exemplo. Isso é um sinal positivo pois os gestores possuem diferentes objetivos e controles gerenciais que permitem essa adaptação conforme sua necessidade permitem uma melhor visualização dos dados para análise e tomada de decisão. A falta do planejamento financeiro, pode deixar o gestor sem o conhecimento prévio das saídas e entradas de sua empresa, o que em um dado momento, por exemplo, pode ocorrer a falta de caixa para pagamento de fornecedores, e assim o desembolso a maior pagando juros e multas desnecessárias. Caso o planejamento faça parte da gestão, pode-se alinhar os pagamentos com as entradas de recursos, o que evita que situações que onerem a empresa ocorram.

Na quarta questão da Tabela 9; buscou-se verificar o uso do fluxo de caixa para controlar as saídas e entradas do caixa. De todas as empresas; 38,71% usam o fluxo de caixa algumas vezes como controle; 35,48% quase sempre utilizam; 22,58% sempre o fazem como ferramenta de controle das entradas e saídas e 3,23% raramente o fazem. O percentual de

3,23% pode estar ligado a observação da pergunta número 3 que questiona o gestor sobre o conhecimento das entradas e saídas de caixa no mês, para 12,90% das empresas algumas vezes conhecem com detalhes as entradas e saídas de caixa. Como parte do planejamento de um empreendimento, o marketing busca explorar e identificar as necessidades de um mercado, o potencial e como o empresário como gestor pode oferecer a este mercado existente, um produto que seja diferente dos já oferecidos pelos seus concorrentes e que mesmo assim supram as necessidades do consumidor.

O quarto construto avaliado neste trabalho são os fatores de marketing. Nele identifica-se a busca de informação pelo mercado, ou seja, os clientes que irão usufruir dos produtos dessa empresa, como os gestores agiram para buscar essa informação. Da mesma maneira identifica-se como se deu o levantamento de informações referente a preços, fornecedores, concorrentes, a competitividade no ramo. Este procedimento busca antecipadamente prever quais ações podem fazer a diferença no mercado.

Tabela 10: Fatores de Marketing

	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Quase Sempre	Sempre	Média	Desvio Padrão
Antes de abrir a empresa, você pesquisou o mercado de atuação e o perfil dos clientes?	0%	0%	25,81%	58,06%	16,13%	26,02%	0,24
Para abrir a empresa, você identificou e fez contato com os seus principais fornecedores?	0%	0%	9,68%	61,29%	29,03%	27,96%	0,26
Antes de começar a empresa, você identificou e analisou os principais concorrentes, preços, atendimento, competitividade, etc.?	0%	0%	25,81%	45,16%	29,03%	26,88%	0,20

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Na primeira pergunta 58,06% dos pesquisados quase sempre pesquisaram o mercado de atuação e perfil do cliente. Isso é importante pois não adianta instalar um estabelecimento com produtos sofisticados em locais nos quais o público não tem poder de compra para tal. Em segundo lugar 25,81% pesquisaram algumas vezes o mercado e o perfil de seus clientes; 16,13% tomaram cuidado e pesquisaram em todos os aspectos o mercado e perfil de cliente.

A segunda questão identifica que 61,29% das empresas quase sempre identificaram e contataram seus principais fornecedores antes mesmo de abrir a empresa; 29,03% o fizeram assiduamente, ou seja, sempre; 9,68% o buscaram algumas vezes. Os dados de empresas que

quase não buscarem informações, podem ocorrer devido a fatores pessoais do gestor, ou da empresa, por exemplo, uma franquia, em que os fornecedores são definidos previamente com contrato e em caso de problemas adversos podem ser utilizados outros fornecedores já cadastrados, ou seja, não existe a busca por fornecedores neste caso. O maior percentual pode ser devido a empresas como restaurantes comuns em que não existe um produto exclusivo de um fornecedor o que permite a comparação de preços entre os principais produtos de um estabelecimento do ramo alimentício.

Na terceira questão verificou se as empresas verificaram seus concorrentes, pratica de preços, atendimento, competitividade de mercado. Com 45,16% quase sempre as empresas o fazem; 29,03% sempre; 25,81% algumas vezes. Estes percentuais podem ter influência sobre o tipo de estabelecimento alimentício está sendo planejado, como uma franquia, em que tudo é estabelecido anteriormente em meio a uma proposta, como até mesmo o local do estabelecimento que muitas vezes não é escolhido pelo proprietário do negócio.

