

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL MESTRADO**

GERALDO PASSADORI

**GESTÃO FINANCEIRA PRATICADA PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
DO ALTO VALE DO ITAJAÍ - SC**

SÃO LEOPOLDO

2018

GERALDO PASSADORI

**GESTÃO FINANCEIRA PRATICADA PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
DO ALTO VALE DO ITAJAÍ - SC**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Norberto Hoppen

SÃO LEOPOLDO

201

P285g

Passadori, Geraldo

Gestão financeira praticada pelas micro e pequenas empresas do Alto Vale do Itajaí - SC / Geraldo Passadori. – 2018.
111 f.; 30 cm.

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISSINOS, Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2018.

Orientador: Prof. Dr. Norberto Hoppen

1. Gestão financeira. I. Título.

CDU:658.15

GERALDO PASSADORI

**GESTÃO FINANCEIRA PRATICADA PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
DO ALTO VALE DO ITAJAÍ - SC**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Aprovado em ----/----/-----

BANCA EXAMINADORA

Dr. Carlos Alberto Diehl – Universidade do Vale do Rio dos Sinos –UNISINOS

Convidado

Dr. Fernando de O. Santini – Universidade do Vale do Rio dos Sinos-UNISINOS

Convidado

Dr. Diego A. B. Marconatto – Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Convidado

Dr. Norberto Hoppen – Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador

A única coisa que irá impulsionar seus resultados é aquele reconhecimento íntimo e sincero que diz: **eu ainda posso fazer melhor.**

Leandro Vieira

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por me oportunizar esse momento de conquista.

Aos meus familiares, minha esposa Helenice, minhas filhas Vanessa e Ayla que sempre me incentivaram, apoiaram e entenderam meus momentos de ausência.

Aos meus colegas mestrandos pelo apoio e pela amizade construída neste período.

Aos professores pelos ensinamentos, verdadeiros mestres, sempre imbuídos no sentido de darem o melhor não medindo esforços para isso.

Ao meu orientador Prof. Dr. Norberto Hoppen, pela dedicação, profissionalismo e compartilhando seus valiosos conhecimentos profissionais e pessoais.

Ao meu colega e amigo Prof. M.e Jeancarlo Visentainer, que sempre procurou dar sua contribuição, incentivando-me no cumprimento dessa etapa.

Finalmente, a todas as pessoas que de alguma forma participaram nesta minha conquista.

A arte de escutar é como uma luz que
dissipa a escuridão da ignorância.

Dalai Lama

RESUMO

As micro e pequenas empresas desempenham um importante papel na economia brasileira, na geração de renda e emprego. São responsáveis por mais de 53 milhões de empregos e representam uma expressiva fatia da população de empresas no Brasil. Possuem estrutura empresarial frágeis, na qual os proprietários, os micro e pequenos empresários exercem múltiplas funções. Nesse contexto, esse estudo objetiva analisar como os gestores financeiros adotam os instrumentos essenciais de gestão financeira, mais especificamente, quais são os fatores motivadores e inibidores que levam à adoção desses instrumentos e como é percebido o desempenho financeiro sob a ótica da liquidez pelas empresas que usam. Foram pesquisadas as micro e pequenas empresas de todos os ramos de atividades dos cinco maiores municípios do Alto Vale do Itajaí SC. Este estudo foi realizado com a aplicação de pesquisa *survey, in loco* aos respondentes, responsáveis pela gestão financeira, em 365 empresas, sendo todas as respostas validadas. Os resultados desse estudo mostram que os respondentes, responsáveis pela gestão financeira, possuem um alto grau de conhecimento, alto grau de percepção de importância dos instrumentos para suas empresas e alto grau de percepção de complexidade para implantação para alguns instrumentos e baixo grau para outros. Também revelam que a grande maioria dos proprietários exercem a função de gestores financeiros e que mais de 50% destes possuem ensino superior. Os fatores que motivam essas empresas à adoção dos instrumentos foram as rotinas diárias e o tempo disponível. O fator que inibe à adoção é a falta de treinamento constante para aprimorar o conhecimento dos instrumentos. Os resultados também revelam que as empresas que usam os instrumentos essenciais de gestão financeira, gestão de capital de giro e planejamento do fluxo de caixa tem melhor percepção do desempenho financeiro sob a ótica da liquidez do que as empresas que não usam. Para chegar aos resultados, utilizou-se a estatística descritiva, correlações multivariadas e ANOVA.

Palavras-chave: instrumentos essenciais, gestão financeira, adoção.

ABSTRACT

Micro and small companies play an important role in the Brazilian economy, in the generation of income and employment. Besides, they are responsible for more than 53 million jobs and represent an expressive part of business in Brazil. However, they have fragile business structures, because owners, micro and small entrepreneurs have multiple functions. In this context, this study aims to analyze how financial managers adopt the essential financial management instruments. In addition, what are the motivating and inhibiting factors that carry out to the adoption of these instruments and how the financial performance considering the liquidity perspective is perceived by companies that adopt compared to those that do not adopt these instruments. The micro and small companies of all the branches of activities of the five largest cities of Alto Vale do Itajaí, Santa Catarina, were surveyed. This study was carried out with the application of a survey with managers responsible for financial management, in 365 companies. All answers were validated. Regarding the results, this study shows that the respondents responsible for the financial management have a high degree of knowledge, a high degree of perception of the importance of the instruments for their companies and a high degree of perception of the complexity to implement some instruments and a low degree for others. Moreover, it also shows that the majority of the companies owners are the financial managers and that more than 50% of them have some higher education. The factors that motivate these companies to adopt the instruments were the daily routines and the available time. Nevertheless, the factor that inhibits the adoption is the lack of constant training to improve knowledge of the instruments. In conclusion, results show that companies that adopt the essential instruments of financial management, working capital management and cash flow planning have a better perception of financial performance from a liquidity perspective than companies that do not adopt them. To reach the results, descriptive statistics, multivariate correlations and ANOVA were used.

Keywords: essential instruments, financial management, adoption.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Instrumentos essenciais de gestão financeira-fatores motivadores e inibidores à adoção	44
Quadro 02 - <i>Framework</i> de operacionalização dos conceitos.....	49
Quadro 03 - Cálculo da confiabilidade.....	52

LISTAS DE TABELAS

Tabela 01 - Adoção dos instrumentos essenciais	39
Tabela 02 - Perfis das empresas e respondentes participantes da pesquisa	57
Tabela 03 - Frequência relativa da formação acadêmica dos respondentes	58
Tabela 04 - Correlações entre variáveis do Tópico I-Gestão do capital de giro	59
Tabela 05 - Correlações entre variáveis do Tópico I - Planejamento do Fluxo de caixa	60
Tabela 06 - Correlações entre variáveis do Tópico I - Controle contas a receber.....	60
Tabela 07 - Correlações entre variáveis do Tópico I - Controle de estoque.....	61
Tabela 08 - Correlações entre variáveis do Tópico I - Controle de conta a pagar.....	62
Tabela 09 - Correlação da variável “usa como prática” com rotinas diárias facilitam, tempo disponível suficiente e recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento - Gestão do capital de Giro	63
Tabela 10 - Correlação da variável “usa como prática” com “as rotinas diárias facilitam”, “tempo disponível suficiente” e “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento” - Planejamento do fluxo de caixa	65
Tabela 11 - Correlação da variável “usa como prática” com “as rotinas diárias facilitam”, “tempo disponível suficiente” e “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento” - Controle de contas a receber.....	67
Tabela 12- Correlação da variável “usa como prática” com “rotinas diárias facilitam”, “tempo disponível suficiente” e “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento” - Controle de estoque	68
Tabela 13 - Correlação da variável “usa como prática” com “rotinas diárias facilitam”, “tempo disponível suficiente” e “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento” - Controle de contas a pagar.....	70
Tabela 14 - Percepção do desempenho financeiro sob à ótica da liquidez.....	72
Tabela 15 - Intenção em aprimorar o uso dos instrumentos	75
Tabela 16- Respondentes que demonstraram interesse ou não em adotar o instrumento-Gestão do capital de giro.....	76
Tabela 17- Respondentes que demonstraram interesse ou não em adotar o instrumento -Planejamento do fluxo de caixa.....	77
Tabela 18- Respondentes que demonstraram interesse ou não em adotar o instrumento-Control de contas a receber	78

Tabela 19- Respondentes que demonstraram interesse ou não em adotar os instrumento-Controle de estoque	79
Tabela 20- Respondentes que demonstraram interesse ou não em adotar o instrumento -Controle de contas a pagar	80
Tabela 21 – Resultados relevantes – Tópico I	84
Tabela 22 – Resultados relevantes – Tópico II-empresas que usam.....	85
Tabela 23 – Resultados relevantes – Tópico II-empresas que não usam.....	87

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Síntese da pesquisa.....	47
Figura 2 – Expressões dos respondentes das empresas que usam.....	81
Figura 3 – Expressões dos respondentes das empresas que não usam.....	82

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACIRS	Associação do Comércio e Indústria de Rio do Sul
AMAVI	Associação dos Municípios do Alto Vale do Itajaí
BNDES	Banco Nacional Desenvolvimento Econômico e Social
CDL	Câmara dos Dirigentes Lojistas de Rio do Sul
EPP	Empresa de Pequeno Porte
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ME	Microempresa
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
MEI	Microempreendedor Individual
NBR	Normas Brasileiras de Regulação
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas
TAR	Teoria da Ação Racional
TAP	Teoria da Ação Planejada
TCP	Teoria do comportamento planejado
TAM	Technology Acceptance Model
TDI	Teoria da Difusão da Inovação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	18
1.2 OBJETIVOS	22
1.2.1 Geral	22
1.2.2 Específicos	22
1.3 JUSTIFICATIVA	222
2. REVISÃO DE LITERATURA	28
2.1 GESTÃO FINANCEIRA E SEUS PRINCIPAIS INSTRUMENTOS	28
2.1.1 Gestão de Capital de Giro	29
2.1.2 Planejamento de Fluxo de Caixa	31
2.1.3 Administração de Contas a Receber	32
2.1.4 Administração de Estoques	34
2.1.5 Administração de Contas a Pagar	35
2.2 GESTÃO FINANCEIRA NA PRÁTICA	36
2.2.1 Instrumentos mais utilizados	38
2.2.2 Adoção dos instrumentos essenciais	39
2.3. SÍNTESE DOS INSTRUMENTOS ESSENCIAIS DE GESTÃO FINANCEIRA- FATORES MOTIVADORES E INIBIDORES À ADOÇÃO.....	44
3. METODOLOGIA	48
3.1 ELABORAÇÃO E VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	48
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA	53
3.3 COLETAS DE DADOS	54
3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS.....	55
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS	56
4.1 PERFIS DAS EMPRESAS E RESPONDENTES	57
4.2 CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS DO TÓPICO I	59
4.3 FATORES MOTIVADORES E INIBIDORES À ADOÇÃO DE INSTRUMENTOS ESSENCIAIS À GESTÃO FINANCEIRA.....	63
4.4 COMPARAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS QUE USAM E AS QUE NÃO USAM OS INSTRUMENTOS ESSENCIAIS DE GESTÃO FINANCEIRA COM RELAÇÃO À PERCEPAÇÃO DO DESEMPENHO FINANCEIRO.....	72

4.5 INTENÇÃO EM APRIMORAR O USO DOS INSTRUMENTOS ESSENCIAIS DE GESTÃO FINANCEIRA.....	75
4.6 INTERESSE EM ADOTAR OS INSTRUMENTOS ESSENCIAIS DE GESTÃO FINANCEIRA. PORQUÊ? PORQUÊ NÃO?.....	75
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	83
6 CONCLUSÕES.....	90
REFERÊNCIAS.....	94
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO.....	103
APÊNDICE B – EXPRESSÕES DOS RESPONDENTES.....	108

1 INTRODUÇÃO

A gestão empresarial é imprescindível em qualquer cenário econômico, seja no âmbito administrativo, comercial ou financeiro. O porte da organização é um dos fatores que determina a complexidade organizacional de gestão: micro e pequenas empresas, médias e grandes empresas.

A globalização deu espaço para o crescimento das micro e pequenas empresas no Brasil. Segundo Koteski (2004), as grandes empresas, diante do fenômeno da globalização, buscaram uma maior eficiência, terceirizando as atividades que davam apoio ao seu objetivo principal do negócio.

No Brasil, as micro e pequenas empresas foram criadas pela Lei Geral da Micro e Pequena Empresa Decreto Lei nº 123 de 14 de dezembro de 2006. Conhecida também como o Estatuto Nacional das micro e pequenas empresas. Seu objetivo é o fomento, o desenvolvimento e a competitividade, visando à geração de emprego, renda, inclusão social, como também a redução da informalidade e, por consequência, o fortalecimento econômico e social (BEUREN; BARP; FILIPIN, 2013).

A classificação das MPEs se dá de acordo com informações estatísticas do IBGE. Diante dessas informações, o Sebrae (2016) as classifica pelo número de pessoas ocupadas. Assim são classificadas as MPEs: micro empresa até 09 pessoas e pequena empresa de 10 a 49 pessoas para as atividades econômicas do serviço e comércio, e micro empresa até 19 pessoas e pequena empresa de 20 a 99 pessoas para a atividades econômicas da indústria.

O Sebrae (2016) também classifica as empresas pela receita auferida, e são consideradas micro e pequenas empresas aquelas com faturamento até R\$ 3.600.000,00 anuais, estando assim distribuída a classificação: microempreendedor Individual (MEI), receita bruta anual de até R\$ 70 mil; microempresa (ME), receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360 mil, excluídos os MEI; empresa de pequeno porte (EPP), receita bruta anual maior que R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 3,6 milhões.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2017) possui sua definição de classificação própria com relação aos portes das empresas, classificando as MPEs pelo volume anual de faturamento. Ou seja: micro empresas com receita bruta anual de R\$ 1,2 milhões, pequenas empresas com receita bruta anual superior a R\$ 1,2 milhões até R\$ 10,5 milhões. O BNDES implantou mudanças

recentes nessa classificação, considerando faturamento de até 360 mil reais ano para as micro empresas e 3,6 milhões de reais para as pequenas empresas, embora considere aquelas com faturamento até 16 milhões de reais ano como pequenas empresas.

Corroborando com essas classificações, Alvin (1998) afirma que no Brasil as classificações de porte de empresas se dá pelo número de empregados e pelo faturamento. Cita, também, a expressividade das micros e pequenas empresas em termos de representatividade na economia brasileira, bem como seu dinamismo na competitividade a partir da década de 90.

Reportando à gestão empresarial no âmbito financeiro, o paradoxo entre os instrumentos essenciais e suas adoções reflete a gestão financeira praticada pelas micro e pequenas empresas. Entretanto, existem fatores diversos relacionados aos gestores que inibem ou motivam a adoção desses instrumentos, como o excesso de função, tempo disponível, conhecimento, grau de escolaridade e outros referenciados por (SANTOS et al., 2011; FORMENTI e MARTINS, 2015; CASALI e TRETER, 2015).

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

Com o atual cenário econômico-financeiro brasileiro de recessão, é imprescindível o foco na gestão, sendo esta comercial, administrativa ou financeira. Essa gestão geralmente é exercida pelos próprios micro e pequenos empresários nas MPEs, nesse contexto qualificados como gestores.

A relação dos gestores com os instrumentos essenciais para a gestão financeira e suas adoções leva a refletir sobre a motivação ou inibição das práticas financeiras no dia a dia das MPEs. Santos et al. (2011) afirmam que empresários de micro e pequenas empresas exercem funções múltiplas, na condição de gestores, nas áreas comercial, administrativa, financeira, marketing e outras funções, que acabam se incorporando em suas rotinas. Somados às funções múltiplas dos micro e pequenos empresários, outros fatores contribuem para o insucesso do negócio. Dentre eles, destacam-se o conhecimento dos gestores das áreas da empresa, a falta de perfil empreendedor, a ausência de planejamento prévio adequado e deficiência no projeto de gestão empresarial (SEBRAE, 2008).

Como instrumentos essenciais no âmbito da gestão financeira, o Sebrae (2016) elenca a gestão do capital de giro, a gestão do fluxo de caixa, e a gestão do estoque

como essencial para a condução financeira do negócio. Segundo Oliveira (2017), a demonstração do fluxo de caixa representa as projeções futuras de entradas e saídas de recursos financeiros. A utilização desse instrumento é relevante no que tange às decisões dos gestores, micro e pequenos empresários. A autora também afirma que um bom planejamento financeiro propiciará às empresas um crescimento sustentável e duradouro. Barbosa (2010) destaca a importância da gestão do fluxo de caixa, pois proporciona aos gestores uma visão antecipada das projeções passadas e auxilia nas projeções futuras das entradas e saídas de caixa, bem como um realinhamento entre o planejado e o realizado, retratando a realidade financeira atual da empresa. Almeida, Pereira e Lima (2016) elencam a administração de contas a receber, a administração de contas a pagar e administração de estoque como instrumentos essenciais.

Santos, Dorow e Beuren (2016) reafirmam que os instrumentos como controle de contas a receber, controle de contas a pagar e controle de estoques são essenciais para a gestão financeira das MPEs.

Diante do exposto, o presente projeto visa analisar o grau de conhecimento e o domínio dos instrumentos essenciais à gestão financeira, bem como a adoção desses instrumentos pelos gestores de micro e pequenas empresas, que nesse contexto são os micros e pequenos empresários. Essa análise está relacionada ao conhecimento, domínio, capacitação, disponibilidade de tempo, interesse e motivação dos envolvidos para implementação dos instrumentos essenciais para a boa condução financeira do negócio.

Esse estudo procura identificar a gestão financeira praticada. Da Silva, Carrieri e Junquillo (2011) citam que as estratégias dos gestores, formadas nas suas rotinas, para adoção ou não dessa prática, ajudam a identificar fatores motivadores e inibidores no contexto da gestão financeira praticada. A ênfase às micro atividades, neste caso a gestão financeira, voltada à estratégia enquanto prática pode tornar o negócio sustentável (ABIB, BULGACOV e AMORIM, 2007). Na estratégia como prática, os gestores não se prendem ao somente planejamento inicial, ou seja, ações planejadas, mas também às experiências vividas nas suas rotinas. (OLIVEIRA e MOREIRA, 2017).

Trazendo isso para o contexto das MPEs, a gestão financeira praticada se traduz em ações cotidianas que são deliberadas pela rotina dos gestores, ou seja, sempre antes planejada, e outras que emergem de fatos novos, não planejados, que levam estrategicamente a atingir ou não os objetivos.

A gestão financeira é destacada por Santos, Ferreira e Farias (2009) como um fator importante na mortalidade precoce das micro e pequenas empresas. A falta de capital de giro é outro fator ligado ao fracasso das MPE's, relacionado diretamente à gestão financeira (BEUREN, BARP e FILLIPIN, 2013).

Corroborando com os autores, Lucato (2013) afirma que um dos primeiros problemas que aparecem nas empresas é o financeiro e que mesmo com adoção de instrumentos como o balanço, demonstração de resultado e fluxo de caixa, ocorre um agravamento da situação financeira. Afirma também que isso se dá pela deficiência de interpretação dos gestores desses instrumentos e com isso acabam não eliminando a verdadeira causa que são os problemas operacionais, como capacidade produtiva, custos fixos e variáveis, política de crédito e outros, que estão causando prejuízo.