Os fatores como localização, fornecedores, preços e concorrentes deve ser alinhado e planejado com atenção. Um estabelecimento pode ser único num local com produtos e serviços oferecidos de forma a chamar a atenção do cliente e assim se tornar único, o que acaba por colocar os concorrentes em segundo plano, não sendo assim uma ameaça de iguais proporções.

Controle de pessoal é fundamental para uma organização. Este quinto construto identifica os respondentes quanto a que maneiras se buscam colaboradores para a organização, se estes possuem já experiência no mercado, se possuem as metas alinhadas com a organização e se recebem treinamento para ter um atendimento personalizado e voltado para os objetivos da organização.

A Tabela 11, busca através de 3 perguntas, informações dos pesquisados sobre o controle de pessoal, se as ações de seus funcionários estão alinhadas e de acordo com a empresa, se o recrutamento ocorre quando existe a necessidade de busca de novos colaboradores antes mesmo da contratação e se as empresas buscam promover a seus funcionários o treinamento necessário para iniciarem na empresa de acordo com os objetivos de mercado.

Tabela 11: Controle de Pessoal

	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Quase Sempre	Sempre	Média	Desvio Padrão
Em relação aos colaboradores, você controla e verifica se as ações de seus funcionários estão alinhadas com as metas da empresa?	0%	0%	29,03%	45,16%	25,81%	26,45%	0,20
Você procura recrutar e selecionar os funcionários antes de contratá-los?	0%	3,23%	29,03%	48,39%	19,35%	25,59%	0,20
Você promove treinamento aos funcionários?	0%	0%	6,45%	32,26%	61,29%	30,32%	0,27

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

A primeira questão desta Tabela, trata das ações dos colaboradores com relação as metas da empresa, ou seja, se os colaboradores são controlados e postos em alinhamento com as metas da empresa. Observa-se que 45,16% quase sempre possuem esse controle sobre as ações de seus subordinados; 29,03% algumas vezes o fazem e em seguida 25,81% sempre acompanham e controlam seus funcionários para ter certeza que estão de acordo com os objetivos da organização. Esse questionamento é a porta de entrada para que a relação entre empregado e empregador seja positiva afim que caso seja necessária a solicitação de melhora em seu procedimento como empregado, a empresa não seja passe como rude por exemplo. Este mecanismo de controle promove ajustar as ações se remunerar melhor os funcionários caso a melhora financeira seja evidente na organização.

Da mesma maneira, a pergunta dois evidencia a questão de recrutamento para o funcionário antes da contratação. É importante que o empresário tenha conhecimento da atividade a ser designada e também como seu perfil de clientes exige que seja feito o atendimento. Dessa forma a contratação pode passar pelo recrutamento, que nada mais é que a escolha do profissional colaborador que já possui uma experiência comprovada e sabe quais as melhores formas de desempenhar o trabalho designado. Com 48,39% dos respondentes afirmam que quase sempre utilizam o recrutamento como forma de angariar colaboradores alinhados a seu negócio; 29,03% o fazem algumas vezes; e 19,35% o sempre fazem e 3,23% raramente o fazem diretamente. Existem empresas de bancos de dados em que o trabalhador pode colocar seu currículo a disposição das empresas para uma pré-seleção, sendo assim uma maneira mais fácil de filtrar o trabalhador que está sendo requisitado pela empresa, o que diretamente pode não ser considerado um recrutamento. Porém vale salientar que os 3,23%

que diz raramente fazer um recrutamento, pode ser explicado pelo fato de em emergências de contratação de pessoal, não seja possível pelo pouco tempo e urgência pelo trabalhador, a empresa possa simplesmente contratar um funcionário mesmo que temporário, colocar em treinamento e assim atingir o mesmo resultado de um empregado recrutado anteriormente.

A terceira questão pode dar evidências do acima exposto na pergunta anterior, em que para 61,29% sempre promovem treinamento a seus colaboradores, seguido por 32,26% que o fazem quase sempre e logo em seguida 6,45% que realizam treinamentos algumas vezes a seus funcionários. Claramente estes treinamentos podem ocorrer de diversas formas, nos quais podem ter a iniciação de todo o pessoal para início de trabalho em um estabelecimento, cursos e demais trabalhos para alinhar o trabalhador. A exemplo das franquias que, por exemplo, promovem treinamentos não somente no início da contratação, mas também continuamente a sua equipe afim de atualizar procedimentos e atendimentos mais personalizados ao cliente. Pode-se observar que 61,29% das empresas sempre treinam seus funcionários e isso pode ocorrer mesmo que um colaborador já possua experiência, pois conhecimento e aprendizados podem ser utilizados de maneira a sempre deixar o colaborador atualizado no mercado em que atua.

O desempenho das organizações foi o sexto construto avaliado neste trabalho. Nesta parte, questionou-se aos gestores quanto ao desempenho que a empresa possui ao longo de sua existência. Se existe a evidenciação de lucro e resultados positivos que estão de acordo com o planejado anteriormente. Verifica-se também como é vista a empresa atualmente perante a sociedade, se a mesma possui um prestígio social e econômico considerável e que permite o seu destaque no ramo que atua.

A Tabela 12, mostra os resultados em conjunto que todas as ações nas questões anteriores podem gerar para a empresa, toda a preparação de conhecimento sobre o mercado, sobre a forma de atuação, conhecimento planejamento, financeiro, sobre as vendas e entradas da empresa, como o fluxo de caixa, toda a preparação de pessoal e treinamento destes geram resultados como o crescimento da organização, aumento de vendas e conseqüentemente aumento de lucro e por conseqüência de tudo isso o aumento pelo prestígio social da empresa na sociedade em que está estabelecida. Abaixo a Tabela 12 com os resultados da pesquisa:

Tabela 12: Desempenho

	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Quase Sempre	Sempre	Média	Desvio Padrão
Você percebe que as VENDAS da sua empresa tiveram um crescimento desde o início?	0%	3,23%	9,68%	64,52%	22,58%	27,10%	0,26
Você percebe que o LUCRO da sua empresa teve um crescimento desde o início?	0%	0%	22,58%	64,52%	12,90%	26,02%	0,27
Você percebe que o NUMERO DOS FUNCIONÁRIOS da sua empresa teve um crescimento desde o início?	0%	0%	22,58%	61,29%	16,13%	26,24%	0,25
Você percebe que a IMAGEM ou PRESTÍGIO SOCIAL da sua empresa teve um crescimento desde o início?	0%	0%	6,45%	74,19%	19,35%	27,52%	0,31

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

O questionamento sobre o aumento das vendas desde o início das atividades da empresa, observa-se que 64,52% responderam que quase sempre percebem os aumentos nas vendas do estabelecimento; 22,58% sempre percebem os aumentos nas vendas seguidos por 9,68% de estabelecimentos que algumas vezes percebem o volume de vendas subir e 3,23% raramente percebem seu volume de vendas aumentar. Um ponto importante nesse estudo é que algumas empresas estudadas estão situadas em locais em que suas atividades são exercidas com mais regularidade na alta temporada, ou seja, o verão, como restaurantes e bares localizados em praias de Florianópolis. Outros, porém estão situados em Shoppings Centers ou em ruas localizadas na região central da cidade, de maneira que o fluxo praticamente é o mesmo ao longo do ano. Todavia percebe-se que o volume de vendas está atrelado diretamente com todos os pontos tratados anteriormente nas outras Tabelas, pois uma empresa que possui o conhecimento sobre a atividade e desfruta conhecer todo o mecanismo de funcionamento de sua atividade por meio de controles gerenciais, permite observar como os resultados podem ser monitorados e ações tomadas com maior segurança.

Verifica-se que a tabela está de acordo com o estudo de Feuser (2016) em que quando aplicados de maneira a servir como ferramentas de gestão, os controles gerenciais promovem para a empresa aumentar a sua produtividade, capacidade de atendimento, aumento na contratação de funcionários e diretamente o aumento do faturamento e lucro. A autora

complementa apresenta que o capital humano é extremamente importante como determinante de bons resultados.

Importante verificar quem além do volume de vendas questionado neste estudo, buscou-se verificar o lucro gerado nessas vendas desde o início das atividades, pois a falta de controle e planejamento, fazem a organização ter saídas de caixa inesperadas o que automaticamente diminui o lucro, ou resultado da organização. Nesse entendimento a segunda pergunta evidencia que 64,52% das empresas pesquisadas quase sempre percebem o lucro em sua atividade; 22,58% algumas vezes e 12,90% sempre percebem obter lucros. Esta medida é percebida quando os controles são bem aplicados e se conhece a organização como um todo.