Tanto na teoria como na prática, a gestão financeira e a aplicabilidade dos instrumentos, aliada ao conhecimento do gestor, terão reflexo imediato no desempenho da empresa (RODRIGUES, MELO e LEONE, 2016). Ressalta-se que, na observação informal deste pesquisador, na administração financeira, o balanço patrimonial e o demonstrativo de resultado são muito importantes para uma visão econômico-financeira da organização. Entretanto, por questões de conhecimento/domínio e disponibilidade de tempo (escasso) dos gestores das MPEs, dá-se ênfase ao mínimo necessário de instrumentos essenciais para a condução financeira do negócio. Considerando a falta de conhecimento, o domínio e a concentração das funções nos gestores, micro e pequenos empresários corroboram com a afirmação da não utilização das demonstrações contábeis citadas (SANTOS, DOROW e BEUREN, 2016).

Ressalta-se que os problemas surgem na rotina das MPEs por falta de sintonia entre as áreas, principalmente com a área financeira. Essa sintonia, segundo Casali e Treter (2015), é o ponto de convergência das decisões das demais áreas da empresa. Todas as decisões terão que passar, primeiro, por uma análise financeira para verificar sua viabilidade visando alcançar o objetivo da empresa. Ratificando a importância da convergência das diferentes áreas administrativas, Menegotto (2010) cita que a gestão financeira eficaz não é responsabilidade somente da administração dos recursos financeiros, mas sim de todas as áreas. As áreas financeiras, marketing, produção dentre outras que compõem a organização devem estar sempre em sintonia, visando buscar o melhor resultado para a empresa (LUCIANO, 2000). Essa

falta de sintonia acaba prejudicando a eficiência e eficácia das ações/decisões dos gestores, micro e pequenos empresários.

Os instrumentos a serem usados para a boa condução financeira das empresas são inúmeros, todos bem fundamentados na literatura. Nessa pesquisa dar-se-á ênfase aos instrumentos essenciais para a gestão financeira das micro e pequenas empresas. São instrumentos que se enquadram no contexto das micro e pequenas empresas, considerando suas estruturas reduzidas, acúmulos de funções por parte dos gestores, geralmente os micro e pequenos empresários, escassez de tempo, conhecimentos e outros fatores. Formenti e Martins (2015) afirmam que, em estudos realizados sobre Análise da Gestão Financeira nas Micro e Pequenas Empresas de Osasco, 80% das empresas participantes da pesquisa declararam fazer uso dos instrumentos essenciais, mas nem sempre sua elaboração foi feita com critérios básicos, dificultando sua interpretação e prejudicando as decisões.

Essa pesquisa, sobre a gestão financeira praticada, abrangeu as micro e pequenas empresas do Alto Vale do Itajaí, Santa Catarina, dos ramos do comércio, da indústria e de serviços. Considerando os municípios do Alto Vale do Itajaí acima de 15.000 habitantes, total das micro e pequenas empresas, excluídos os micro empresários individuais - MEIs.

Foram aplicados questionários estruturados *in loco* aos gestores, micro e pequenos empresários, ou a quem estiver na função financeira. Com questionamentos sobre os instrumentos essenciais de gestão financeira no que tange ao conhecimento, importância, complexidade, rotinas diárias, disponibilidade de tempo, aprimoramento do conhecimento, interesse e motivação para a adoção por parte do respondente. Também sobre o grau de escolaridade, tempo de empresa e na função, e a percepção do desempenho financeiro sob a ótica da liquidez com relação à adoção desses instrumentos.

A coleta de dados aconteceu *in loco*, através da aplicabilidade de questionário com a presença do entrevistador.

Destarte, este estudo pretende responder à seguinte questão de pesquisa: como os instrumentos essenciais são adotados pelos gestores das MPEs?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Geral

Analisar como os instrumentos essenciais de gestão financeira para as micro e pequenas são adotados pelos seus gestores.

1.2.2 Específicos

- Analisar o conhecimento e a percepção dos gestores em relação aos instrumentos essenciais de gestão financeira;
- analisar os fatores motivadores à adoção desses instrumentos;
- analisar os fatores inibidores à adoção desses instrumentos;
- comparar o desempenho financeiro percebido com relação ao uso desses instrumentos.

1.3 JUSTIFICATIVA

As micro e pequenas empresas têm papel importante no setor produtivo em âmbito mundial (BOWEN et al., 2009). As MPEs possuem uma diversidade em termos de empreendimentos, diluindo a economia. No Brasil, desempenham papel na criação de empregos e renda, contribuindo para o desenvolvimento social e econômico (SANTOS, SILVA e NEVES, 2011). De acordo com Gil e Cormican (2006), as micro e pequenas empresas são importantes para a economia mundial de forma globalizada, criam empregos e preenchem lacunas que as grandes empresas não possuem ou não têm interesse em preencher. Enfatizam, também, o dinamismo e a flexibilidade das MPEs.

Reforçando a relevância das MPEs, na população de empresas brasileiras, 98,5% são micro e pequenas empresas com uma evolução da produção de 149 bilhões de reais em 2001 para 599 bilhões de reais em 2011, participando com 53 milhões de empregos em nível nacional. Entretanto, apresentam alta taxa de mortalidade até dois anos de atividade (SEBRAE, 2016). As MPEs têm uma atrativa

rentabilidade considerável, mas apresentam deficiência na gestão financeira/operacional, fragilizando esse atributo, tornando-as vulneráveis a imprevistos (SANTOS et al., 2011).

De acordo com o Sebrae (2016) as MPEs participam com 27% do PIB brasileiro, reafirmando sua relevância para o cenário econômico, bem como oferecem uma expressiva fatia de vagas de emprego (LEONETE, MIRAZAWA e OLIVEIRA, 2016).

Ressalta-se que a utilização de instrumentos voltados à gestão financeira é fundamental para a sobrevivência das micro e pequenas empresas. Analisando o estudo do Sebrae (2016), ratificado por Bonacim, Cunha e Corrêa (2009), nota-se que a mortalidade das MPEs é uma combinação de diversos fatores, todos com pesos relevantes. Verifica-se uma interdependência e fragilidade desses elos, uns mais outros menos, que quando se rompem levam à quebra da corrente (ao fracasso do negócio). Ercolin (2007) destaca que a combinação de vários fatores leva à morte prematura das micro e pequenas empresas, tais como falta de planejamento, controle financeiro.

Pela relevância do problema de pesquisa, é necessário um estudo aprofundado do perfil de gestão financeira praticada pelos gestores, que são os micro e pequenos empresários da região pesquisada.

A busca pela resposta de qual perfil se enquadra à gestão financeira praticada pelos micro e pequenos empresários da região, conforme proposta de pesquisa, está embasada no paradoxo entre a importância atribuída a instrumentos essenciais e suas adoções. O Sebrae tem intensificado ações de apoio de gestão às MPEs, especificamente na gestão financeira, mas a taxa de mortalidade precoce das micro e pequenas empresa ainda continua muito alta.

Segundo o Sebrae (2016), uma possível explicação para a deficiência de gestão, ressaltando a gestão financeira, é o grau de escolaridade dos micro e pequenos empresários. Enfatiza que em 2014, dos 6,3 milhões de donos de negócios com idade até 35 anos, 19% possuíam curso superior incompleto/completo; 43% possuíam ensino médio completo/incompleto; 11% possuíam ensino fundamental completo, contra 24% incompleto; e sem instrução 3%. Dos 18,6 milhões de donos de negócios com idade acima de 35 anos, 14% possuíam ensino superior completo/incompleto; 26% possuíam ensino médio completo/incompleto; já quanto ao ensino fundamental, 11% se enquadraram como completo e 37% como incompleto;

e, sem instrução 11%. Diante desse quadro, observa-se que 70% dos micro e pequenos empresários possuem nível de escolaridade baixo.

A identificação da gestão financeira como um dos fatores determinantes para sobrevivência/mortalidade dos micro e pequenos empreendimentos se prende ao fato de suas estruturas serem mais suscetíveis ao insucesso (COUTO et al., 2001).

Para Pfeffer e Sutton (2006), as decisões dos gestores estão embasadas nas experiências, fazendo o que sempre fizeram, não considerando o aprendizado do passado, ou seja, o que deu certo ou errado, fragilizando suas decisões.

Outro fator que pode influenciar o desempenho das MPEs são os “modelos mentais” dos empreendedores, ou seja, a inter-relação com suas competências, suas implementações e seus recursos disponíveis (TONI et al., 2014).

A falta de aprimoramento dos gestores e do conhecimento dos instrumentos gerenciais inibe o crescimento da MPEs, cujas tomadas de decisões dentro do contexto do gerenciamento acontecem de forma intuitiva (SANTOS, DOROW e BEUREN, 2016). Os autores também afirmam que a gestão tem seu suporte na experiência e improvisação dos gestores. As MPEs, ao longo dos anos, tornaram-se ícones da economia brasileira, mas por falta de conhecimento, de aprimoramento deste último por parte dos gestores, dos instrumentos gerenciais, o crescimento dessas empresas foi inibido (SANTOS, DOROW e BEUREN, 2016).

Há instrumentos eficazes para uma boa gestão financeira. Barbosa (2010) sugere que o planejamento do fluxo de caixa é de fácil elaboração e essencial, pois está ligado diretamente à movimentação financeira da empresa. Oliveira (2017) cita que a gestão de caixa auxilia os gestores nas suas tomadas de decisões. Segundo Domingues et al. (2017), a gestão do capital de giro e a formação do preço de venda têm destaque na sobrevivência da MPEs. Os autores sustentam que apesar da dificuldade de entendimento do instrumento (gestão de capital de giro), os gestores fazem reservas financeiras para suprir a eventuais necessidades de caixa da empresa. Essas reservas financeiras citadas são feitas sem critérios, apenas para atender ao fator segurança em termo de liquidez por parte do gestor.

Almeida, Pereira e Lima (2016) elencam outros instrumentos como administração de contas a receber e administração de contas a pagar. O Sebrae (2016), no seu programa “Negócio a Negócio”, elenca a gestão do fluxo de caixa, a gestão do estoque e a gestão do capital de giro como essenciais para a condução financeira do negócio.

Através de observações informais deste pesquisador, constata-se a ausência de planejamento de alocação dos recursos financeiros pelos gestores das micro e pequenas empresas. Percebe-se que isto ocorre por falta de conhecimento instrumental dos gestores na condução financeira da empresa. Como consequência, fragiliza-se as tomadas de decisões, o que afeta a perpetuidade do negócio. Corroborando com essa constatação, Santos et al. (2016) afirmam que os gestores, micro e pequenos empresários utilizam e dão preferência às informações internas no que tange o processo decisório interno. Isso ocorre, em parte, pelo não entendimento das informações contábeis que lhe são fornecidas pelas empresas de serviços contábeis. Faria Filho (2009) cita que a falta de domínio dos instrumentos essenciais de gestão financeira por parte dos gestores dificulta a percepção do desempenho financeiro do seu negócio.

Ações, atitudes e tomadas de decisões, no contexto financeiro, refletirão na perpetuidade dos negócios (ALMEIDA, PEREIRA e LIMA, 2016). Por consequência, terão reflexo na riqueza para a economia local, como geração de renda e estabilidade financeira das famílias. As MPEs desenvolvem suas próprias tecnologia internas, absorvem a mão de obra local e consomem matéria prima, muitas vezes da própria região (SANTOS, FERREIRA e FARIA, 2009).

A gestão financeira tem sua importância destacada na sobrevivência das micro e pequenas empresas. Gonçalves (2011) destaca a falta de um funcionário específico para o setor financeiro, bem como o baixo nível de treinamento do funcionário que desempenha essa função. A falta de critério das retiradas de recursos financeiros do caixa das empresas por parte dos empresários também é citada pelo autor como impactante na sobrevivência da MPEs.

A economia brasileira passou por momento de instabilidade em 2015 (SEBRAE, 2016). Fabres, Silva e Cavalcanti (2016) afirmam que um dos principais fatores do aumento da mortalidade das MPEs no Brasil é a fragilidade no planejamento e na gestão financeira.

A gestão do custo é fundamental para as tomadas de decisões financeiras. O custo dos produtos e serviços vendidos (custos diretos) determina as sobras das vendas para fazer frente aos custos fixos da empresa. A deficiência nessa gestão trará impacto negativo financeiro que poderá causar o insucesso do negócio (AMARAL e CASA NOVA, 2011).

A definição da estrutura de capital das MPEs tem influência na sustentabilidade e continuidade do negócio. Os gestores geralmente captam recursos, principalmente para capital de giro, junto a terceiros, visando sempre a facilidade de captação e não o custo. Nem sempre conseguem repassar para o preço de venda do produto ou serviço, impactando na lucratividade e, por consequência, no fluxo financeiro (PARISOTTO e ROSA, 2005).

A ausência do plano financeiro, aliado a outros fatores não planejados, quando da abertura do empreendimento, faz com que os empresários fiquem de olhos fechados, sem rumo, e isso compromete a sobrevivência do negócio (NEVES e PESSOA, 2006).

No contexto do planejamento de gestão financeira, fatores como as rotinas diárias dos gestores podem ser motivadores ou inibidores à adoção de instrumentos essenciais. Segundo Rhoden; Henfridsson e Lind (2017), as tarefas planejadas e a emergentes alteram as ações dos gestores e isso também pode influenciar a sua gestão. Moutinho e Roazzi (2010); Rezende (2010) citam que a influência do meio, a pressão social e a segurança comportamental, podem influenciar nas ações do indivíduo e, por consequência, na sua gestão.

Visando buscar uma resposta para a relação entre a existência dos instrumentos essenciais para a gestão financeira e sua adoção no contexto das MPEs, foi realizado uma pesquisa de campo (*survey*), com questionário estruturado objetivando extrair respostas às necessidades em questão. Sua aplicação foi *in loco*, com a presença do entrevistador. O universo da pesquisa é a população de 6.912 empresas (MPEs) dos municípios do Alto vale do Itajaí SC.

Ressalta-se, ainda, a importância dessa pesquisa na região pesquisada e no Brasil, pois é fundamental ao estudo da sobrevivência/mortalidade das MPEs. Assim, logo que delineado o conhecimento sobre as causas do paradoxo existente entre os instrumentos essenciais de gestão financeira e sua adoção, poder-se-á estruturar formas de educação continuada para os micros e pequenos empresários. Santos, Ferreira e Faria (2009, p.71) afirmam que “[...] práticas que vão desde a elaboração de relatórios financeiros até a capacitação dos gestores podem determinar a sobrevivência das MPEs no dinâmico ambiente empresarial.”.

Essa pesquisa trará como contribuição a visão da importância da gestão financeira praticada pelos gestores das micro e pequenas empresas da região do Alto Vale do Itajaí. Essa colaboração será disseminada, em nível regional, através da

Associação do Comércio e Indústria de Rio do Sul (ACIRS), da Câmara dos Dirigentes Lojistas de Rio do Sul (CDL) e da Associação dos Municípios do Alto Vale do Itajaí (AMAVI).

Por fim, faz-se necessário buscar uma resposta ao problema existente embasado na presença de instrumentos essenciais para auxiliar a boa condução financeira do negócio, o que inibe ou que favorece sua adoção, pois os comportamentos da gestão financeira é comprovadamente fundamental à sobrevivência das MPEs.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo será apresentada a fundamentação teórica, com base em estudos científicos, estudos que estão voltados ao contexto deste projeto. Procurar-se-á uma sustentabilidade literária ligada especificamente à abordagem conceitual e científica.

2.1 GESTÃO FINANCEIRA E SEUS PRINCIPAIS INSTRUMENTOS

A gestão financeira é condução dos recursos financeiros gerados organicamente pela empresa. Para Lopes et al. (2015), em um ambiente organizacional, o gerenciamento financeiro é relevante para o crescimento sustentável e, por consequência, a continuidade do negócio. Segundo Silva et al. (2017), utilizam-se métodos quantitativos, dentro de um campo de estudo, objetivando a captação e alocação de recursos, visando obter o melhor resultado e a maximização de riqueza para a empresa. Ainda afirmam os autores, que tais métodos têm papel importante dentro das organizações no quesito tomadas de decisões de investimentos e financiamentos. Sua função é obter as melhores práticas de gestão visando a continuidade do negócio.

As demais áreas da empresa convergem para o setor financeiro, sendo que todas as ações tomadas pelas áreas da organização terão reflexo no fluxo financeiro. Essa sintonia, Casali e Treter (2015) sugerem que é o ponto de convergência das decisões das demais áreas da empresa. Todas as decisões das demais áreas terão que passar primeiro por uma análise financeira para verificar sua viabilidade, visando alcançar os objetivos da empresa.

Segundo Menegotto (2010), a gestão financeira preocupa-se com os recursos financeiros gerados organicamente pela empresa. A autora frisa que três áreas merecem destaque na captação e alocação de recursos: 1) a área financeira é responsável pelo fluxo de recursos monetários; 2) a área de compras na captação de recursos monetários junto aos fornecedores; e 3) a área de vendas na alocação de recursos monetários junto aos seus clientes através da concessão de prazos. Dessa forma, a autora salienta que a gestão financeira eficaz não é responsabilidade somente da administração dos recursos financeiros, mas sim de todas as áreas.

A gestão financeira na organização está voltada ao gerenciamento de recursos financeiros sob três vertentes: 1) gestão de ativos de longo prazo, que é o orçamento de capital; 2) gestão de capital de longo prazo, que é a estrutura de capital, e 3) gestão de ativos de curto prazo, envolvendo contas a receber, estoque, caixa e equivalentes, que é o capital de giro (COUTO, FABIANO e RIBEIRO, 2012). Os autores também sugerem que a gestão eficiente e eficaz dessas três vertentes melhora o fluxo de caixa e maximiza riquezas para as empresas. Pastre, Petri e Vedovatto (2016) sugerem, na pesquisa realizada, a necessidade de desenvolvimento de um plano de ação, visando a captação de recursos elencados nas diferentes fontes, de forma sustentável, visando o desempenho dos indicadores financeiros.

Nas micro e pequenas empresas, a gestão financeira está centralizada no gestor, micro e pequeno empresário. Este exerce múltiplas funções e possui limitações em função da escassez de tempo, conhecimento, aprimoramento do conhecimento (SANTOS et al., 2011). Face às múltiplas funções, Lopes et al. (2014) elencam os instrumentos essenciais para a melhor condução financeira do negócio. Citam o planejamento do fluxo de caixa, administração de contas a receber, administração de contas a pagar e administração de estoques.

Para Carvalho (2015), as micro e pequenas empresas financiadas com recursos de terceiros no curto prazo, com pouco tempo de vida e que não recebem de seus créditos pontualmente, são as que têm maior probabilidade de atrasar seus compromissos junto a fornecedores. Ilustrando a fala do autor, fica claro a má gestão do capital de giro em função da não utilização do planejamento de fluxo de caixa. Hamid, Baharan e Hashim (2017) citam que as empresas devem ter gerentes eficazes, destacando o foco para a gestão financeira.

Santos e Costa (2013) citam que o sincronismo entre contas a receber, contas a pagar e acesso a informações futuras sobre a projeção das receitas e gastos (custos e despesas) facilitará o planejamento financeiro da empresa. Esse equilíbrio é denominado pelos autores como Gestão Financeira.