A terceira pergunta questionou sobre o número de funcionários, se a empresa teve crescimento de colaboradores ao longo do tempo desde a sua fundação ou início. Para 61,29% dos pesquisados houve um aumento significativo do quadro de colaboradores. Para 22,58% algumas vezes percebe-se o aumento desse quadro de funcionários e para apenas 16,13% esse aumento é percebido com maior intensidade.

Nessa questão, o aumento de quadro de colaboradores pode estar relacionado mais uma vez a localização do estabelecimento, e sua forma de trabalho. Uma franquias por exemplo, pode precisar de um número limitado de funcionários, pois seu espaço físico e meio de trabalho não exigem um quadro de pessoal tão grande de maneira sazonal. Já para um estabelecimento em que suas operações de maior volume ocorrem na alta temporada, ou seja, no verão, o quadro de contratação aumenta e assim o volume de vendas e lucro também aumentam. As empresas pesquisadas possuem um quadro estável quando atuam em regiões que as vendas não são sazonais, porém esse quadro pode mudar quando uma dessas acaba por abrir filiais e assim aumentar consideravelmente seu número de funcionários.

A quarta questão desta Tabela, questiona os pesquisados quanto ao perceber a imagem e prestígio social de sua empresa, se houve um aumento ou não. Para 74,19% dos respondentes houveram aumento deste considerável; já para 19,35% o percebem de maneira mais certa e confiável e apenas 6,45% o percebem algumas vezes. Novamente a questão de imagem ou prestígio social da organização está atrelado aos resultados que possui no conjunto das questões anteriores. Uma organização que consegue ter conhecimento de seu caixa, investe nos funcionários e no mercado, consegue bom retorno e manutenção de clientes acaba por regularizar e fidelizar os clientes que por sua vez irão aumentar seu volume de vendas, lucros, e assim por diante.

O sétimo construto verifica a questão do controle nas organizações. O controle tem como objetivo monitorar e fiscalizar o andamento das atividades realizadas na empresa. Serve

como verificação sobre as ações e se estas estão alinhadas com os objetivos previamente traçados. Promove ao gestor a evidenciação de resultados, comportamento e desempenho da organização. O uso de controles permite ao gestor atribuir ajustes que podem ser essenciais para atingir resultados diferenciados no mercado, propiciando assim redução de custos e aumento de lucros e receitas.

Os respondentes, também foram questionados quanto a sua percepção com relação aos controles gerenciais. Se observam a falta ou compreendem a importância de implementação dos controles gerenciais para gerir seus empreendimentos. Estes controles visam o auxílio no levantamento de dados consideráveis para a empresa de forma organizada para que a gestão possa planejar e definir os objetivos que a mesma possui e como devem ser alcançados de modo estratégico e dinâmico em toda a sua empresa. Os controles visam também mostrar se os resultados que antes foram planejados estão sendo realizados, assim abaixo estão relacionados os resultados colhidos na pesquisa apresentados na Tabela 13.

Tabela 13: Controle

	Nunca	Raramente	Algumas Vezes	Quase Sempre	Sempre	Média	Desvio Padrão
Na sua percepção enquanto proprietário ou gestor dessa empresa, sente falta (ou vê a importância) da implementação de que tipos de controles?	0%	3,23%	22,58%	51,61%	22,58%	26,24%	0,19

Fonte: Dados da Pesquisa (2017)

Na percepção de 51,61% dos pesquisados, afirma que quase sempre sentem a falta ou observam a importância de utilizar controles gerenciais em seus estabelecimentos. Igualados estão as empresas que sempre ou algumas vezes percebem a importância dos controles e apenas 3,23% dos pesquisados raramente sentem a falta ou observam a importância dos controles em seus empreendimentos. A busca por mais controles ou pela observação de controles gerenciais por parte dos respondentes (51,61%) mostra que os controles se fazem presente no dia-a-dia do empresário gestor e que realmente os benefícios do uso dos controles se mostram no aumento de vendas, lucro e expectativa de um negócio que pode perdurar pelo tempo.

Os resultados apresentados nas tabelas anteriores mostram que a maioria das empresas, é necessária a existência de controles gerenciais e que para obterem os resultados que planejam anteriormente são necessárias ações não somente dos gestores, mas também de toda a equipe de funcionários e colaboradores. Externamente os fornecedores e demais

contatos da organização também influenciam no planejamento ao se consultar especialistas no planejamento seja ele financeiro ou de pessoal.