2.1.1 Gestão do capital de giro

Uma definição simples de gestão de capital de giro é o gerenciamento dos recursos financeiros de curto prazo, no que tange a captação e alocação desses recursos. Para Gitman (2009), são os investimentos em ativos circulantes e o de

financiamento com passivo circulante. Também conhecido como administração financeira de curto prazo, considerada uma das atividades mais importantes e que requer uma considerável parcela de tempo dos gestores. O autor cita que o gerenciamento eficaz do capital de giro é fundamental para continuidade do negócio. As contas de investimentos, como estoque, contas a receber, caixa e equivalentes do ativo circulante e contas a pagar, fornecedores, obrigações trabalhistas, obrigações tributárias e bancos a pagar do passivo circulante, quando bem gerenciadas promovem o equilíbrio entre resultado e risco. Isso impacta positivamente na maximização de valor para a empresa. Para Wegner, Ferasso e Fracasso (2009), o dimensionamento errôneo da necessidade de capital de giro, como crescimento rápido, aumento no volume de financiamentos de clientes, pode provocar o desequilíbrio financeiro. Isso reforça a importância da adequada gestão do capital de giro.

Fleuriet e Zeidan (2015) definem o capital de giro como um conceito econômico-financeiro baseado no modelo dinâmico: a reclassificação das contas cíclicas e não cíclicas no curto prazo. Citam que o capital de giro representa a fonte permanente de fundos com a finalidade de financiar a necessidade de capital de giro da empresa.

Corroborando com Gitman (2009), sobre a importância da gestão de capital de giro, Souza et al. (2017) afirmam que um mau dimensionamento do capital de giro pode trazer sérios prejuízos para a empresa, mesmo que apresente fundamentos aceitáveis como lucro relevantes, elevados níveis de retornos, crescente participação no mercado. O ideal é manter o equilíbrio financeiro entre a rentabilidade e a solvência. Souza et al. (2017) também sugerem que através da gestão do capital de giro, o gestor tem condições de avaliação dos prazos médios de recebimentos e pagamentos, fundamentais para gerir a liquidez da empresa.

No contexto das micro e pequenas empresas, a preocupação com a gestão de capital de giro é fundamental. Em estudos realizados com MPEs, Domingues et al. (2017) concluíram que todas as empresas pesquisadas declararam em algum momento utilizar recursos de terceiros de curto prazo para saldar seus compromissos. Para Carvalho, 2014 ampliação dos créditos a seus clientes pode aumentar a receita, mas também aumenta o risco de perda de venda por falta de estoque e o aumento da inadimplência. Maia et al. (2016) dizem que a inadimplência e a falta de capital de

giro exercem muita influência na alta taxa de mortalidade precoce das micro e pequenas empresas.

Para a condução eficiente da gestão do capital de giro é necessário focar o ativo circulante, principalmente as contas como estoque, manter o estoque mínimo necessário, a concessão de crédito a clientes no que tange às vendas a prazo, concessão de limite de crédito e a gestão de prazos junto a seus fornecedores. Isto vai impactar na liquidez da empresa (DOMINGUES et al., 2017).

2.1.2 Planejamento de Fluxo de Caixa

O planejamento do fluxo de caixa é um instrumento muito importante para a boa condução financeira do negócio (BARBOSA, 2010). Para Gitman (2009), é também conhecido com orçamento de caixa, ou projeção de caixa. Representa a demonstração das entradas e saídas de caixa prevista da empresa para o curto prazo. Segundo Albino et al. (2003), possibilita ao administrador uma visão antecipada das entradas e saídas de recursos monetários do caixa da empresa em qualquer período de abrangência das projeções orçamentárias. Salientam também que, com a projeção da movimentação de recursos financeiros, possibilita ao gestor melhor planejamento das ações que influenciam na realização e exigibilidade de novos recursos. Tal ferramenta desempenha um papel importante na gestão dos recursos financeiros das MPEs (ATTOM, 2013). Para o autor, a gestão de caixa é fundamental para a sobrevivência das MPEs. Além de proporcionar condições de boa gestão financeira no quesito liquidez, permite também o aumento de riqueza para a empresa quando há sobra, receita financeira. E, na falta, custo financeiro mais acessível em virtude de ações de captação de recursos junto a terceiros, com antecedência.

Face à sua relevância na gestão dos recursos financeiros, se destaca como um instrumento necessário para uma empresa se manter no futuro, sólida, com condições de manter seu planejamento de investimento em constante crescimento, pois não basta somente obter lucro e sim gerenciar de forma eficaz seus recursos financeiros organicamente gerados (SILVA et al., 2016). Eles afirmam que, na visão de muitos empresários, o sucesso empresarial está na obtenção de lucro. É comum empresas com lucros constantes não possuírem saldo de caixa, e outras com prejuízos possuírem saldo de caixa positivo. Para Zdanowicz (2007, p.19) citado por

Castro, Izidoro e Castanheira (2016), a experiência tem comprovado que as dificuldades financeiras, especialmente as que embaraçam as micros e pequenas empresas, parecem decorrer das ausências do planejamento e do controle de suas atividades operacionais. Não se quer com isso afirmar que todos os fracassos possam ser evitados única e exclusivamente através de planejamento e controle financeiro, porém muitos seriam com certeza.

No contexto empresarial, o sucesso da empresa depende do grau de acerto dos gestores financeiros. O planejamento do fluxo de caixa vai auxiliar os gestores a ter o maior número de acerto em suas decisões (ALMEIDA, HOLANDA e GAZZONI, 2011). Descrevem também que o planejamento do fluxo de caixa é um instrumento de programação financeira, compreendendo as entradas e saídas de recursos financeiros, num determinado período.

Domingues et al. (2017), em estudos sobre o conhecimento do capital de giro e a precificação dos produtos por parte dos gestores das MPEs, constataram que 89% dos entrevistados alegam utilizar o planejamento do fluxo de caixa. Dos entrevistados, 38% afirmaram que desconhece a utilidade desses instrumentos e que só o fazem por obrigação fiscal (lucro presumido).

Dando continuidade na abordagem de estudos sobre a adoção desse instrumento, Barbosa e Quintana (2013) relatam em sua pesquisa realizada que a maioria das empresas não utiliza o planejamento do fluxo de caixa para tomada de decisões, demonstrando fragilidade no poder decisório. Citam que fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro de curto prazo que pode auxiliar em um planejamento de longo prazo. Suas projeções têm a finalidade de como planejar a liquidez da empresa no curto e longo prazo, de como determinar as contratações de empréstimos e financiamentos. Os autores afirmam que, no estudo realizado sobre “Gestão do Disponível” com relação à projeção futura para a formação do planejamento do fluxo de caixa, os gestores demonstraram desconhecimentos e a não adoção a esse instrumento.

2.1.3 Administração de Contas a Receber

As contas a receber são provenientes de vendas a prazo, contabilizadas no ativo circulante do balanço patrimonial e requerem um acompanhamento especial. As previsões de valores a receber, nos respectivos vencimentos, não têm 100% de

previsibilidade de recebimento. Segundo Klann, Kreuzberg e Beck (2014), isto ocorre porque o risco de crédito sempre estará implícito à insolvência do cliente.

As empresas utilizam as vendas a prazo como forma de atrair clientes. Isto é motivado pela concorrência e ineficiência do mercado financeiro (BARBOSA e MOREIRA, 2014). Os autores afirmam que as empresas precisam definir uma política de venda consistente, como também definir uma forma de cobrança eficiente e por consequência minimizar o risco da inadimplência. Uma eficaz administração de política de crédito traduz em maior volume de venda com o mínimo de perda (SOUZA e SOUZA, 2011). Eles sugerem que para a empresa evitar problemas com a administração de contas a receber, deve-se estabelecer política de crédito relacionada com sua necessidade de capital de giro.

É um instrumento considerado relevante entre os gestores das MPEs no contexto da gestão financeira, porém com baixo peso de informação (SANTOS, DOROW e BEUREN, 2016). Com relação às tomadas de decisões, os autores afirmam que os gestores utilizam mais a intuição e a experiência.

Geralmente, as empresas internalizam as ações de concessão de crédito a seus clientes. Deparam-se com a incerteza da qualidade de crédito de seu cliente e incorrem em custos de transações, recorrendo à obtenção de informações de organizações especializadas em crédito (CARVALHO, 2015). Ele afirma que a relação incerteza *versus* probabilidade de não pagamento por parte do cliente pode impactar no custo de transação e, por consequência, no déficit de caixa.

Decisões sobre ampliar o crédito a seus clientes impactam no capital de giro, aumento de receitas e aumento da participação no mercado. Impactam, também, no risco da inadimplência e reposição de estoques incrementais (CARVALHO, 2015). O autor relata a possibilidade de que podem ocorrer conflitos internos e aumentar o custo de transação em virtude de se expor ao oportunismo.

Em resumo, face à importância desse ativo dentro do contexto da gestão financeira, é necessário o acompanhamento rigoroso do comportamento do saldo de contas a receber, do vincendo e vencidos, relacionando com o faturamento mensal e liquidez. Assim, evitam-se impactos negativos no fluxo de caixa e, por consequência, no capital de giro. Isso é possível de ser mitigado com a prática de política de crédito e cobrança coerente (CARVALHO, 2015).

2.1.4 Administração de Estoques

É investimento em ativos correntes, cujas fontes são oriundas de autofinanciamento, de créditos comerciais ou de bancos. Segundo Gitman (2009), o giro do estoque terá reflexo direto no fluxo de caixa, e um dos componentes importantes nesse quesito é a idade do estoque. Ele cita que o gestor financeiro deverá agir como um vigia no que se refere aos estoques. Embora não tenha controle direto sobre o nível de estoque, fornece dados importante para o processo de gestão.

A gestão de estoque é influenciada pelo comportamento das vendas e pela disponibilidade de recursos (CARVALHO, 2015). Para o autor, o aumento de estoque ou de estoque incremental, para atender demanda de aumento das vendas, pode influenciar no aumento do custo de transição, expondo a empresa ao oportunismo.

A aplicação em estoque tem impacto no capital de giro da empresa, e conformes Carvalho (2015), o investimento em estoque pode ser determinado pelo volume de vendas, pelo ciclo de produção e durabilidade do produto final. Tais aspectos vão determinar a gestão de estoque e a prática de controle como valor do investimento, giro do estoque e o ponto de pedido de cada item. O autor reforça que o estoque pode ser importante para a geração de riqueza para as MPEs, mas os gestores devem se esforçar para evitar elevações nos custos de transações.

Empresas com dificuldade de acesso ao crédito bancário recorrem às compras a prazo junto aos seus fornecedores parceiros, preenchendo suas necessidades de recursos financeiros dentro dessa cadeia de operações de negócios (CARVALHO, 2015). O autor enfatiza que o volume de compras, ao longo do tempo, expressa a credibilidade (liquidez) da empresa, o grau de relacionamento e o poder de mercado juntos aos fornecedores.

Segundo Santos, Dorow e Beuren (2016), os gestores das MPEs demonstram pouca concordância com relação à importância do controle de estoque na gestão da empresa. Pinto e Ribeiro (2016) destacam que as empresas vêm tendo maior preocupação com os riscos de estocagem, e que a falta de estoque, local de armazenamento e custos financeiros elevados são fatores que justificam essa preocupação. Dependendo do tipo de produto a ser estocado, o lote econômico de compras é o mais recomendado, afirmam os autores.

Gonzáles (2006) enfatiza que nos períodos de inflação alta, as empresas optam por maior estocagem e investem menos nos ativos referente às

disponibilidades, melhorando sua rentabilidade. Nos períodos de inflação baixa, o mercado financeiro é mais atrativo e oferece maior retorno, portanto, optam por baixa estocagem. Ele cita que a gestão de estoque não está somente embasada na compra, mas também nos aspectos interdepartamentais.

Pozo, Tachizawa e Souza (2011) elencam os tipos de materiais que compõem o estoque: matéria-prima, materiais auxiliares, de manutenção, de escritório, materiais e peças em processos e produtos acabados. E, que a quantidade de materiais a serem estocados deve estar associada ao custo, no que tange o processo e os custos de estocar. Dessa forma mantém, ou deveriam manter, níveis economicamente de estoques necessários para atender ao processo operacional empresarial.

Assim, o investimento em estoque influencia diretamente na gestão do capital de giro, bem como um fator importante a ser observado é o giro do estoque (CARVALHO, 2015).

2.1.5 Administração de Contas a Pagar

Definindo a administração de contas a pagar, resume-se na gestão das compras a prazo, de matéria prima, de mercadoria para revenda, de acordo com o ramo de atividade empresarial. Segundo Gitman (2009, p. 583), “[...] é importante o alongamento de prazo, isso trará reflexo no fluxo de caixa da empresa. O prazo máximo de pagamento deve ser pleiteado com cautela evitando prejudicar seu o rating de crédito.”. Ainda afirma o autor que o crédito concedido pelo fornecedor deve ser analisado com critério, uma vez que se houver custo financeiro embutido no preço é possível verificar se o pagamento à vista seria a melhor opção.

Lopes e Menezes (2000) reafirmam que o alongamento de prazo é saudável para o fluxo de caixa. Eles asseveram que o pagamento de obrigações antecipado deve ser feito somente quando o benefício marginal for maior que o custo desse pagamento. Para Formenti e Martins (2015), o prazo concedido pelos fornecedores, quando bem gerenciado, auxilia os gestores em épocas de dificuldades financeiras. Porém para uma empresa capitalizada financeiramente pode optar por comprar à vista, se o desconto oferecido pelo fornecedor for atraente, ou seja, gerar um ganho financeiro. Quando há a escassez de recursos financeiros, há dependência de prazos oferecidos pelos seus fornecedores, e neste caso, a opção é comprar a prazo (GROPPELLI e NIKBAKHT, 2006).

Quando se enfatiza compras a prazo, ou seja, prazo concedido pelos fornecedores, Postiglione e Silva (2016) declaram que é mister o controle sobre a veracidade da obrigação contraída, junto a fornecedores, sendo fundamental para evitar pagamentos indevidos. A falta de um controle eficaz sobre as contas a pagar pode incorrer em prejuízo financeiro, com reflexo imediato no fluxo de caixa. Eles enfatizam que há necessidade de registro de baixa e entrada de mercadoria no estoque para evitar perdas. É necessário conciliar os pagamentos com os valores disponíveis nas suas respectivas datas.

2.2 GESTÃO FINANCEIRA NA PRÁTICA

A gestão financeira na prática está atrelada à adoção de instrumentos essenciais e isso depende, principalmente, da vontade do empresário, que geralmente é o gestor.

Em momento de crises e alta competição, como a que vivemos no Brasil, a prática diária no contexto financeiro é a redução de margem e aumento de prazo de vendas para se manter competitivo. Em termos financeiros, essa prática tem afetado a continuidade do negócio, os lucros auferidos não são suficientes para fazer frente aos custos e despesas gerais (RUSSO e PARISI, 2017).

Os micros e pequenos empresários têm buscado a inovação de produtos e serviços, com aumento de faturamento, para amenizar o impacto financeiro. Isso tem reduzido a busca de capital de terceiros para financiar a deficiência de caixa e, por consequência, diminuindo suas dívidas (OLIVEIRA et al., 2016).

No contexto das MPEs, muitos estudos têm se preocupado em buscar respostas para a baixa taxa de sobrevivência até os dois primeiros anos de vidas das empresas. A dedicação desses estudos está embasada na busca da identificação dos fatores que influenciam os sucessos e insucessos das empresas (LACERDA, 2006). O autor destaca, dentre os fatores pesquisados, o *aspecto gerencial*, que se resume na capacidade gerencial, na fragilidade da estrutura organizacional, práticas e costumes (forças restritivas), e é um motivador para tomadas de decisões embasadas no sentimento e improviso.

O uso de instrumentos adequados, na prática, fornece informações que possam auxiliar nas tomadas de decisões dos gestores (MOREIRA e FERREIRA, 2016). Os autores citam que, na prática, os gestores confirmam a utilização de

instrumentos, principalmente controle de contas a pagar e fluxo de caixa, mas a percepção dos resultados é contraditória face ao não domínio de tais instrumentos.

As micro e pequenas empresas conduzem seu trabalho pelo impulso (dia-a-dia) e não pelo processo decisório de informações instrumentais (MONTEIRO e BARBOSA, 2011). Relatam, ainda, que as informações, em estudos realizados, se dão de forma desordenada, com adoção de instrumentos, como planejamento do fluxo de caixa, contas a pagar, contas a receber com periodicidades diferentes, dificultando a gestão do negócio.

Ponderando que as micro e pequenas empresas possuem estruturas pequenas, geralmente a concentração das ações está no proprietário. É comum o micro e pequeno empresário possuir baixa qualificação de gestão, inexistindo a figura do executivo nesse contexto de gestão empresarial. Isso as distanciam das grandes empresas, com pouca capacidade financeira, dificultando seu autofinanciamento e avanço tecnológico (LEMOS, ALVES e ALMEIDA, 2007).

Considerando suas dificuldades estruturais, no que tange falta de recursos e profissionalismo da gestão, o que as leva à dificuldade de sobrevivência pelo dinamismo do seu ambiente (VENTURA, LIMA e COSTA, 2012).

Segundo Terence (2002), o processo estratégico, relevante para o crescimento e perpetuidade do negócio, é pouco utilizado pelas micro e pequenas empresas. Isso apresenta suas ineficiências nesse processo, seja pela complexidade dos instrumentos ou pela característica do modo de gestão. A autora afirma que há a necessidade de simplificação desse processo, levando-se em conta as características de gestão, de estrutura, de comportamento e de contexto.

Assim, a eficácia do desempenho financeiro terá reflexo direto no resultado da empresa. Para isso é necessário a informação contábil através de implementação de instrumentos, buscando tomar ações de forma coerente e consistente (MONTEIRO e BARBOSA, 2011). Os autores salientam, ainda, que a utilização de instrumentos, como controle de contas a pagar, contas a receber, poderá auxiliar nas decisões estratégicas das empresas.

No contexto das micro e pequenas empresas, os gestores, micro e pequenos empresários, adotam instrumentos somente para atendimento de ordem fiscal. Suas decisões de gestão ficam à margem desses instrumentos, o que enfraquece o poder assertivo nas decisões que muitas vezes acabam comprometendo o futuro do negócio (RIBEIRO, FREIRE e BARELLA, 2013). Um dos fatores que também contribui para a

não adoção é a falta de conhecimento dos instrumentos por parte dos micros e pequenos empresários. Citam, também, que isso, às vezes, é cultural e preferem investir seus recursos no setor produtivo, esquecendo de investir no conhecimento de instrumentos essenciais, elencados neste projeto, à gestão financeira.

É importante ressaltar que o sucesso ou o fracasso das micro e pequenas empresas está atrelado à adoção ou não de instrumentos essenciais que trazem informações seguras para tomadas de decisões. Manzi (2016) salienta que a informação tem o seu valor, sendo entendida como uma restrição para o êxito das empresas, embora possa estrategicamente proporcionar valor agregado para a empresa.

Segundo Sousa, Leone e Gomes (2015), os gestores da MPEs encontram muitas dificuldades na obtenção de crédito, principalmente para capital de giro. Primeiro pela informalidade, isso requer uma análise subjetiva por parte do analista de crédito (cada dia mais exigente), e segundo pelos instrumentos a serem utilizados quando do pleito do crédito.

Na prática, a gestão financeira nas MPEs está embasada em modelos desordenados de maneira informal, sem definição de planos estruturados e consistentes. Demonstra ineficiência em amenizar gargalos existentes no que tange o processo decisório e mutações constantes no ambiente na qual está inserido (CARVALHO e LIMA, 2011).

2.2.1 Instrumentos mais utilizados

A implementação de instrumentos legais fica a cargo da contabilidade e é de difícil entendimento gerencial. Os gestores devem procurar trazer a implementação desses instrumentos para o corpo organizacional e que eles contribuam para as tomadas de decisões (OLIVEIRA, MULLER e NAKAMURA, 2017). Os autores sugerem que as empresas, através de seus administradores na busca de seus resultados, façam uso de instrumentos essenciais para auxiliar na administração. Em estudo realizado, concluíram que 65,5% da administração das empresas é feita pelo proprietário, e que 62,1% dos gestores não possuem formação acadêmica.