Assim como no estudo de Defaveri e Baldissera (2016), pelos resultados que se obteve com o estudo, fica evidente que os gestores das empresas, buscam verificar o planejamento da organização e as metas previamente traçadas para obter e controlar os resultados que estão sendo obtidos.

5 CONCLUSÃO

Conclui-se neste trabalho que o perfil médio das empresas consiste em um empreendimento que possui objetivos claros e definidos, e que está apto a utilizar procedimentos que possam trabalhar a favor de seus objetivos. Verifica-se que a maioria dos gestores buscam informações em fontes próximas como familiares ou amigos que atuam no mesmo ramo de atividade, que buscam se orientar por meio de serviços especializados e consultorias direcionadas para seu empreendimento, e que também se comunicam com outras empresas do ramo por meio de eventos organizados por órgãos que os representam, formalizando parcerias que lhes trazem maiores benefícios corroborando resultados positivos. O resultados desse estudo converge com o estudo de Feuser (2016) no qual é verificado que para a organização possuir resultados positivos, é necessária a implantação de controles gerenciais e interpretar de maneira correta os resultados colhidos sendo estes comparados com o planejado.

As tabelas verificadas neste trabalho evidenciaram médias próximas entre 20% e 27% dos respondentes por questão. Quanto ao desvio de dispersão padrão, o mesmo representa uma medida dos dados com relação à média da amostra. Este índice quando baixo indica que os pontos da pesquisa podem estar próximos da media, sendo que do contrário um alto índice de desvio padrão significa que os pontos pesquisados estão espalhados por uma série de quantidade de valores. Verifica-se que o desvio padrão nas tabelas variam de 0,09 a 0,31, valores baixos e que informam que as amostras seguem um padrão próximos da média.

Conclui-se também, que em sua maioria os gestores são do sexo masculino com idades entre 36 e 41 anos, e que possuem empresas recentes (iniciadas entre os anos de 1998 a 2002), com média de 15 a 19 funcionários, em que em sua maioria estes gestores são casados e que inicialmente, quando adquiriram ou abriram seus empreendimentos, estes iniciaram com número mais reduzido de colaboradores, e que conforme as necessidades aumentaram com relação à volume de vendas e faturamento, buscou-se a contratação de novos funcionários para acompanhar o crescimento econômico da empresa. Alguns destes por sinal, sendo acompanhados pelos familiares, que ainda podem estar trabalhando no empreendimento sejam como sócios ou funcionários.

No que tange o controle financeiro, a maioria dos gestores costumam realizar um plano de ação para suas empresas para verificar o alcance de metas e acompanhar o andamento por meio de controles que podem a medida do possível, evidenciar as entradas e

saídas de caixa para que o planejamento não esteja com “furos”, ou seja, que possam causar problemas de fluxo de caixa ou pagamentos que não estavam planejados anteriormente. Estas empresas se comportam também de maneira a procurar o perfil de atuação e público alvo, objetivando a parceria entre bons fornecedores e conhecimento dos seus custos com relação a preços e mercado competitivo. Verifica-se que além destas, o controle de pessoal é visto pelos gestores como ferramentas que possam alinhar os objetivos da organização com seus funcionários o que permite uma comunicação mais clara e objetiva dentro da empresa. A necessidade de treinamentos e recrutamento do profissional que irá atender as necessidades do público alvo do estabelecimento afim de mostrar ao mercado os diferenciais desta empresa.

Contudo, a aplicação dos controles gerenciais nas MPEs, evidenciou aumento de receita, e lucro. Houve também o aumento de contratação que permite desta maneira expandir o atendimento a um número maior de clientes. A quantidade de funcionários de mostrou bem maior que o início das empresas, o que significa que estas organizações conseguem gerir seus colaboradores e atingir os objetivos que foram anteriormente planejados. Conclui-se que os controles gerenciais auxiliam de maneira positiva o gestor para a administração de seu negócio. Nota-se que mesmo com a aplicação dos controles gerenciais, as empresas ainda anseiam por controles que supostamente possam contribuir ainda mais em seus processos deixando-os mais compreensíveis quanto aos procedimentos, sejam eles em todos os níveis da organização.