Barbosa e Quintana (2013), em estudo realizado, constataram que as MPEs adotam o fluxo de caixa, mas não o usam como instrumento de auxílio nas decisões de gestão de recursos financeiros.

Os instrumentos mais utilizados, Santos, Dorow e Beuren (2016), são contas a pagar, planejamento de fluxo de caixa e controle de contas a receber. Os autores nomeiam, também, o controle de estoque, mas enfatizam em seu estudo que do total de respondentes sobre esse quesito, a maioria era indústria e comércio, o que requer conhecimento aprimorado. Lima e Imoniana (2008) ratifica esses instrumentos como sendo os mais utilizados pelas MPEs. Barbosa (2010) aponta que o Balanço Patrimonial e o Demonstrativo de Resultados são instrumentos fundamentais para o poder decisório do gestor, micro e pequeno empresário, porém, para Santos, Dorow e Beuren (2016), as micro e pequenas empresas adotam para gestão financeira, na prática, mais os instrumentos de controles. O demonstrativo de resultado e balanço patrimonial são muito pouco utilizados. Fica à cargo da contabilidade como ferramenta para atender o fisco e não tem participação nas decisões diárias, nem sequer os gestores tomam conhecimento. Conseqüentemente, os gestores não utilizam para tomadas de decisões.

2.2.2 Adoção de instrumentos essenciais

Os gestores das MPEs demonstram dificuldade quanto ao domínio, bem como à adoção de instrumentos essenciais como planejamento de fluxo de caixa, controle de estoque, controle de contas a receber e controle de contas a pagar, o que na prática dificulta a gestão financeira (DOMINGUES et al., 2017). Os autores concluíram em sua pesquisa que, das MPEs pesquisadas, 89% alegaram adotar a gestão do fluxo de caixa, porém 38% dessas empresas afirmaram desconhecer sua utilidade, adotando apenas por questões fiscais.

Em outro estudo sobre a adoção de instrumentos essenciais pelos gestores das MPEs, Santos, Dorow e Beuren (2016) detectaram um grau relativo de adoção (Tabela 1).

Tabela 1- Adoção de instrumentos essenciais

Instrumentos	Utilizado na tomada de decisão		Não utilizado na tomada de decisão		Desconhecido pelo gestor	
	Quant.	%	Quant.	%	Quant.	%
Controle de caixa	26	63,41	8	19,51	7	17,07
Controle de contas a receber	27	65,85	8	19,51	6	14,65

Controle de contas a pagar	25	60,98	12	27,29	4	9,76
Controle de estoque	20	48,78	14	34,15	7	17,07

Fonte: elaborado a partir de Santos, Dorow e Beuren (2016)

De acordo com a Tabela 1, referente ao controle de caixa, 63,41% dos gestores afirmaram a utilização e que utilizam nas tomadas de decisões, 19,51% utilizam, mas não usam nas decisões, e 17,07 não utilizam por desconhecimento. Sobre o controle de contas a pagar, 60,98% utilizam e usam nas decisões, 29,27% utilizam, mas não usam nas decisões, e 9,76 desconhecem. Sobre o controle de contas a receber, 65,85% afirmam que utilizam nas decisões, 19,51% utilizam, mas não usam nas decisões, e 14,65% desconhecem. Sobre o controle de estoque, 48,78% utilizam e usam nas decisões, 34,51% utilizam, mas não usam nas decisões, e 17,07% desconhecem. Observa-se que, aproximadamente, 40% das empresas pesquisadas na Tabela 1 não usam os instrumentos essenciais nas tomadas de decisões.

A gestão do capital de giro é um instrumento fundamental. Alocar recursos financeiros em ativos correntes é tarefa difícil e requer um considerável dispêndio de tempo por parte dos gestores. A inadequada alocação nos ativos de curto prazo terá reflexo direto no desempenho financeiro da empresa (SOUZA et al., 2017).

Analisando os estudos apresentados, percebe-se que há um relativo grau de adoção dos instrumentos essenciais, porém percebe-se que fatores inibidores como o interesse e o conhecimento por parte dos gestores desencorajam sua utilização para as tomadas de decisões. Esses fatores foram ressaltados por Lacerda (2006) como fundamentais no quesito adoção de instrumentos.

Lima e Sousa (2014), em estudo realizado, especificam que grande parte dos respondentes reconhecem a importância instrumental para o bom gerenciamento do negócio. Porém, os autores ressaltam que as demonstrações contábeis, o balanço patrimonial e demonstração de resultado do exercício são importantes para a percepção do desempenho econômico e financeiro, mas apenas 5% dos respondentes fazem a análise dos indicadores financeiros.

A falta de aprimoramento do conhecimento dificulta a rotina diária, bem como a falta de visão do lucro e da estabilidade financeira. Portanto, a não percepção do resultado financeiro do negócio é outro fator inibidor (FARIA FILHO, 2009). O autor destaca, também, que a formação acadêmica é um fator determinante (motivador)

para uma boa gestão. A falta de comprometimento com relação aos treinamentos, por parte dos funcionários, compromete o desempenho e o crescimento profissional e individual, por consequência afeta o desempenho da empresa. A falta de aprimoramento do conhecimento é um fator inibidor, dificultando a adoção instrumental e a percepção do resultado da empresa.

Contudo, em estudos realizados sobre desenvolvimento de competências gerenciais de micro e pequenas empresas, Silva, Diniz e Martins (2015) identificaram que os gestores após treinamentos passaram a ter a percepção de que os problemas gerenciais não estão somente nos funcionários, mas também na forma como eles, gestores, lidam com os problemas diários. Observa-se que o indivíduo (gestor) também contribui de forma negativa e ou positiva para a adoção dos instrumentos, mesmo de forma involuntária.

Monteiro e Barbosa (2011) afirmam que a preocupação dos gestores está na geração de receitas de vendas, desconhecem e desprezam o conceito de custos, não procuram organizar as informações do dia a dia e não têm interesse em adquirir conhecimentos que beneficiam seu negócio. Isso evidencia o “indivíduo” como um fator inibidor para adoção de instrumentos essenciais para uma boa condução financeiro do negócio.

Corroborando com os autores Monteiro e Barbosa (2011), Barbosa (2010) cita que os gestores, micro e pequenos empresários, geralmente possuem conhecimento contábil restrito, isso dificulta ações relacionadas à adoção de instrumentos. Mas o despertar para a adoção do instrumento gestão do fluxo de caixa (planejamento), de fácil compreensão, pode incentivar o gestor a adotar os demais instrumentos na sua rotina diária, bem como a percepção do desempenho financeiro da empresa. Estudos realizados ratificam a importância da adoção do instrumento gestão do fluxo de caixa (LIMA e SOUSA, 2014).

, Nas rotinas diárias, Rhoden (2017) afirma que na medida em que há aproximação da estratégia da prática, deixa de ser algo planejado estrategicamente pela empresa e passa a ser uma atividade ou seja, o que as pessoas fazem diariamente.

Corroborando com o citado, Henfridsson e Lind (2014) afirmam que, embasado na estratégia enquanto prática, as atividades rotineiras se constituem em resultados estratégicos, ou formulação de estratégias micro. O foco nas micro estratégias não é somente sobre a estratégia sob uma ótica prática, mas também

perante a um cenário turbulento dos negócios. Observa-se que a estratégia enquanto prática voltada para o cotidiano das MPEs leva ao entendimento de que as rotinas diárias podem ser fatores inibidores ou motivadores para a adoção de instrumentos essenciais.

Em estudo realizado, Jordão Carvalho (2015) observam que as rotinas de ofertas de créditos (a clientes) afetam a rotina de gestão de estoque (a compra), o que afeta a gestão de caixa. Eles consideram que nas rotinas diárias, nesse caso em específico os instrumentos essenciais como controle de contas a receber, controle de estoque e fluxo de caixa, têm suas adoções motivadas pela rotina. A não adoção de um desses instrumentos inviabilizaria esse sincronismo de gestão financeira.

Segundo a Teoria da Ação Racional (TAR), os indivíduos tomam suas atitudes sobre um grau de racionalidade e têm a percepção da implicação futura de suas ações antes de tomar decisões. Porém, a condução comportamental acontece por intenções produzidas por atitudes em função de crenças (ROSTAM et al., 2015).

Moutinho e Roazzi (2010) afirmam que segundo os principais objetivos da TAR: o interesse em entender os comportamentos dos indivíduos e também, sendo esses comportamentos fruto das escolhas individuais, determinando qual a intenção de realizá-los. O entendimento desses comportamentos está ligado aos conhecimentos das determinantes de intenções comportamentais, como atitude relacionada ao aspecto pessoal e normas subjetivas, relacionada à influência social. A intenção pode ser medida através de escala, por exemplo, como citado pelos autores “[...] a intenção em matricular meu filho em escolha pública é avaliada em alternativas que varia de totalmente impossível a totalmente possível.”. Os autores também citam que os indivíduos têm a percepção se a ação é favorável ou não. Neste caso, trazendo para as questões sobre a percepção das “rotinas diárias facilita”, sobre o “tempo disponível suficiente” e sobre o “treinamento constante”, se traduzem em percepções por parte dos respondentes que os motivam ou não, percebido através de uma escala de medidas.

De acordo com a Teoria da Ação Racional (TAR) e a Teoria da Ação Planejada (TAP), relacionam as intenções e comportamentos dos indivíduos influenciados por fatores que os motiva ou inibe seus desempenhos comportamentais. Essas teorias enfatizam o controle comportamental percebido pelos indivíduos referenciando a crenças em poder executar tal comportamento desejado (MOUTINHO e ROAZZI, 2010; REZENDE, 2007). Assim, os autores destacam que o controle

percebido leva a pressupor que quanto maior a percepção desse controle maior a probabilidade de êxito comportamental. O contrário, quando a percepção de controle é muito baixa menor a probabilidade de êxito por parte do indivíduo. Apesar da afirmação que a maior e a menor percepção de controle terão reflexo direto na sua autoeficácia, o indivíduo tem consciência da importância em adotar tal comportamento e tem uma avaliação positiva dessa eventual ação.

Isto se aplica, também, ao comportamental dos gestores das MPEs, em específico nessa pesquisa, na adoção dos instrumentos essenciais de gestão financeira, relacionado às variáveis “rotinas diárias facilitam”, “tempo disponível suficiente” e “treinamento constante”. Quando essas variáveis são favoráveis, a medição através da escala Likert expressa como fator motivador, o contrário também é verdadeiro. Partindo desse pressuposto que na escala de medida, a partir de determinado número, se tem a noção quando o fator inibe ou motiva.

A percepção de controle comportamental irá influenciar diretamente na intenção do indivíduo em executar determinado comportamento (MOUTINHO e ROAZZI, 2010). Para Rezende (2007), quanto mais favoráveis forem as atitudes, normas subjetivas e a percepção do controle, maior o grau de intenção individual de realizar o comportamento. Quanto maior o grau de percepção do comportamento, maior o interesse individual da tendência em realizar as oportunidades quando aparecem. Quando o gestor tem essa percepção, através de medidas de escala, pode expressar essa motivação ou não de realização/adoção dos instrumentos essenciais quando questionado.

No estudo da “Teoria do comportamento planejado decomposto: “determinantes de utilização do Serviço Mobile Banking”, Santos, Veiga e Moura (2011) trazem uma reflexão, utilizando também a teoria da difusão de inovações (TDI), sobre a adoção e a intenção, através da facilidade da utilizada percebida, o efeito do grau de uso em termos de desempenho e esforço despendido. Para a medição, os autores utilizaram a escala Likert que, além de muito utilizada na área das Ciências Sociais, é de fácil entendimento para os respondentes.

Comprova-se, então, segundo (RHODEN, 2017; HENFRIDSSON e LIND, 2014; JORDÃO e CARVALHO, 2015), que a rotina diária dos gestores, micro e pequenos empresários, sofrem múltiplas influências. Destaca-se como influências a pressão do mercado, a escassez de tempo e de recursos financeiros, o acúmulo de

funções, a pressão social, e a estrutura frágil empresarial, o que impossibilita uma projeção estratégica de médio e longo prazo.

2.3 SÍNTESE DOS INSTRUMENTOS ESSENCIAIS DE GESTÃO FINANCEIRA – FATORES MOTIVADORES E INIBIDORES PARA ADOÇÃO

No Quadro 1 sintetizam-se os instrumentos essenciais de gestão financeira para as micro e pequenas, bem como os fatores motivadores e inibidores a suas adoções.

Quadro 1 – Instrumentos essenciais de gestão financeira-fatores motivadores e inibidores para adoção

		Definições	Autores
Instrumentos essenciais de Gestão financeira	Gestão de capital de giro	Gestão dos recursos financeiros gerados organicamente pela empresa no curto prazo	(GITMAN, 2010; FLEURIET e ZEIDAN, 2015; SOUZA et al., 2017; DOMINGUES et al., 2017; MAIA et al. 2016; WEGNER, FERASSO e FRACASSO, 2009)
	Planejamento do fluxo de caixa	Projeção das entradas e saídas de recursos financeiros do caixa num determinado período	(ALMEIDA, HOLANDA e GAZZONI, 201; ATTOM, 2013; DOMINGUES et al., 2017; BARBOSA, 2010; GITMAN (2009; ALBINO et al. (2003; SILVA et al., 2017; IZIDORO E CASTANHEIRA, 2016; BARBOSA e QUINTANA, 2013)
	Controle de contas a receber	Gestão de política de crédito – concessão de crédito, recebimentos de vendas a prazo	(KLANN, KREUZBERG e BECK, 2014; BARBOSA e MOREIRA, 2014; SOUZA e SOUZA, 2011; SANTOS, DOROW e BEUREN, 2016; CARVALHO, 2015; CARVALHO, 2014)
	Controle de estoque	Política de gestão de estoque	(GITMAN, 2010; CARVALHO, 2015; SANTOS, DOROW e BEUREN, 2016; PINTO e RIBEIRO, 2016; GONZÁLES, 2006; POZO, TACHIZAWA e SOUZA, 2011)
	Controle de contas a pagar	Gestão de compra – pagamento de compras a prazo	(GITMAN, 2010; LOPES e MENEZES, 2000; FORMENTI e MARTINS, 2015; GROPELLI e NIKBAKHT, 2005;

			POSTIGLIONE e SILVA, 2016)
Adoção de instrumentos essenciais	Fatores motivadores e Inibidores:	<p>Conhecimento; percepção de importância e da complexidade dos instrumentos. Suficiência do tempo disponível e aprimoramento do conhecimento, interesse em adotar, percepção do desempenho financeiro, escolaridade.</p> <p>Rotinas diárias – <i>Estratégia enquanto prática</i></p> <p>Intenção, comportamento e ação - Teoria da Ação Racional - TAR e Teoria da Ação Planejada-TAP</p>	<p>(DOMINGUES et al., 2017; SANTOS, DOROW e BEUREN, 2016; LACERDA, 2006; LIMA e SOUSA, 2014; FARIA FILHO, 2009; SILVA, DINIZ e MARTINS, 2015; MONTEIRO e BARBOSA, 2011; BARBOSA, 2010; SOUZA et al., 2017)</p> <p>(RHODEN, 2017; HENFRIDSSON e LIND, 2014; JORDÃO e CARVALHO, 2014)</p> <p>(ROSTAM et al., 2015; MOUTINHO e ROAZZI, 2010; REZENDE, 2007; RHODEN, 2017; HENFRIDSSON e LIND, 2014; JORDÃO e CARVALHO, 2014)</p>

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

Os pontos abordados nessa pesquisa foram a conceituação e a adoção de instrumentos essenciais de gestão financeira. O instrumento Gestão de capital de giro se refere à forma de como gerir os recursos financeiros da empresa. Apesar de sua importância reconhecida, fatores como o conhecimento e a complexidade foram relatados pelos autores como inibidores à sua adoção.

O Planejamento do fluxo de caixa é o instrumento onde mostra uma visão das entradas e saídas de recursos financeiros num determinado período na empresa. É considerado um instrumento importante para a condução financeira do negócio e de fácil compreensão, porém destacam que a falta de conhecimento do instrumento inibe a adoção.

O Controle de contas a receber é o instrumento que gerencia o recebimento das vendas a prazo oriundas da política de crédito da empresa. Tem importância reconhecida no contexto da gestão financeira por estar ligada diretamente com o recebimento de recursos provenientes das vendas a prazo e ter influência direta no

fluxo de caixa, tanto no aspecto positivo como negativo. Sua complexidade para implantação está ligada à política de crédito adotada pela empresa e ao conhecimento do gestor.

O instrumento de Controle de estoque está relacionado com a produção/vendas. É muito importante para a gestão financeira, pois influencia o planejamento do fluxo de caixa e no capital de giro da empresa, bem como está ligado ao conhecimento de cada gestor, influenciando na complexidade para a implantação. Já o instrumento Controle de contas a pagar está relacionado com as compras a prazo de matéria prima, mercadoria para revenda. Tem importância reconhecida pelos gestores face seu impacto direto no fluxo de caixa, onde o alongamento de prazo para pagamento, a veracidade da dívida contraída, influencia no desembolso para a empresa.

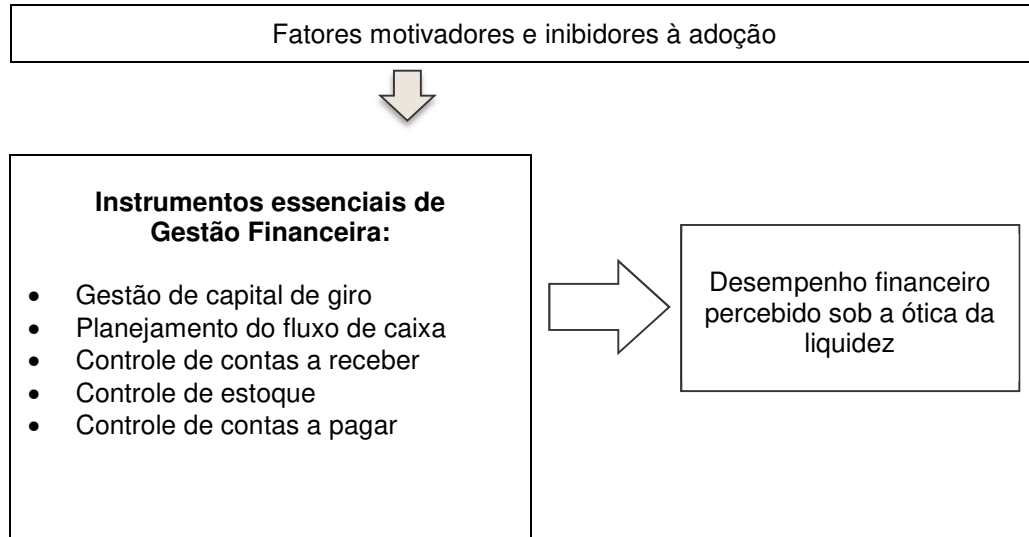
Quanto aos fatores motivadores ou inibidores para a adoção, são ressaltados o conhecimento, a percepção de importância, e a complexidade dos instrumentos essenciais que estão ligados à formação acadêmica dos gestores.

O aprimoramento do conhecimento é fundamental para uma boa gestão financeira, assim como a disponibilidade de tempo. Isto pode motivar ou desmotivar o interesse do gestor pela adoção dos instrumentos. Da mesma forma, a percepção do desempenho financeiro da empresa pelo gestor é motivador quanto à sua atitude em adotar os instrumentos. O conhecimento e o aprimoramento do conhecimento dos instrumentos facilitam a rotina diária do gestor e isso contribui para uma boa condução financeira.

A rotina diária do gestor sofre várias influências, como tempo disponível, estrutura empresarial, pressão social, ações emergentes, percepção da sua influência comportamental, que o leva a tomar atitudes diárias e que se tornam rotinas. Essas influências na rotina diária do gestor podem motivar ou inibir à adoção instrumental.

A Figura 1 ilustra a síntese dos conceitos que fundamentam esta pesquisa.

Figura 1 - Síntese da pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor (2017)

Como destacado na Figura 1, os instrumentos essenciais de gestão financeira e seus usos ou adoções na prática, relacionados com os fatores motivadores ou inibidores, influenciam na adoção instrumental. Esses fatores se correlacionam e determinam as ações e atitudes dos gestores na condução financeira e os levam a ter a percepção do desempenho financeiro do seu negócio.

3. METODOLOGIA

As etapas deste trabalho foram baseadas em Gil (2010) e são: construção dos objetivos, definição das variáveis que identificam a motivação ou inibição à adoção de instrumentos essenciais de gestão financeira, elaboração e validação do instrumento de coleta de dados (Apêndice A), coleta e análise dos dados, a interpretação dos dados e apresentação dos resultados.

As entrevistas presenciais foram escolhidas por questões de operacionalização. Esse tipo de entrevista, com a aplicação do questionário *in loco*, se revela mais efetivo e dá mais confiabilidade ao resultado (RICHARDSON, 1999).

A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa do tipo *survey* (GIL, 2010). Foi aplicada com a finalidade de avaliar o conhecimento a percepção de importância e complexidade, os fatores motivadores e inibidores à adoção dos instrumentos essenciais de gestão financeira para micro e pequenas empresas, que levam ao paradoxo que se verifica entre a sua existência e sua adoção. Também a percepção do desempenho financeiro sob a ótica da liquidez por parte dos gestores que usam ou não estes instrumentos. Como embasamento, precede-se uma revisão bibliográfica dos instrumentos essenciais para a gestão financeira e dos gestores, micro e pequenos empresários, sobre suas características.

Assim, definiu-se a o método de pesquisa, a coleta, a análise e a interpretação de dados baseados na natureza do problema de pesquisa (CRESWELL, 2010).

3.1 ELABORAÇÃO E VALIDAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

Após análise baseada na literatura, em estudos científicos sobre os instrumentos importantes de controle para a gestão financeira, capazes de darem suporte a uma boa condução financeira das MPEs, denominados aqui por instrumentos essenciais e das variáveis pertinentes que influenciam suas adoções, elaborou-se um questionário estruturado. O questionário contém 45 questionamentos relacionados a esses instrumentos sobre conhecimento, percepção da importância, percepção da complexidade de adoção, rotinas diárias facilitam à adoção, disponibilidade de tempo suficiente à adoção, treinamento constante para aprimoramento do conhecimento, uso como prática dos instrumentos, intenção em aprimorar o uso dos instrumentos, interesse em adotar os instrumentos, sendo 1

questionamento com abordagem qualitativa sobre o porquê do interesse em adotar ou não. As questões do Tópico I são 3 repetidas nos cinco instrumentos e as questões do Tópico II são 6 repetidas nos cinco instrumentos, 1 questão sobre a percepção do desempenho financeiro com relação à adoção sob a ótica da liquidez, 6 questões sobre as características das empresas e dos respondentes, perfazendo um total de 52 questionamentos.

A elaboração do questionário obedece à seguinte ordem dos tópicos:

- a. Questões sobre instrumentos essenciais.
- b. Questões sobre a percepção do desempenho financeiro sob a ótica da liquidez.
- c. Questões sobre as características das empresas e respondentes.

Quadro 2 - Framework de operacionalização dos conceitos

Conceitos	Variáveis	Autores
<p><i>Instrumentos essenciais:</i></p> <p>Gestão de capital de giro</p> <p>Planejamento do fluxo de caixa</p> <p>Controle de contas a receber</p> <p>Controle de estoque</p> <p>Controle de contas a pagar</p>	<p><u>Motivam ou inibem à adoção:</u></p> <p>Conhecimento, percepção da importância e da complexidade, Rotinas diárias, Disponibilidade de tempo, aprimoramento constante do conhecimento, uso como prática dos instrumentos, intenção em aprimorar o uso dos instrumentos, Interesse em adotar ou não os instrumentos Por quê? Por que não?</p>	<p>(DOMINGUES et al., 2017; SANTOS, DOROW e BEUREN, 2016; LIMA e SOUSA, 2014; FARIA FILHO, 2009; SILVA, DINIZ e MARTINS, 2015; MONTEIRO e BARBOSA, 2011; BARBOSA, 2010; RHODEN, 2017; HENFRIDSSON e LIND, 2014; JORDÃO e CARVALHO, 2014 ROSTAM et al., 2015; MOUTINHO e ROAZZI, 2010; REZENDE, 2007; RHODEN, 2017; HENFRIDSSON e LIND, 2014; JORDÃO e CARVALHO, 2014)</p>
Desempenho financeiro percebido sob a ótica da liquidez	Grau de percepção dos respondentes	LIMA e SOUZA, 2014; FARIA FILHO, 2009).
Empresa	Setor Tempo de vida	Histórico da empresa
Respondente	Cargo Tempo na empresa Tempo na mesma função Formação acadêmica	Histórico do respondente

Fonte: elaborado pelo autor (2017)

As perguntas foram assim distribuídas no questionário:

- a) Tópico I – Sobre a percepção dos instrumentos essenciais:

- Conhecimento dos instrumentos;
 - Importância dos instrumentos;
 - Complexidade dos instrumentos.
- b) Tópico II – Adoção de instrumentos essenciais:
- As rotinas diárias facilitam;
 - Tempo disponível é suficiente;
 - Recebe treinamento constante para aprimorar o conhecimento.
 - Usa como prática.
 - Tem intenção em aprimorar o uso do instrumento.
 - Tem interesse ou não em adotar. Por quê? Por que não?.
- c) Tópico III - Desempenho financeiro percebido:
- De acordo com a sua percepção como está o desempenho financeiro da sua empresa nos últimos anos sob a ótica da liquidez?
- d) Tópico IV – Identificação da empresa e do respondente:
- Empresa:
- Tempo de vida;
 - Ramo de atividade (setor).
- Respondente:
- Cargo que ocupa;
 - Tempo de empresa;
 - Tempo na mesma função;
 - Formação acadêmica.

Para as questões do tópico I e II utilizou-se a escala de Likert de cinco pontos: discordo totalmente; discordo; não discordo, nem concordo; concordo e concordo totalmente.

A definição das variáveis e da escala foi embasada na Teoria da ação planejada, na Teoria da ação racional e na Teoria da estratégia enquanto prática, levando em consideração a pressão social, segurança comportamental, escassez de recursos financeiros, pressão de mercado e a frágil estrutura empresarial. O desempenho financeiro percebido (tópico III) foi medido sob a ótica da liquidez. Isto porque a liquidez traz uma percepção mais clara do grau de necessidade de recursos financeiros, sendo o grau este grau de percepção: péssimo, ruim, regular, bom e

ótimo. E nas questões do tópico IV questionou-se sobre as características da empresa e do respondente.

O instrumento de pesquisa foi analisado por dois especialistas. O primeiro é graduado em Ciências Contábeis e em Tecnologia em Logística, com especialização em Contabilidade Gerencial e em Controladoria e Gestão de Negócios; atua na área de finanças, cujo parecer foi que o questionamento estava condizente com a proposta de pesquisa e não propôs alteração. O segundo especialista é professor, graduado em letras, especialista em Metodologia do ensino a Distância e Gestão Universitária, mestre em Ciências da Linguagem. Tem experiência em pesquisa *survey* e se ateve mais ao quesito redacional e à escala; fez algumas sugestões de mudanças nesse contexto, sendo aceitas. Na sequência, o questionário foi submetido a quatro gestores de empresas, que analisaram e entenderam que o questionário estava coerente e não sugeriram mudanças.

Os resultados estão embasados de acordo com o questionário aplicado, que possui a seguinte estrutura de medição: Tópico IV- tempo de vida da empresa – até 2 anos = 1; de 2 a 3 anos = 2; de 3 a 5 anos = 3 e acima de 5 anos = 4. Ramo de atividade: 1 comércio; 2 indústrias; 3 prestação de serviço e 4 misto (indústria e comércio, prestação de serviço e comércio, etc.). Cargo do respondente – 1 sócio/gerente; 2 gerentes financeiro/administrativo; 3 auxiliares financeiro administrativo e 4 outros. Tempo de empresa e tempo na mesma função – até 2 anos = 1; de 2 a 3 anos = 2; de 3 a 5 anos = 3 e acima de 5 anos = 4. Formação acadêmica: ensino fundamental incompleto/completo = 1; ensino fundamental incompleto/completo = 2; ensino superior incompleto/completo = 3 e pós-graduado = 4.

Tópico III-percepção do desempenho financeiro: péssimo = 1; ruim = 2; regular = 3; bom = 4 e ótimo =5.

Com relação aos instrumentos essenciais de gestão financeira: gestão de capital de giro; planejamento do fluxo de caixa; controle de contas a receber; controle de estoque e controle de contas a pagar, Tópico I, foi usado a escala Likert. Sobre o conhecimento – discordo totalmente = 1, significa nenhum conhecimento; discordo = 2 pouquíssimo conhecimento; não discordo e nem concordo = 3, pouco conhecimento; concordo = 4, conhecimento absoluto; concordo totalmente = 5 conhecimento de alto nível. Para a percepção de importância e complexidade relacionada à implantação, foram usada as mesmas escalas.

A mesma forma de medição foi usada para as variáveis: as rotinas diárias facilitam a adoção dos instrumentos; o tempo disponível do respondente é suficiente para a adoção dos instrumentos e recebe treinamento constante para o aprimoramento de conhecimento do instrumento.

Com relação à adoção dos instrumentos: usa como prática, intenção em aprimorar o uso e interesse em adotar, também foram usadas as mesmas medidas. Além destas medidas quantitativas, quanto ao questionamento sobre o interesse em adotar os instrumentos para as empresas que não usam e demonstraram interesse em adotar, foi perguntado “por quê?”, ou seja, o que os motivavam a adotar. Para as empresas que não usam e não demonstraram interesse em adotar “por quê não?”, ou seja, o que os motivavam a não adotar, sendo as respostas com conotação qualitativa. Todas essas medidas foram baseadas em Richardson (1999).

Para a validação do conteúdo, o questionário foi aplicado *in loco* em quarenta empresas da região pesquisada e foi empregado o teste de confiabilidade Alpha de Cronbach (HORA, MONTEIRO e ARICA, 2010) nos Tópicos I e II, conforme Quadro 3.

No tópico I – Percepção dos instrumentos essenciais de gestão financeira: gestão de capital de giro, planejamento do fluxo de caixa, controle de contas a receber, controle de estoque e controle de contas a pagar, considerando sobre estes instrumentos as variáveis conhecimento, percepção de importância e de complexidade.

No Tópico II – Adoção de instrumentos essenciais: Gestão de capital de giro, Planejamento do Fluxo de Caixa, Controle de contas a receber, Controle de estoque e Contas a pagar, considerando sobre estes instrumentos a influência das variáveis rotinas diárias facilitam, disponibilidade de tempo suficiente do respondente, treinamento constante do respondente para aprimoramento do conhecimento dos instrumentos e se os usa como prática.

Quadro 3 - Cálculo da confiabilidade

Tópico I– Percepção dos instrumentos essenciais de gestão financeira	
Variáveis	Alfa de Cronbach
Conhecimento do instrumento	0,747
Percepção da importância do instrumento	0,806
Percepção da complexidade do instrumento	0,626

Tópico II – Adoção de instrumentos essenciais	
Rotinas diárias facilitam	0,731
Tempo disponível é suficiente	0,835
Treinamento constante para aprimoramento	0,838
Usa como prática	0,812

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

De acordo com o Quadro 3, no Tópico I – Percepção dos instrumentos essenciais de gestão financeira: gestão de capital de giro, planejamento do fluxo de caixa, controle de contas a receber, controle de estoque e contas a pagar, considerando sobre estes instrumentos as variáveis conhecimento, percepção de importância e de complexidade apresentou Alpha de Cronbach $> 0,7$, com exceção da variável percepção da complexidade que apresentou Alfa de Cronbach de $0,626 < 0,7$, porém muito próximo de ser considerado aceitável. O conceito de complexidade é mais difícil de medir, portanto, foi considerado no contexto.

No Tópico II – Adoção de instrumentos essenciais: gestão de capital de giro, planejamento do fluxo de caixa, controle de contas a receber, controle de estoque e contas a pagar, considerando sobre estes instrumentos a influência das variáveis rotinas diárias facilitam, disponibilidade de tempo suficiente do respondente, treinamento constante do respondente para aprimoramento do conhecimento dos instrumentos e se os usa como prática apresentou Alpha de Cronbach $> 0,7$.

Após o pré-teste, no tópico III – Desempenho Financeiro - o questionamento “De acordo com a sua percepção como está o desempenho financeiro da sua empresa nos últimos anos” foi sugerido e aceito o seguinte complemento: “De acordo com a sua percepção como está o desempenho financeiro da sua empresa nos últimos anos sob à ótica da liquidez?”.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

O universo da pesquisa abrangeu o Alto Vale do Itajaí, Santa Catarina. Sendo composto por empresas com as mesmas características estruturais, as micro e pequenas empresas (LAKATOS, 2010). Para selecionar a população a ser estudada, foram colhidas informações junto às prefeituras dos municípios com mais de 15.000 habitantes e que fazem parte da região estudada. Nesses municípios (5 dos 28 da

região) há uma maior concentração empresarial, e as prefeituras possuem estruturalmente informações que enriquecem as questões de acervo de dados fundamentais para a pesquisa. Dessa forma, as melhores condições de aplicabilidade da pesquisa na população de empresas desses municípios através da coleta de dados por entrevista, viabilizam a coleta de dados mais qualificada. A população de empresas compreende 6.912 micros e pequenas empresas, conforme levantamento junto às prefeituras dos municípios de Rio do Sul, Ituporanga, Ibirama, Presidente Getúlio e Taió, excluídos os micros empresários individuais - MEIs, por questão de fragilidade na análise, uma vez que sua estrutura é o próprio micro empresário e, no máximo, mais um funcionário.

Foram contatadas 375 empresas, sendo que destas, 10 empresas não demonstram interesse em participar da entrevista. Portanto, 365 foram entrevistadas e validadas. A quantidade de empresas entrevistadas dá sustentabilidade científica com relação à quantidade de perguntas, ou seja, Tópico I, 3 perguntas; Tópico II, 6 perguntas; Tópico III, 1 pergunta; e Tópico IV, 6 perguntas. A escolha das empresas abrange todos os ramos de atividades, ou seja, comércio, indústria, prestação de serviço e misto. O critério de divisão de empresas a serem entrevistadas por município deu-se em função da participação da população empresarial de cada município em relação à população total. A predominância de entrevista foi da área comercial em virtude de usar como balizador a população empresarial do município de Rio do Sul, que é de aproximadamente 50% da população de empresas dos municípios pesquisados e, dentro deste percentual, 40% é do ramo comercial.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu com aplicação *in loco* dos questionários estruturados nas empresas, com a presença do entrevistador e entrevistado (GIL, 2010). O grupo de 5 entrevistadores foi coordenado por este mestrando, contando com mais 04 acadêmicos em fase de conclusão de curso de graduação. O treinamento foi feito inicialmente com análise do instrumento de pesquisa pelo mestrando e os acadêmicos e, posteriormente, foram feitas simulações de entrevistas. Houve acompanhamento do mestrando aos acadêmicos nas primeiras entrevistas. A procura pela quantidade de empresas que se enquadravam no perfil das MPEs iniciou em agosto de 2017 junto às prefeituras dos cinco municípios escolhidos. Na elaboração do questionário

procurou-se usar uma linguagem adequada, com questões que satisfizessem as necessidades de busca às respostas aos objetivos propostos. A pesquisa se caracteriza como levantamento de campo (*survey*) e teve início sua aplicabilidade em fevereiro de 2018.

Os contatos com os respondentes, responsáveis pela área financeira, os gestores, foram realizados por telefone ou e-mail, estabelecendo o agendamento da entrevista. Quando da aplicação da entrevista foi esclarecido ao respondente sobre o sigilo e o anonimato das questões tratadas na entrevista. A duração média das entrevistas foi de 17 minutos.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

Os dados coletados foram transferidos para uma base de dados (Excel) e depois foram analisados no *Software SPSS® (version 22)*. Para as questões que envolvem o tópico I foram utilizadas as correlações multivariadas. Nas questões do tópico II foram utilizadas as correlações multivariadas, média, desvio padrão e frequência relativa. Para o tópico III foram utilizadas média, desvio padrão e ANOVA e para o tópico IV, a frequência absoluta e relativa (DANCEY e REIDY, 2013).

Para este estudo, as empresas pesquisadas se enquadram como micro e pequenas empresas de todos os ramos de atividades (SEBRAE, 2016; BNDES, 2017).

O resultado dessa pesquisa será disseminado aos respondentes via e-mail como contribuição para aplicabilidade caso julgarem necessário.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa etapa são apresentados os resultados após pesquisa nas 365 empresas da amostra. Foram analisados os perfis das empresas, as micro e pequenas empresas e seus responsáveis pela área financeira, bem como as correlações entre as variáveis do tópico I e tópico II evidenciando os fatores que motivam ou inibem a adoção. Na sequência foi feita a comparação das empresas que usam e as empresas que não usam os instrumentos essenciais com relação à percepção do desempenho financeiro. Também foi medido o grau de intenção em aprimorar o uso dos instrumentos essenciais de gestão financeira e analisadas as expressões (por quê e por quê não?) dos respondentes das empresas que não usam com relação ao interesse em adotar ou não os instrumentos.

A sequência da apresentação tem o seguinte fluxo: os perfis das empresas em relação ao tempo de vida da empresa, ao ramo ou setor que a empresa pertence; há quanto tempo o respondente está trabalhando na empresa; há quanto tempo está na mesma função e o seu grau de formação acadêmica; em seguida são apresentados os resultados das análises das correlações múltiplas e suas significâncias estatísticas (HAIR et al., 2009). Dando continuidade, serão analisadas as seguintes variáveis: a) Tópico I, sobre o grau de conhecimento do respondente relacionado aos instrumentos, sua percepção sobre a importância e complexidade destes instrumentos; Tópico II, sobre as rotinas diárias facilitam, tempo disponível é suficiente e recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento; Tópico III, sobre a análise de comparação entre quem usa ou não estes instrumentos essenciais com relação à percepção do desempenho financeiro percebido sob à ótica da liquidez nos últimos anos, através da estatística descritiva ANOVA (DANCEY e REIDY, 2013).

Também é analisada a medição do grau de intenção em aprimorar o uso dos instrumentos pelos gestores das empresas que usam os instrumentos essenciais. Finalizando, então, com a pergunta do Tópico II com característica qualitativa sobre as empresas que não usam, e se tinham interesse em adotar ou não, respondendo “por quê” e “por quê não”.