Desta forma, conclui-se que as empresas estudadas utilizam controles gerenciais para controlar seus objetivos e ações, buscando o aprimoramento de processos que visam o alcance dos objetivos, que os controles são de total importância para a tomada de decisão em todos os aspectos da organização, desde o início da empresa, em sua fase inicial de planejamento, quanto na manutenção e administração do negócio para perpetuação da atividade econômica, gerando assim uma contribuição econômica e social para a cidade de Florianópolis. Este trabalho também incentiva a pesquisa para trabalhos futuros, com o intuito de acompanhar o andamento das Microempresas e Empresas de pequeno porte, que em seu conjunto fortalecem a economia do país.

REFERÊNCIAS

- ANTHONY, R. N., GOVINDARAJAN, V. Sistemas de controle gerencial. São Paulo: **Atlas**, 2001.
- ANTONIK, L. R. Administração financeira das pequenas e médias empresas: ferramentas financeiras simples auxiliam na gestão da empresa e orientam a tomada de decisões. **Revista FAE Business**, n. 8, p. 35 a 39, 2004.
- BEUREN, I. M.; **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática. Atlas: 3 ed.**, São Paulo, Atlas, 2010.
- BOAVENTURA, W. R. A Contabilidade Gerencial e a micro e pequena empresa: estudo de um sistema de registros e informações. **Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica**. São Paulo: Unifecap. 2003.
- BRASIL, **Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Diário Oficial da União. Brasília, 14 dez. 2006.
- BRASIL, **Lei Complementar 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm. Acesso em: 05/04/2016.
- CAMPOS, B. R; GÁUDIO, A. A utilização de ferramentas de controle gerencial em micro e pequenas empresas da Região Metropolitana do Rio de Janeiro. **Revista Da Micro E Pequena Empresa**, v. 8, n. 3, p. 66-78, 2015.
- COOPER, D. R., SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DEFAVERI, I. R., BALDISSERA, J. F. **A influência dos sistemas de controle gerencial na tomada de decisão dos gestores de MPEs**. Ribeirão Preto. São Paulo, 2016.
- DOS SANTOS, V., DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**, v. 8, n. 1, p. 164, 2016.
- FEUSER, H. O . L. Desempenho de micro e pequenas empresas: a relação entre o controle gerencial e as características do empreendedor. **Dissertação de Mestrado (Contabilidade)** Universidade Federal do Paraná, 2016.
- FIGUEIREDO, A., CAGGIANO, P. C. **Controladoria. Teoria e Prática**. 3ªed. São Paulo: Atlas, 2004.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001**. IBGE, 2003.

LEONE, N.M.C.P.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 34, n. 2, 1999.

LIMA, A. N., IMONIANA, J. O. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no Município de São Caetano do Sul. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v.2, n.3, p.28-48, 2008. In: PINHEIRO, Maurício. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. São Paulo. **Tese (Doutorado)–Departamento de Administração, Faculdade de Economia e Administração**, Universidade de São Paulo, 1996.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. 15 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MENEZES, E. M.; SILVA, E. Lúcia da. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. **Florianópolis: Laboratório de ensino a distância da UFSC**, 2001.

OLIVEIRA, A. G., MÜLLER, A. N. & NAKAMURA, W. T. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsidio aos processos administrativos nas pequenas empresas. **Rev. FAE**, Curitiba, v. 3, n.3, p. 1-12, 2000.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial / Clóvis Luís Padoveze** – Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**. **Novo Hamburgo: Feevale**, 2009.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUENGDET, K., WONGSURAWAT, W. Characteristics of successful small and micro community enterprises in rural Thailand. **Journal of Agricultural Education and Extension**, v. 16, n. 4, p. 385-397, 2010.

SEBRAE – **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf . Acesso em: 25/03/2017.

SEBRAE – **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD> . Acesso em 23/03/2017.

SEBRAE – **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2011**. Disponível em https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf . Acesso em 27/03/2017.

SEBRAE – **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2013**. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relatorio%20Estadual.pdf>

SEBRAE – **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. 2014. Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf> . Acesso em 27/03/2017.

SEBRAE – **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. 2013. Disponível em http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf. Acesso em 27/03/2017.

SILVA, D., POSTIGLIONE, E. M. Uso Efetivo de Controles Internos em uma Microempresa de Santa Maria: Fundamento Para o Crescimento e a Manutenção do Negócio. **1º Congresso de Contabilidade da UFRGS**. Universidade Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2016. Disponível em: https://www.ufrgs.br/ppgcont/arquivos/Contabilidade%20para%20Usu%C3%A1rios%20Internos/03%20Elionai_de_Moraes_Postiglione.pdf. Acesso em 28/05/2017.