4.1 PERFIS DAS EMPRESAS E RESPONDENTES

Neste tópico são apresentados os perfis das empresas e dos respondentes, conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Perfis das empresas e respondentes participantes da pesquisa

Empresas participantes da pesquisa			
		Frequência absoluta	Frequência relativa %
Tempo de vida	Até 2 anos	53	14,5
	De 2 a 3 anos	14	3,8
	De 3 a 5 anos	26	7,1
	Acima de 5 anos	272	74,5
Ramo de atividade	Comércio	183	50,1
	Indústria	61	16,7
	Prestação de Serviço	85	23,3
	Misto	36	9,9
Respondente			
Cargo que ocupa	Sócio/gerente	258	70,7
	Gerente Financeiro/administrativo	66	18,1
	Auxiliar administrativo/financeiro	40	11,0
	Outros	1	0,3
Tempo na empresa	Até 2 anos	65	17,8
	De 2 a 3 anos	23	6,3
	De 3 a 5 anos	44	12,1
	Acima de 5 anos	233	63,8
Tempo na mesma função	Até 2 anos	71	19,5
	De 2 a 3 anos	31	8,5
	De 3 a 5 anos	43	11,8
	Acima de 5 anos	220	60,3
Grau de escolaridade	Ensino fundamental incompleto/completo	18	4,9
	Ensino médio incompleto/completo	116	31,8
	Ensino superior incompleto/completo	181	49,8
	Pós graduado	50	13,7

Fonte: elaborador pelo autor (2018)

De acordo com a Tabela 2, verifica-se que 74,5% das empresas pesquisadas estão no mercado há mais de 5 anos, demonstrando consolidação, ou seja, já passaram pelo período de maturação e possuem consistência empresarial. Em fase de consolidação entre 2 a 5 anos, 10,9% da amostra se encontram nesta faixa e 14,5% com menos de 2 anos de idade, em fase embrionária.

Com relação aos ramos de atividade, 50,1% do ramo de comércio, 16,7% do ramo da indústria, 23,3% do ramo da prestação de serviços e 9,9% do ramo misto (indústria e comércio, prestação de serviço e comércio etc.).

Também na Tabela 2, é possível verificar que a gestão financeira é exercida em 70,7% pelos proprietários-sócio/gerentes, 18,1% por gerentes

financeiros/administrativos contratados, assim como 11% por auxiliares administrativos/financeiros também contratos. Esses gestores estão nas empresas, na sua grande maioria, 63,8% há mais de 5 anos, 18,4% de 2 a 5 anos e 17,8% até 2 anos. Na mesma função, 60,3% há mais de 5 anos, 21,3% de 2 a 5 anos e 19,5% até 2 anos

Com relação à formação acadêmica dos respondentes, 63,5% possuem curso superior e pós-graduação, 31,8% ensino médio e apenas 4,9% ensino fundamental. Isto contrasta com estudo do Sebrae (2016) sobre o nível de escolaridade baixo. Faria Filho (2010) cita a formação acadêmica como motivadora para uma boa gestão financeira.

Vale ressaltar que 74,5% das empresas pesquisadas já estão no mercado há mais de cinco anos, com estrutura empresarial consolidada.

Todos os elementos constantes na Tabela 2 foram respondidos, isto em função da aplicabilidade *in loco* do questionário, conduzindo aos 100% de respostas. E, na Tabela 3 está especificada a frequência relativa da formação acadêmica por cargos dos respondentes.

Tabela 3 - Frequência relativa da formação acadêmica dos respondentes

Cargos dos respondentes				
Grau de escolaridade	Sócio/gerente	Ger.financeiro/adm	Auxiliar financeiro/adm	Outros
Quantidade	258	66	40	2
Ensino fundamental incompleto/completo	6,2%	1,5%	2,5%	
Ensino médio incompleto/completo	35,3%	24,2%	20,0%	100%
Ensino superior incompleto/completo	43,8%	63,6%	67,5%	
Pós graduado	14,7%	10,7%	10,0%	

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

De acordo com a Tabela 3, dos 258 respondentes que exercem o cargo sócio/gerente, 6,2% possuem o ensino fundamental, 36,5% ensino médio, 43,8% ensino superior e 14,7% pós-graduação. Dos que exercem o cargo de gerente financeiro/administrativo, 1,5% possui ensino fundamental, 24,2% ensino médio, 63,6% ensino superior e 10,7% pós-graduação. Auxiliares financeiros/administrativos,

2,5% possuem ensino fundamental, 20,0% ensino médio, 67,5% ensino superior e 10,0% pós-graduação, e outros cargos 100% possui ensino médio.

Todos os elementos constantes na Tabela 3 foram respondidos, isto em função da aplicabilidade *in loco* do questionário, facilitando atingir 100% de respostas.

4.2 CORRELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS DO TÓPICO I: O CONHECIMENTO, A PERCEPÇÃO DE IMPORTÂNCIA E A IMPORTÂNCIA DE COMPLEXIDADE DOS INSTRUMENTOS

Nesta seção serão apresentadas as correlações entre as variáveis “o conhecimento”, “a percepção de importância” e “a percepção de complexidade” sobre os instrumentos essenciais de gestão financeira, bem como as respectivas médias estatísticas. Mostra também a correlação entre as variáveis “percepção de importância” e “percepção de complexidade”. As correlações mostram se são significativas ou não. Com relação às médias, expressa o grau de conhecimento, de percepção de importância e a percepção de complexidade por parte dos respondentes dos instrumentos. As correlações são consideradas até 0,399 baixa, de 0,400 a 0,699 razoável e acima de 0,700 alta. Com relação às médias, de acordo com a escala Likert, 1 é baixíssimo grau e 5 é altíssimo grau.

Tabela 4 - Correlações entre as variáveis do Tópico I – Gestão de capital de giro

Variáveis	R	Sig.	Média
Correlação			
O gestor conhece o instrumento de gestão de capital de giro			3,3644
O gestor percebe a importância da gestão de capital de giro para sua empresa	0,448	0,000	4,2712
O gestor tem a percepção de que a gestão de capital de giro é um instrumento complexo para implantação.	0,448	0,000	3,8329
Correlação			
O gestor percebe a importância de gestão de capital de giro para sua empresa			
O gestor tem a percepção de que a gestão de capital de giro é um instrumento complexo para a implantação.	1,000	0,000	

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

De acordo com a Tabela 4, o conhecimento do instrumento de gestão de capital de giro tem uma correlação razoável com a percepção de importância e complexidade deste instrumento com relação a sua adoção/implantação. Apresenta significância com Sig < 0,05.

Já a correlação entre a percepção de importância e percepção de complexidade para a implantação deste instrumento apresentou-se alta e com significância Sig. < 0,05. Nota-se que as correlações mostram que quanto maior conhecimento, maior a probabilidade de percepção de importância e a percepção de complexidade deste instrumento. Já quanto maior à percepção de importância, maior será a percepção de complexidade. As médias estatísticas mostram o alto grau de conhecimento, de percepção de importância e de percepção de complexidade.

Tabela 5 - Correlações entre as variáveis do Tópico I – Planejamento do fluxo de caixa

Variáveis	R	Sig.	Média
Correlação			
O gestor tem conhecimento do planejamento do fluxo de caixa			3,6566
O gestor percebe a importância do planejamento do fluxo de caixa para sua empresa	0,447	0,000	4,4767
O gestor tem a percepção de que o planejamento de fluxo de caixa é um instrumento complexo para a implantação	-084	0,110	3,7836
Correlação			
O gestor percebe a importância do planejamento do fluxo de caixa para sua empresa			
O gestor tem a percepção de que o planejamento do fluxo de caixa é um instrumento complexo para a implantação.	0,113	0,031	

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Segundo a Tabela 5, o conhecimento do instrumento planejamento do fluxo de caixa tem uma razoável correlação com a percepção de importância e apresenta significância – Sig, < 0,05 e uma baixa correlação negativa com a percepção de complexidade para a adoção/implantação e não apresenta significância com Sig. > 0,05.

A correlação entre as variáveis percepção de importância e percepção de complexidade para a implantação apresenta uma fraca correlação, porém com significância - Sig. < 0,05. Este instrumento demonstra médias expressivas, evidenciando alto grau de conhecimento, de percepção de importância e de percepção de complexidade pelos gestores.

Tabela 6 - Correlações entre as variáveis do Tópico 1 – Controle de contas receber

Variáveis	R	Sig.	Média
Correlação			
O gestor tem conhecimento do instrumento de controle de contas a receber			4,0110
O gestor percebe a importância do instrumento de controle de conta receber para sua empresa	0,458	0,00	4,5205

O gestor tem a percepção de que o instrumento de controle de contas a receber é complexo para a implantação	-0,12	0,815	3,2767
Correlação			
O gestor percebe a importância do instrumento de controle de conta receber para sua empresa			
O gestor tem a percepção de que o instrumento de controle de contas a receber é complexo para a implantação.	0,142	0,007	

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

De acordo com a Tabela 6, o conhecimento do instrumento controle de contas a receber tem uma razoável correlação com a percepção de importância e apresenta significância - Sig. < 0,05 e uma baixa correlação negativa com a percepção de complexidade e não apresenta significância - Sig. > 0,05.

Já a correlação entre a percepção de importância e percepção de complexidade apresenta uma baixa correlação, porém é significativa com Sig. < 0,05. Este instrumento evidencia médias altas, mostrando alto grau de conhecimento, de percepção de importância e de percepção de complexidade pelos gestores.

Tabela 7- Correlações entre as variáveis do Tópico I – Controle de estoque

Variáveis	R	Sig.	Média
Correlação			
O gestor tem conhecimento do instrumento de controle de estoque			3,6192
O gestor percebe a importância do instrumento de controle de estoque sua empresa	0,520	0,000	4,3781
O gestor tem a percepção de que o instrumento de controle de estoque é complexo para a implantação	0,084	0,107	3,9616
Correlação			
O gestor percebe a importância do instrumento de controle de estoque para sua empresa			
O gestor tem a percepção de que o instrumento de controle de estoque é complexo para a implantação.	0,323	0,000	

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

A Tabela 07 ilustra que o conhecimento dos instrumentos de controle de estoque tem uma correlação razoável com a percepção da importância e uma correlação baixa com a percepção de complexidade deste instrumento com relação a sua implantação. Mas a percepção de importância deste instrumento para a empresa, apesar de apresentar uma correlação baixa com a percepção de complexidade, mostra ter significância, Sig < 0,05. Nota-se que as médias são altas, evidenciando o alto grau com relação a estas variáveis pelos gestores, do conhecimento, da percepção de importância e da percepção de complexidade deste instrumento.

Tabela 8 - Correlações entre as variáveis do Tópico 1 – Controle de contas a pagar

Variáveis	R	Sig.	Média
Correlação			
O gestor tem conhecimento do instrumento de controle de contas a pagar			4,1041
O gestor percebe a importância do instrumento de controle de contas a pagar	0,600	0,000	4,4164
O gestor tem a percepção de que o instrumento de controle de contas a pagar é complexo para a implantação	0,006	0,915	3,0466
Correlação			
O gestor percebe a importância do instrumento de controle de contas a pagar			
O gestor tem a percepção de que o instrumento de controle de contas a pagar é complexo para a implantação.	0,090	0,087	

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

De acordo com a Tabela 8, o conhecimento do instrumento de contas a pagar tem uma razoável correlação com a percepção da importância destes instrumentos e apresenta significância com $Sig < 0,05$ e uma baixa correlação com a percepção de complexidade e não significativa, $Sig > 0,05$. Já a percepção de importância possui uma baixa correlação com percepção de complexidade e não apresenta significância com $Sig > 0,05$. Para este instrumento destacaram alto grau de conhecimento e de percepção de importância, sendo baixo o grau de percepção de complexidade. Isto confirmado com as médias estatísticas apresentadas.

Percebe-se, na análise geral, uma correlação razoável entre conhecimento *versus* percepção de importância dos instrumentos essenciais de gestão financeira. Isto demonstra que quanto maior for o conhecimento dos gestores, maior será a probabilidade de ter uma maior percepção de importância destes instrumentos para suas empresas por parte dos gestores. Assim, resume-se que o gestor que tem o conhecimento possui a percepção de importância, mas não necessariamente nas mesmas proporções do conhecimento. Também se demonstrou que em todos os instrumentos analisados que existe significância nas correlações entre o conhecimento e a percepção de importância por parte dos gestores.

Correlacionando percepção de importância e percepção de complexidade, identificou-se que há uma correlação alta e significativa no instrumento gestão de capital de giro, exceto em controle de contas a pagar onde possui uma correlação baixa e não significativa. Nos demais instrumentos identificou-se uma correlação baixa, porém significativa. Pode-se concluir que quanto maior a percepção de importância há uma maior percepção de complexidade para a implantação do instrumento de gestão de capital de giro.

4.3 FATORES MOTIVADORES E INIBIDORES À ADOÇÃO DE INSTRUMENTOS ESSENCIAIS À GESTÃO FINANCEIRA

As correlações entre as variáveis “usa como prática”, “as rotinas diárias facilitam”, “o tempo disponível é suficiente” e “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento dos instrumentos” estão apresentadas nas Tabelas 9, 10, 11, 12 e 13. Foi utilizado a base de dados das empresas que usam: “usa como prática” (4 e 5), e das empresas que não usam (1 e 2) da escala *Likert*.

Com relação às frequências relativas, ou seja, na composição dos percentuais, foram consideradas as medidas 4 e 5 para as empresas que usam e 1 e 2 para as empresas que não usam.

Tabela 9 – Correlações da variável “usa como prática” com as variáveis “as rotinas diárias facilitam”, “o tempo disponível é suficiente” e “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento do instrumento” – Gestão de capital de giro

Instrumento	Empresas que usam						
	Variáveis	R	Média	Desvio padrão	Sig	Frequência Relativa %	N
Gestão de capital de giro	Correlações						
	Usa como prática		4,0625	0,24333			96
	As rotina diária facilitam	0,325	3,6979	0,90751	0,001	67,7	96
	O tempo disponível é suficiente para a implantação	0,296	3,1667	1,02255	0,003	37,5	96
	Recebe treinamento constante para aprimorar o conhecimento do instrumento	0,351	2,6979	0,96376	0,000	16,7	96
	Empresas que não usam						
	Correlações						
	Usa como prática		1,7838	0,41447			74
	As rotina diária facilitam	-0,008	3,1757	0,83351	0,949	18,9	74
	Tempo disponível é suficiente	0,009	2,72027	0,87162	0,938	50,0	74
	Recebe treinamento constante para aprimorar o conhecimento do instrumento	0,438	1,8108	0,75263	0,001	82,4	74

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

De acordo com a Tabela 9, as empresas que usam o instrumento gestão de capital de giro (uso como prática), total da amostra N= 96, apresentam uma correlação baixa com as variáveis “rotinas diárias facilitam” R = 0,325, “tempo disponível suficiente” R = 0,296, e “treinamento constante para aprimoramento do conhecimento” R = 0,351, porém significativas com Sig = 0,001, 0,003 e 0,000, respectivamente <

0,05. Apresentaram também média e desvio padrão considerável, “rotinas diárias facilitam” = 3,6979 e 0,90751; “tempo disponível suficiente” = 3,1667 e 1,02255 e, “treinamento constante para aprimoramento do conhecimento” = 2,6979 e 0,96376 e também as frequências relativas 67,7%, 37,5% e 16,7%, respectivamente.

Na análise do comportamento dessas variáveis, as correlações com a variável “usa como prática” mostram que, apesar de serem baixas, são significativas. As variáveis “rotinas diárias facilitam” e “tempo disponível suficiente” apresentam média superior a 3, com grau de dispersão próximo e superior a 1, respectivamente.

A análise estatística dessas duas variáveis as caracterizam como fatores motivadores e inibidores à adoção deste instrumento, considerando o grau de dispersão, baseado no desvio padrão dessas variáveis. Outro dado que ratifica o posicionamento dessas variáveis como inibidoras ou motivadoras à adoção é a frequência relativa, ou seja, as “rotinas diárias facilitam” com 67% (medida 4 e 5), tendência a ser mais motivadora e “tempo disponível suficiente” com 37,5% (medida 4 e 5), tendência a ser mais inibidora à adoção. A variável “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento” apresenta média inferior a 3, com grau de dispersão alto, baseado no desvio padrão, próximo de 1 e com frequência relativa de 16,7% (medida 4 e 5). A maioria dos respondentes não recebem treinamento para aprimorar seus conhecimentos com relação a este instrumento essencial de gestão financeira, caracterizando essa variável como fator inibidor à adoção.

Na Tabela 9, também estão listadas as empresas que não usam o instrumento gestão de capital de giro (uso como prática), total da amostra $N = 74$. As variáveis apresentam correlações baixas, “rotinas diárias facilitam” $R = -0,008$ e “tempo disponível suficiente” $R = 0,009$ e não significativas $Sig > 0,05$, e a variável “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento” correlação razoável $R = 0,438$ e significativa $Sig < 0,05$. Apresentam média, desvio padrão e frequência relativas (medidas 1 e 2), 3,1757, 2, 72027 e 1,8108; 0,83351, 0,87162 e 0,75263; 18,9%, 50,0% e 82,4%, respectivamente.

Analisando o comportamento dessas variáveis, ficou evidente que as rotinas diárias facilitam, não têm influência na não adoção em termos de frequência relativa, caracterizando-se como um fator motivador à adoção. Já se considerar o grau de dispersão da média, baseado no desvio padrão, demonstra participação na não adoção. A mesma análise pode ser considerada para a variável tempo suficiente com

relação ao grau de dispersão, baseado no desvio padrão, porém a frequência relativa a posiciona como fator motivador à não adoção. A variável recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento é um fator inibidor à adoção deste instrumento, estatisticamente demonstrado.

Tabela 10 – Correlações da variável “usa como prática” com as variáveis “as rotina diária facilitam”, “o tempo disponível é suficiente” e “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento do instrumento” – Planejamento do fluxo de caixa

Instrumento	Empresas que usam						
	Variáveis	R	Média	Desvio padrão	Sig	Frequência Relativa %	N
Planejamento do fluxo de caixa	Usa como prática		4,1739	0,38042			138
	As rotina diária facilitam	0,245	3,7681	0,90650	0,004	71,80	138
	O tempo disponível é suficiente	0,314	3,3333	0,97661	0,000	45,51	138
	Recebe treinamento constante para aprimorar o conhecimento do instrumento	0,215	2,5290	0,92169	0,012	12,30	138
	Empresas que não usam						
	Usa como prática		1,8947	0,30893			76
	As rotina diária facilitam	-0,021	3,1974	0,84884	0,854	23,70	76
	O tempo disponível é suficiente	-0,149	2,5656	0,71806	0,200	53,90	76
	Recebe treinamento constante para aprimorar o conhecimento do instrumento	0,418	1,8553	0,70624	0,000	84,2	76

Fonte: elaborada pelo autor (2018)

Segundo a Tabela 10, as empresas que usam o instrumento planejamento do fluxo de caixa (usa como prática), total N = 138 possuem uma correlação baixa com as variáveis: “rotina diária facilitam” R = 0,245, “tempo disponível suficiente” R = 0,314 e “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento” R = 0,215, porém significativas Sig < 0,05. Apresentaram média e desvio padrão: “rotinas diárias facilitam” = 3,7681 e 0,90650; “tempo disponível suficiente” = 3,333 e 0,97661, e “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento” = 2,5290 e 0,92169, e também as frequências relativas (medidas 4 e 5), 71,80%, 45,51% e 12,30%, respectivamente.

Nota-se que as correlações são baixas, mas significativas. Dessa forma, percebe-se que as médias e as frequências relativas (medidas 4 e 5), das variáveis rotinas diárias facilitam e tempo disponível suficiente as caracterizam com fatores motivadores para adoção deste instrumento, destacando a variável rotina diária facilitam como maior fator motivador. De forma contrária, a variável recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento (medidas 4 e 5), é caracterizado como um fator inibidor à adoção.

Com relação às empresas que não usam o instrumento planejamento do fluxo de caixa $N = 76$, expresso na Tabela 10, as correlações da variável “usa como prática” com “rotinas diárias facilitam” e “tempo disponível suficiente” são baixas e negativas $R = -0,021$ e $-0,149$, respectivamente, não apresentando significância $Sig\ 0,854$ e $0,200 > 0,05$. No entanto, a “variável recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento” demonstrou uma razoável correlação $R = 0,418$, e significativa $Sig.0,000 < 0,05$. As médias, os desvios padrões e as frequências relativas (medidas 1 e 2) das variáveis “rotinas diárias facilitam”, “tempo disponível suficiente” e “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento” demonstram evidências enquanto fatores motivadores ou inibidores à adoção, apresentando a sequência 3,1974, 2,5656 e 1,8553; 0,84884, 0,71806 e 0,70624; 23,70%, 53,90% e 84,2%, respectivamente.

A frequência relativa da variável “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento” mostra que 84,2% dos respondentes não recebem o treinamento, reforçado pela média de 1,8553, o que significa que a maioria dos respondentes declararam não receber treinamento constante, caracterizando, assim, um fator motivador à não adoção deste instrumento. Quanto à variável “tempo disponível suficiente”, nota-se que a média está abaixo de 3 e neste caso a caracteriza como um fator motivador à não adoção, ou seja, os respondentes declararam não ter tempo disponível suficiente à adoção deste instrumento. Já com relação à variável rotinas diárias facilitam, a média foi superior a 3, demonstrando que os respondentes declararam que as rotinas diárias facilitam a adoção e assim a caracterizou como um fator motivador à adoção.

Tabela 11– Correlações da variável “usa como prática” com as variáveis “as rotina diária, “o tempo disponível é suficiente” e “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento do instrumento” – Controle de conta a receber

Instrumento	Empresas que usam						
	Variáveis	R	Média	Desvio padrão	Sig	Frequência Relativa %	N
Controle de contas a receber	Usa como prática		4,1213	0,32721			239
	As rotina diária facilitam	0,368	3,8326	0,79733	0,000	76,2	239
	O tempo disponível é suficiente	0,357	3,4226	0,92654	0,000	51,0	239
	Recebe treinamento constante para aprimorar o conhecimento do instrumento	0,358	2,4393	0,94128	0,000	12,5	239
	Empresas que não usam						
	Usa como prática		1,4167	0,51493			12
	As rotina diária facilitam	0,357	3,2500	0,86603	0,255	8,3	12
	O tempo disponível é suficiente	0,605	2,6667	0,77850	0,037	8,3	12
	Recebe treinamento constante para aprimorar o conhecimento do instrumento	-0,176	1,7500	0,75378	0,585	41,7	12

Fonte: elaborada pelo autor (2018)

Na Tabela 11, as empresas que usam o instrumento essencial de gestão financeira controle de contas a receber estão representadas pela variável “usa como prática” N = 239. Esta variável tem uma correlação baixa com as variáveis: “rotinas diárias facilitam” R = 0,368, “tempo disponível suficiente” R = 0,357 e “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento” R = 0,358, mas são significativas com Sig. 0,000 < 0,05. As três variáveis que se correlacionam com a variável “usa como prática” apresentam média, desvio padrão e frequência relativa (medida 4 e 5) de 3,8326, 0,79733 e 76,2%; 3,4226, 0,92654 e 51,0% e 2,4393, 0,94128 e 12,5%, respectivamente. Como fator motivador destacam-se as duas primeiras variáveis citadas anteriormente, o que significa que para as variáveis “rotinas diárias facilitam” e “tempo disponível suficiente” influenciam na adoção deste instrumento, com 76,2% e 51,0% de frequência relativa, destacando como maior motivador as “rotinas diárias facilitam”. Como fator inibidor, a variável “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento” com uma frequência de 12,5%. O que vem corroborar com essa afirmação são as médias dessas variáveis, sendo as duas primeiras com 3,8326 e 3,4226 relacionadas com a média da variável

“usa como prática” 4,1213, enquanto que a variável citada com fator inibidor apresenta uma média de 2,4393.

Já para as empresas que não usam o instrumento essencial de gestão financeira controle de contas a receber N=12, também representadas pela variável “usa como prática”, as correlações tiveram um comportamento não uniforme, sendo que a variável “rotinas diária facilitam” apresentou uma correlação baixa $R = 0,357$ e com não significância $\text{Sig.} 0,255 > 0,05$. A variável “tempo disponível suficiente” apresentou correlação razoável $R = 0,605$ e significância $\text{Sig.} 0,037 < 0,05$. A variável “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento” apresentou correlação baixa negativa $R = -0,176$ e não significativa $\text{Sig.} 0,585 > 0,05$.

Com relação à média, desvio padrão e frequência relativa (medidas 1 e 2), as variáveis “rotinas diárias facilitam”, “tempo disponível” e “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento” apresentaram 3,2500, 2,6667 e 1,7500; 0,86603, 0,77850 e 0,75378 e, 8,3%, 8,3% e 41,7%. Ficou evidenciado que a variável “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento” foi o fator inibidor à adoção, ou seja, influenciou na não adoção deste instrumento.

Também pode-se ressaltar que os gestores das empresas que não usam este instrumento tiveram a percepção de que o tempo disponível não era suficiente para a adoção, assim como a percepção de que as rotinas diárias facilitam, embora não significantes à não adoção, e que para alguns gestores foi vista como um fator motivador nesse contexto.

Tabela 12 – Correlações da variável “usa como prática” com as variáveis “as rotina diária facilitam”, “o tempo disponível é suficiente” e “recebe treinamento constante para aprimorar o conhecimento do instrumento” – Controle de estoque

Instrumento	Empresas que usam						
	Variáveis	R	Média	Desvio padrão	Sig	Frequência Relativa %	N
Controle de estoque	Usa como prática		4,15	0,35835			140
	As rotina diária facilitam	0,335”	3,8214	0,82469	0,000	77,1	140
	O tempo disponível é suficiente	0,279	3,3071	0,7373	0,001	49,3	140

	Recebe treinamento constante para aprimorar o conhecimento do instrumento	0,181	2,3929	0,97225	0,033	10,0	140
Empresas que não usam							
	Usa como prática		1,7867	0,41242			75
	As rotinas diárias facilitam	-0,113	2,9333	0,89039	0,335	36,0	75
	O tempo disponível é suficiente	-0,041	2,2533	0,75504	0,726	74,60	75
	Recebe treinamento constante para aprimorar o conhecimento do instrumento	0,319	1,72	0,66900	0,005	90,7	75

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

A Tabela 12 ilustra as empresas que usam o instrumento essencial de gestão financeira controle de estoque, representada pela variável “usa como prática” N = 140. Esta variável tem correlação baixa com as variáveis “rotinas diárias facilitam” R = 0,335”, “tempo disponível suficiente” R = 0,279 e “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento” R = 0,181, mas são significativas com Sig < 0,05. Essas três variáveis que se correlacionam com a variável “usa como prática” apresentam média, desvio padrão e frequência relativa (media 4 e 5) de 3,8214, 3,3071 e 2,3929; 0,82469, 0,7373 e 0,97225; 77,1%, 49,3% e 10,0%, respectivamente.

A análise das correlações entre as variáveis mostra que, apesar de serem baixas, apresentam significância. Nota-se que, reforçando na variável “usa como prática” sua média foi considerada somente para quem realmente usa tal instrumento, ou seja, 4 e 5 na escala Likert e apresentou uma média de 4,15. Como foi usada a escala Likert completa nas demais variáveis que estão correlacionadas, entende-se que “rotinas diárias” com média de 3,8214 e “tempo disponível suficiente” com média de 3,3071 são fatores motivadores à adoção deste instrumento, e suas médias estão próximas das médias de 4,15 “usa como prática”. Em situação oposta, a variável “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento” possui média 2,3929 e está distante da média 4,15 relacionada à adoção, portanto, fica evidente que essa variável é um fator inibidor à adoção.

Para as empresas que não usam “usa como prática” N = 75 as correlações com as variáveis “rotinas diárias” R = -0,113 e “tempo disponível suficiente” R = -0,041 são baixas e negativas e não apresentam significância Sig > 0,05. A correlação com

a variável “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento” apresentou-se baixa, porém significativa Sig 0,003 < que 0,05, demonstrando ter influência na não adoção deste instrumento. Ao compararmos as médias 2,933, 2,2533 e 1,72; desvio padrão 0,89039, 075504 e 0,66900; as frequências relativas (medidas 1 e 2), 36,0%, 74,60 e 90,7 com a média da variável “usa como prática” 1,7867 e desvio padrão 0,41242, observa-se que a variável “rotina diária facilita” não motivou à não adoção deste instrumento, portanto, nesse conceito expresso, foi um fator inibidor. A variável “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento” se destacou como um fator motivador à não adoção, acompanhada pela variável “tempo disponível suficiente”, não com a mesma ênfase, mas contribuiu para a não adoção, justificado pela sua frequência relativa que da amostra, 74,60% das respostas foram 1 e 2 da escala *Likert*.

Tabela 13 – Correlações da variável “usa como prática” com as variáveis “as rotina diária facilitam”, “o tempo disponível é suficiente” e “recebe treinamento constante para aprimorar o conhecimento do instrumento” – Controle de contas a pagar

Instrumento	Empresas que usam						
	Variáveis	R	Média	Desvio padrão	Sig	Frequência Relativa %	N
Controle de contas a pagar	Usa como prática		4,1265	0,33305			253
	As rotina diária facilitam	0,422”	3,87675	0,73247	0,000	77,5	253
	O tempo disponível é suficiente	0,403”	3,4506	0,87431	0,000	52,2	253
	Recebe treinamento constante para aprimorar o conhecimento do instrumento	0,381’	2,3676	0,94452	0,000	11,5	253
	Empresas que não usam						
	Usa como prática		1,8000	0,44721			
	Rotina diária facilitam a adoção	0,913”	3,0000	1,22474	0,030	60,0	5
	Tempo disponível é suficiente para a adoção	0,791	2,0000	0,70711	0,111	80,0	5
	Recebe treinamento constante para aprimorar do conhecimento	0,535	1,8000	0,83666	0,353	80,0	5

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Na Tabela 13 estão expressadas a correlação entre a variável “usa como prática” $N = 253$, total de empresas que usam este instrumento, e as correlações com as variáveis rotinas diárias facilitam $R = 0,422$, tempo disponível suficiente $R = 0,403$ ”. São correlações razoáveis e são significativas $Sig < 0,05$. A variável recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento $R = 2,376$ apresenta uma correlação baixa e significativa $Sig. < 0,05$. Observa-se que as variáveis rotinas diárias facilitam e tempo disponível são fator motivadores à adoção deste instrumento. Apesar da correlação razoável e significativa com a variável “usa como prática” nessas variáveis as médias 3,87675 e 3,4506, desvio padrão 0,73247 e 0,87431 e as frequências relativas 77,5%, 52,2% reforçam este posicionamento.

Já a correlação com a “variável recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento” é baixa, mas significativa, pois possui média = 2,3676, desvio padrão = 0,94452 e frequência relativa de 11,5%, o que a caracteriza como um fator inibidor à adoção deste instrumento.

Para as empresas que não usam, a variável “usa como prática” $N = 5$, as correlações com as variáveis “rotinas diárias facilitam” $R = 0,913$ ”, “tempo disponível suficiente” $R = 0,791$ ” são altas e “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento” $R = 0,535$ é razoável. Apenas a variável “rotinas diárias facilitam” é significativa $Sig. < 0,05$. As médias, desvio padrão e a frequência relativa (medidas 1 e 2) são 3,0, 2,0 e 1,8000; 1,22474, 0,70711 e 0,83666 e 60,0%, 80% e 80%, respectivamente. Neste contexto observa-se que todas as variáveis tiveram a ação de fatores motivadores à não adoção deste instrumento.

A análise sobre a adoção dos instrumentos essenciais de gestão financeira mostra que a variável “rotinas diárias”, fundamentado por (RHODEN, 2017; HENFRIDSSON e LIND, 2017; MOUTINHO e ROAZZI, 2010; REZENDE, 2010), tem se destacado como fator motivador à adoção. Sua medição na escala *Likert* utilizada, de 1 a 5, manteve-se acima de 3,5 para as empresas que usam estes instrumentos. Para as empresas que não usam, esta variável tem se comportado na sua maioria como um fator inibidor à não adoção. A variável “tempo disponível”, fundamentado por Santos et al. (2011) tem participado como fator motivador à adoção em todos os instrumentos, enquanto a variável “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento”, fundamentado por Santos, Dorow e Beuren (2016), tem se posicionado como fator inibidor à adoção em todos os instrumentos analisados.

No geral, a análise desse tópico evidenciou que os gestores se posicionaram nas três variáveis, baseando-se na escala de medição Likert, ou seja, de 1 a 5. Observou-se que as rotinas diárias facilitam à adoção dos instrumentos se destaca como maior fator motivador. No entanto, o tempo disponível dos gestores também se mostrou suficiente, mas com um grau inferior às rotinas diárias, sendo um fator motivador mais moderado. Quanto ao treinamento constante para aprimoramento do conhecimento foi literalmente destacado como fator inibidor à adoção (FARIA FILHO, 2010). Os gestores não recebem treinamento constante para aprimorar seus conhecimentos, caracterizando como não motivação a instigar à adoção dos instrumentos essenciais de gestão financeira.

4.4 COMPARAÇÃO ENTRE AS EMPRESAS QUE USAM E AS QUE NÃO USAM OS INSTRUMENTOS ESSENCIAIS DE GESTÃO FINANCEIRA COM RELAÇÃO A PERCEPÇÃO DO DESEMPENHO FINANCEIRO.

Neste tópico foi feita a comparação da percepção do desempenho financeiro sob a ótica da liquidez por dois grupos de empresas, as que usam e as que não usam os instrumentos essenciais de gestão financeira (BARBOSA, 2010; FARIA FILHO, 2010 e LIMA e SOUZA, 2014). Para análise foi utilizada a estatística descritiva e a ANOVA (DANCEY e REIDY, 2013).

Tabela 14– Percepção do desempenho financeiro sob a ótica da liquidez

Grupo	Instrumento	N	Média	Desvio Padrão	Sig.
Usam	Gestão de capital de giro	90	4,00	0,779	0,000
Não usam		275	3,55	0,833	
Usam	Planejamento do fluxo de caixa	114	3,87	0,735	0,001
Não usam		251	3,57	0,871	
Usam	Controle de contas a receber	210	3,69	0,861	0,426
Não usam		155	3,62	0,816	
Usam	Controle de estoque	208	3,68	0,860	0,559
Não usam		157	3,63	0,819	
Usam	Controle de contas a pagar	221	3,70	0,811	0,305
Não usam		144	3,60	0,887	

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

De acordo com a Tabela 14, nota-se que o instrumento gestão de capital de giro é usado por 90 empresas, com uma média de 4,00, desvio padrão 0,779 e não é usado por 275 empresas, com média 3,55 e desvio padrão de 0,833. A comparação entre estes dois grupos de empresas com relação à percepção do desempenho financeiro sob a ótica da liquidez demonstrou ser significativa Sig < 0,05, o que significa que quem usa tem maior percepção de quem não usa, do desempenho financeiro sob à ótica da liquidez.

Com relação ao instrumento “planejamento do fluxo de caixa”, o grupo que usa N = 114 apresentou média de 3,87 e desvio padrão de 0,735, e o grupo que não usa N = 251 apresentou média de 3,57 e desvio padrão de 0,833. A comparação entre estes dois grupos com relação à percepção do desempenho financeiro sob à ótica da liquidez demonstrou ser significativa Sig < 0,05, o que significa que quem usa tem melhor percepção de quem não usa.

Na análise do instrumento “controle de contas a receber”, o grupo que usa N = 210 apresentou uma média de 3,69 e o desvio padrão de 0,861 e não adota N = 155 apresentou média de 3,62 e desvio padrão de 0,816. Porém não apresentaram significância Sig > 0,05 com relação à percepção do desempenho financeiro sob à ótica da liquidez. Nota-se que as médias e os desvios padrões são muito próximos, o que se conclui que não há diferença entre os grupos sobre a percepção em epígrafe.

Para o instrumento “controle de estoque”, o grupo que usa N = 208 apresentou uma média de 3,68 e desvio padrão de 0,860, e o grupo que não usa N = 157 apresentou uma média de 3,63 e desvio padrão de 0,819, não apresentando significância com relação à percepção do desempenho financeiro sob à ótica da liquidez Sig. > 0,05. Neste instrumento, também as médias e os desvios padrões estão muito próximos nos dois grupos, não demonstrando diferença de percepção sobre o desempenho financeiro sob à ótica da liquidez.

Analisando o instrumento “controle de contas a pagar, o grupo que usa N = 221 apresentou média de 3,70 e desvio padrão de 0,811, enquanto o grupo que não usa N = 144 apresentou média de 3,60 e desvio padrão de 0,887, porém não significativa Sig > 0,05. Nota-se, também, que as médias e os desvios padrões estão muito próximos, caracterizando que não há diferença de percepção entre os dois grupos com relação ao desempenho financeiro sob à ótica da liquidez.

Após a análise dos grupos com relação à percepção do desempenho financeiro, sob à ótica da liquidez, percebe-se que o grupo que usa os instrumentos

gestão de capital de giro e planejamento do fluxo de caixa tem melhor percepção do desempenho financeiro de suas empresas, considerando o grupo que não usa. Estes dois instrumentos têm uma relação muito próxima, o primeiro na alocação e captação de recursos financeiros, o que é importantíssimo para uma boa condução financeira do negócio. Qualquer captação ou alocação de recursos em desacordo com a estrutura de necessidade de capital de giro da empresa vai impactar o financeiro (SOUZA et al., 2017). No segundo, a visão antecipada das entradas e saídas de recursos financeiros traz uma visão da situação financeira da empresa, podendo se programar com antecedência e, por consequência, fazer uma melhor gestão dos recursos financeiros (GITMAN, 2009; ALBINO et al., 2003; ATTON, 2013)

A proximidade destes dois instrumentos, com o giro de recursos financeiros na empresa, faz com que a comparação de percepção entre os gestores que usam e os que não usam, com relação ao desempenho financeiro sob à ótica da liquidez, seja significativa. Ou seja, quem usa estes instrumentos tem melhor percepção de quem não usa.

Para os instrumentos “controle de contas a receber”, “controle de estoque” e “controle de contas a pagar”, a gestão adequada ou não destes instrumentos provocará reflexo no curto prazo na gestão do capital de giro e planejamento do fluxo de caixa, que é percebido por estes dois instrumentos, no curtíssimo prazo. Isto justifica a não significância com relação à percepção do desempenho financeiro sob à ótica da liquidez dos dois grupos, os que usam e os que não usam estes instrumentos.

Na discussão dos resultados, esse assunto será retomado e discutido sobre suas implicações na gestão financeira das empresas.

4.5 INTENÇÃO EM APRIMORAR O USO DOS INSTRUMENTOS ESSENCIAIS DE GESTÃO FINANCEIRA

As empresas que usam os instrumentos essenciais de gestão financeira demonstraram a intenção em aprimorar o uso destes instrumentos. Nesta análise foi considerado o nº 3 da escala Likert. Embora não discordassem e nem concordassem em usar, tinham um controle superficial que, se aprimorado, poderiam considerar a adoção do instrumento.