VILLA, P. **O monólogo contábil: uma análise do uso da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas à luz do processo comunicacional segundo Bakhtin**. Monografia para obtenção de título de mestrado em contabilidade. UFPR, 2012.

APENDICE

Prezado (a),

Indique o seu grau de concordância com as assertivas enunciadas, utilizando as escalas indicadas.

BLOCO I				
1				
Sim	2			
	Não			
ESTRATÉGIA DO NEGÓCIO				
Os objetivos de sua empresa estão claros e definidos?				
Existem procedimentos precisos para alcançar os objetivos estratégicos e para encontrar soluções para os problemas estratégicos?				
1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre
PLANEJAMENTO				
Você buscou informações ou compartilhou experiências com familiares ou amigos que atuam no mesmo ramo?				
Em relação ao nível de parcerias, você participou ou participa de ações em conjunto com outras empresas (compras, cooperativas, associações empresariais e redes setoriais) do mesmo ramo?				
Com que frequência você utilizou ou utiliza de serviços especializados, como o Sebrae, Universidades, Consultorias, etc.?				
				-
1	2	3	4	5
Nunca	Raramente	Algumas vezes	Quase sempre	Sempre
CONTROLE FINANCEIRO				
Você costuma fazer um plano de ação para atingir as metas da empresa?				
Você utiliza este planejamento para acompanhar e controlar as ações e tomar decisões?				
Em relação ao controle financeiro, você conhece com detalhes as entradas e saídas de caixa que ocorrerão no mês?				
Você utiliza o fluxo de caixa para controlar as entradas e saídas de caixa da sua empresa?				
				-
1	2	3	4	5
Nada	Pouco	Razoavelmente	Muito	Intensamente
FATORES DE MARKETING				
Antes de abrir a empresa, você pesquisou o mercado de atuação e o perfil dos clientes?				
Para abrir a empresa, você identificou e fez contato com os seus principais fornecedores?				
Antes de começar a empresa, você identificou e analisou os principais concorrentes, preços, atendimento, competitividade, etc.?				
				-
1	2	3	4	5
Nada	Pouco	Razoavelmente	Muito	Intensamente
CONTROLE DE PESSOAL				
Em relação aos colaboradores, você controla e verifica se as ações de seus funcionários estão alinhadas com as metas da empresa?				
Você procura recrutar e selecionar os funcionários antes de contratá-los?				
Você promove treinamento aos funcionários?				
				-
1	2	3	4	5
Nada	Pouco	Razoavelmente	Muito	Intensamente
DESEMPENHO				
Você percebe que as VENDAS da sua empresa tiveram um crescimento desde o início?				
Você percebe que o LUCRO da sua empresa teve um crescimento desde o início?				
Você percebe que o NUMERO DOS FUNCIONÁRIOS da sua empresa teve um crescimento desde o				

início?	
Você percebe que a IMAGEM ou PRESTÍGIO SOCIAL da sua empresa teve um crescimento desde o início?	

BLOCO II – DADOS DEMOGRÁFICOS

1) Gênero: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino	2) Ano de nascimento: _____
3 Em que ano você iniciou sua empresa? _____	4) Cidade onde você reside: _____ .
5) Quantos funcionários tem sua empresa atualmente? _____	6) Quantos sócios tem sua empresa hoje: _____
7) Qual seu estado civil: <input type="checkbox"/> Solteiro (a) <input type="checkbox"/> Casado (a) <input type="checkbox"/> Divorciado (a) <input type="checkbox"/> Viúvo (a)	8) Quantos funcionários (registrados ou não registrados) a empresa possuía quando foi fundada/adquirida? <input type="checkbox"/> Nenhum. Eu fazia tudo sozinho. <input type="checkbox"/> Eu e familiares (esposa e/ou filhos) <input type="checkbox"/> 1 a 5 funcionários <input type="checkbox"/> 6 a 10 funcionários <input type="checkbox"/> Mais de 10
9) Indique a sua Escolaridade Completa: <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental <input type="checkbox"/> Ensino Médio <input type="checkbox"/> Ensino Superior <input type="checkbox"/> Pós graduação lato sensu (MBA, especialização) <input type="checkbox"/> Pós graduação strictu sensu (mestrado/doutorado) <input type="checkbox"/> Curso técnico: _____	10) Se tem ensino técnico ou curso superior qual é a área _____

OBRIGADO PELA ATENÇÃO!!!