Tabela 15 – Intenção em aprimorar o uso dos instrumentos

	Gestão de capital de giro	Planejamento do fluxo de caixa	Controle de contas a receber	Controle de estoque	Controle de contas a pagar
Média	4,0828	4,2639	4,2760	4,1429	4,2745
Mediana	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Desvio padrão	0,67073	0,72761	0,68430	0,68741	0,73266

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Os dados da Tabela 15 ilustram que as empresas demonstraram intenção em aprimorar o uso dos instrumentos essenciais de gestão financeira. As medidas centrais estatísticas ratificam essa intenção e o grau de dispersão dessas medidas é baixo. Isto corrobora com o alto grau de importância destes instrumentos já descrito nas Tabelas 4, 5, 6, 7 e 8. Apesar do questionamento ter tendência de levar o respondente expressar alto grau de intenção, alguns respondentes expressaram baixo grau de intenção em aprimorar o uso dos instrumentos, como 11% em Gestão de capital de giro, 9% em Planejamento do fluxo de caixa, 10% em Controle de contas a receber, 11% em Controle de estoque e 12% em Controle de contas a pagar.

4.6 INTERESSE EM ADOTAR OS INSTRUMENTO ESSENCIAIS DE GESTÃO FINANCEIRA. POR QUÊ? POR QUÊ NÃO?

Para as empresas que não usam os instrumentos essenciais de gestão financeira foi questionado sobre o interesse em adotá-los. Os respondentes, através da escala Likert (1,2,3,4 e 5), onde 1 não demonstra nenhum interesse e 5 demonstra muito interesse. O n. 3 da escala Likert foi desconsiderado por não demonstrar nenhuma referência relevante com relação ao grau de interesse em adotar ou não. O questionamento quanto ao interesse em adotar ou não os instrumentos foi aplicado junto aos respondentes das empresas, ou seja, “usa como prática”, expressão usada no questionário para expressar se as empresas usavam ou não os instrumentos. Não sequêcia, foi perguntado aos respondentes se tinham interesse em adotar e “por quê?”, e para os respondentes que não demonstraram interesse o “por quê não?”.

Na sequêcia serão apresentadas as frases dos respondentes, as quais foram interpretadas como fatores motivadores e inibidores à adoção dos instrumentos essenciais de gestão financeira.

Tabela 16 - Respondentes que demonstraram interesse ou não em adotar o instrumento gestão de capital de giro

Respostas	Grau de expressão de fatores motivadores e inibidores- medidas (1,2,4 e 5)	Gestão de capital de giro
<p>Frases usadas pelos respondentes das empresas que demonstraram interesse em adotar</p> <p>N= 96</p>	4 e 5	<p>Recursos próprios: folga financeira, redução de custo financeiro.</p> <p>Aprimoramento do meu conhecimento.</p> <p>Sobrevivência do negócio.</p> <p>Auxiliar nas tomadas de decisões.</p> <p>Melhora a estrutura da empresa.</p> <p>Investir melhor nos meus clientes.</p> <p>Como investir os recursos financeiros.</p> <p>Controle de investimentos em capital de giro</p> <p>Estabilidade e controle de caixa.</p>
<p>Frases usadas pelos respondentes das empresas que não demonstraram interesse em adotar</p> <p>N= 74</p>	1 e 2	<p>Sem interesse em expandir a empresa.</p> <p>Sem interesse em adotar.</p> <p>Não vejo necessidade.</p> <p>Pela dificuldade de adotar tal instrumento.</p> <p>Entendo ser muito complicado.</p> <p>Por que não tenho conhecimento e no momento não posso contratar pessoas.</p> <p>Sem estrutura ainda para implantar.</p>

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Para as empresas que têm interesse na adoção do instrumento gestão de capital de giro, os respondentes expressaram suas motivações conforme Tabela 16. Interpretando suas expressões, nota-se que a preocupação no geral se resume na gestão dos recursos financeiros com fator motivador. Na gestão dos recursos financeiros expressas pelos respondentes, destacam-se preocupações comuns: onde aplicar, como aplicar os recursos e os benefícios que isso traria em termos de tomadas de decisões para suas empresas. Também demonstraram a necessidade de aprimorar o conhecimento e a estrutura empresarial.

Para as empresas que não têm interesse em adotar o instrumento “gestão de capital de giro” ficaram evidenciados fatores inibidores elencados pelos respondentes, ou seja, não perceber a necessidade, a complexidade do instrumento a ser implantado. Outros fatores inibidores como a estrutura da empresa, o conhecimento, a situação financeira e a não intenção em expandir o negócio também foram expressos.

Tabela 17 - Respondentes que demonstraram interesse ou não em adotar o instrumento planejamento do fluxo de caixa

Respostas	Grau de expressão de fatores motivadores e inibidores-medidas (1,2,4 e 5)	Planejamento do fluxo de caixa
<p>Frases usadas pelos respondentes das empresas que demonstraram interesse em adotar</p> <p>N= 138</p>	<p>4 e 5</p>	<p>Visão financeira futura, de forma a adequar o fluxo financeiro para tomadas de decisões. Futuros investimentos. Planejamento para tomadas de decisões sobre investimentos. Para ter melhor controle das contas, e melhorar as datas de vencimentos. Estabelecer melhor controle financeiro. Para facilitar o planejamento financeiro e evitar surpresas, Continuidade do negócio. Ter mais segurança. Devido à necessidade de planejamento futuro para melhorar o desempenho financeiro. Segurança em termos de liquidez. Aprimorar meu conhecimento.</p>
<p>Frases usadas pelos respondentes das empresas que não demonstraram interesse em adotar</p> <p>N= 76</p>	<p>1 e 2</p>	<p>Devido ao gestor não ver necessidade para gestão. Por achar que está bom da maneira tradicional. Não há interesse em adotar. Por achar que está bom da maneira tradicional. Por falta de tempo para implantar. Dificuldade de adotar tais instrumentos. Falta de estrutura pessoal.</p>

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Na Tabela 17, os respondentes das empresas que têm interesse em adotar o instrumento “planejamento do fluxo de caixa” expressaram fatores motivadores comuns, como visão financeira futura e controle financeiro das empresas. Também expressaram os fatores motivadores como auxílio nas tomadas de decisões, melhorar o desempenho financeiro, a segurança em termos de liquidez, as tomadas de decisões sobre investimentos, aprimorar conhecimento.

Nota-se que dentre os fatores motivadores, comuns e não comuns, estão intrínsecos os fatores aprimorar conhecimento e desempenho financeiro. Isto vem corroborar com os resultados percebidos nas Tabela 09 e 13, onde foi ressaltado que o aprimoramento do conhecimento do uso deste instrumento é deficiente (fator inibidor) e que o desempenho financeiro é melhor percebido pelas empresas que usam este instrumento.

Para as empresas que não têm interesse em adotar o instrumento planejamento do fluxo de caixa, os fatores inibidores comuns foram a não percepção de necessidade em adotar. Outros fatores inibidores como a falta de tempo e a complexidade dos instrumentos também foram expressados pelos gestores. Nota-se que anteriormente, na Tabela 9, o fator falta de tempo também se apresentou como fator inibidor.

Tabela 18 – respondentes que demonstraram interesse ou não em adotar o instrumento controle de contas a receber

Respostas	Grau de expressão de fatores motivadores e inibidores- medidas (1,2,4 e 5)	Controle de contas a receber
Frases usadas pelos respondentes das empresas que demonstraram interesse em adotar N= 238	4 e 5	Para evitar a inadimplência e melhorar o fluxo de caixa. Para aprimoramento do conhecimento.
Frases usadas pelos respondentes das empresas que não demonstraram interesse em adotar N= 12	1 e 2	Somente venda à vista. Não vejo necessidade pelo porte da minha empresa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

De acordo com a Tabela 18, as empresas que têm interesse em adotar o instrumento “controle de contas a receber” expressaram, como fator motivador a relação direta com a preocupação com o fluxo de caixa e aprimorar o conhecimento. Já as empresas que não demonstraram interesse em adotar, expressaram não se interessar pela condição de vendas basicamente à vista. Isto foi comum entre todas as empresas que não têm interesse.

Tabela 19 - respondentes que demonstraram interesse ou não em adotar o instrumento Controle de estoque

Respostas	Grau de expressão de fatores motivadores e inibidores-medidas (1,2,4 e 5)	Controle de estoque
<p>Frases usadas pelos respondentes das empresas que demonstraram interesse em adotar</p> <p>N= 140</p>	4 e 5	<p>Ter visão da rotatividade de produtos, decisões de compras.</p> <p>Saber onde está minha deficiência, auxílio nas decisões de compras/vendas.</p> <p>Maior controle de vendas, produção e compras.</p> <p>Decisões de compras, investimentos, controle de furto.</p> <p>Trabalhar com a quantidade ideal e não deixar dinheiro parado.</p> <p>Pelo investimento financeiro.</p> <p>Evitar divergência entre físico e registrado; curva do ABC.</p> <p>Saber onde está minha deficiência, auxílio nas decisões de compras/vendas.</p> <p>Maior controle de vendas, produção e compras.</p> <p>Programação de compras.</p> <p>Decisão de compras, fluxo de caixa, investimentos.</p>
<p>Frases usadas pelos respondentes das empresas que não demonstraram interesse em adotar</p> <p>N= 75</p>	1 e 2	<p>Comércio de pequeno porte, não há necessidade de controlar.</p> <p>Não vê forma de implantar.</p> <p>O gestor acha que como controla o estoque está bom.</p> <p>Não vejo necessidade desse instrumento para o meu negócio.</p>

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Conforme Tabela 19, para as empresas que demonstraram interesse em adotar o instrumento controle de estoque, o fator motivador comum foi o controle de compras, saber quanto e quando comprar sem sacrificar o estoque mínimo. Outros fatores motivadores também foram destacados, como impacto no capital de giro, os investimentos financeiros, a influência na lucratividade e o impacto no fluxo de caixa. Para as empresas que não tem interesse em adotar, os fatores inibidores comuns foi à não viabilidade para o ramo do seu negócio. Outros fatores inibidores expressados foram não consegue ter visão de como implantar e não vê a necessidade para o seu negócio.

Tabela 20 - Respondentes que demonstraram interesse ou não em adotar o instrumento controle de contas a pagar

Respostas	Grau de expressão de fatores motivadores e inibidores-medidas (1,2,4 e 5)	Controle de contas a pagar
Frases usadas pelos respondentes das empresas que demonstraram interesse em adotar N= 253	4 e 5	Tomadas de decisões sobre o controle de estoque. Aprimoramento do conhecimento.
Frases usadas pelos respondentes das empresas que não demonstraram interesse em adotar N= 5	1 e 2	Não há interesse em adotar. Pelo volume de contas a pagar não vejo necessidade de implantação.

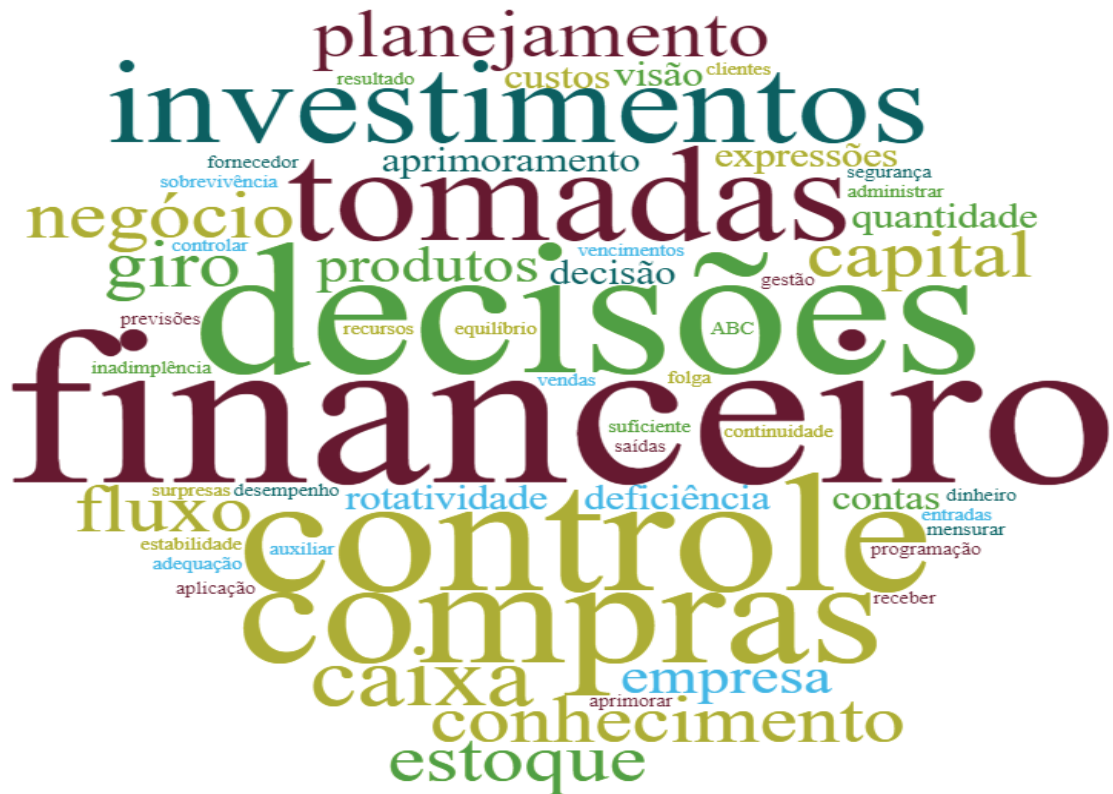
Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Nota-se que na Tabela 20, para as empresas que têm interesse em adotar, os fatores motivadores expressos foram tomadas de decisões sobre o controle de estoque e o aprimoramento do conhecimento do instrumento controle de contas a pagar. O qual na Tabela 12 já havia, estatisticamente, sido mostrado como fator inibidor, portanto, o ratifica como inibidor à adoção. No mais, as empresas que não têm interesse em adotar expressaram não haver necessidade para seu negócio.

Analisando as inferências dos respondentes, nota-se que a preocupação básica se concentra no capital de giro e fluxo de caixa. Isto mostra que, os que têm interesse em adotar os instrumentos essenciais, demonstraram a necessidade de controle dos recursos organicamente gerados por suas empresas, sempre enfatizando o capital de giro e o planejamento do fluxo de caixa. Para os que não demonstraram interesse em adotar, a falta de tempo, complexidade dos instrumentos, não disfarçaram suas percepções da necessidade em gerir os recursos financeiros dos seus negócios.

Nas Figuras 2 e 3 estão expressas as nuvens de palavras das expressões dos respondentes das empresas que têm interesse em adotar e das empresas que não têm interesse em adotar, quando questionados “por quê” e “por quê não”.

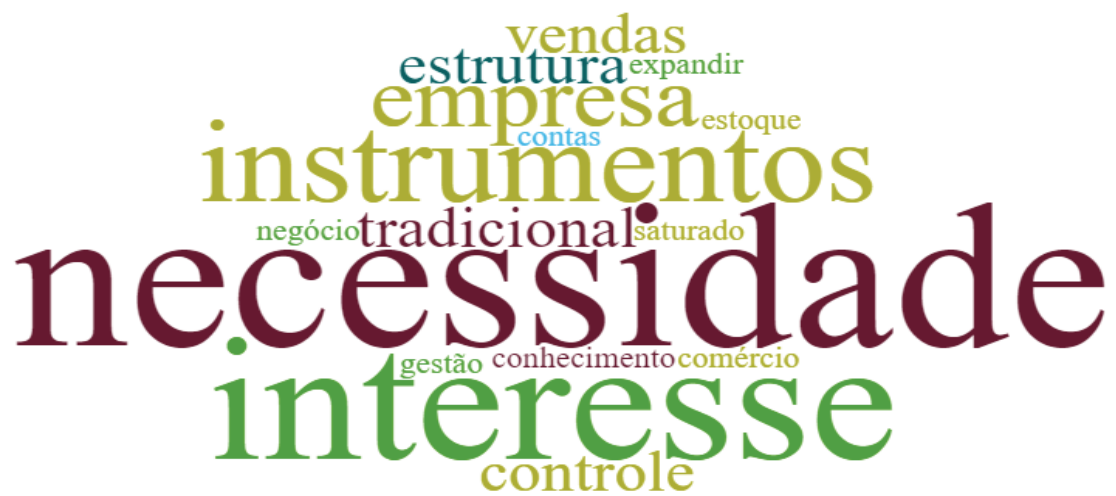
Figura 2 – Expressões dos respondentes das empresas que têm interesse em adotar



Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Nota-se que na Figura 2 as expressões em destaque são financeiro, controle de compras, tomadas de decisões, investimentos, planejamento, conhecimento, aprimoramento e outras. Isso corrobora com as abordagem feita nas análise sobre capitação de recursos, alocação de recursos e outros citados nas tabelas 16 a 20.

Figura 3 - Expressões dos respondentes das empresas que não têm interesse em adotar



Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Nota-se que na Figura 3, as expressões em destaques são necessidade, interesse, instrumentos, estrutura, dentre outras. Essas expressões são as justificativas dadas pelos respondentes pelo não interesse em adotar os instrumentos. Por exemplo, a não percepção de necessidade, falta de interesse, estrutura inadequada, falta de conhecimento e outros. Também elencadas nas Tabelas 16 a 20.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados da pesquisa nas 365 empresas. Foram pesquisados como os gestores financeiros dessas empresas se posicionaram sobre o grau de conhecimento, da percepção de importância e da percepção de complexidade dos instrumentos essenciais de gestão financeira. Também investigou-se quais são os fatores que motivam ou inibem a adoção relacionados com as variáveis “as rotinas diárias facilitam”, “o tempo disponível é suficiente” e “recebe treinamento para aprimoramento do seu conhecimento”. Comparou-se, ainda, a percepção do desempenho financeiro sob a ótica da liquidez entre as empresas que usam e as que não usam os instrumentos essenciais. E, por conseguinte, demonstrou-se os perfis das empresas e dos respondentes.

Das micro e pequenas empresas analisadas, 74,5% já estão atuando há mais de 5 anos. Isso mostra que a maioria já está em atividade há mais tempo e são empresas que demonstram evolução empresarial. Na fase de busca de consistência empresarial, de 2 a 5 anos, identificou-se 10,9%, e na fase inicial, até 2 anos, 14,5%. Com relação aos ramos de atividade, 50,1% se enquadraram como comércio, 16,7% como indústria, 23,35% como prestação de serviço e 9,9% misto.

Isso é um fator positivo, pois a concentração do tempo de vida das empresas está acima de 5 anos. Afirmando, assim, que a grande maioria dessas empresas já passou estatisticamente pela fase da mortalidade precoce e influencia no índice estatístico de sobre vida até 2 anos.

Nota-se que dos respondentes que exercem a função de gestor financeiro nessas MPEs, 70,7% são os próprios micro e pequenos empresários, confirmando que eles exercem múltiplas funções (SANTOS et al., 2011). Com relação à formação acadêmica, 58,5% dos 70,7% possuem graduação e pós graduação. Esta constatação difere do estudo do Sebrae (2016), onde a maioria dos micro e pequenos empresários não possuíam ensino superior. Já os demais respondentes que exercem a função de gestor financeiro, mais de 70% possuem ensino superior, incluindo pós-graduação.

Com relação ao tempo de empresa e tempo na mesma função dos gestores, nota-se que mais de 60% estão há mais de 5 anos em suas funções. O que demonstra que a região pesquisada difere dos estudos apresentados em relação à formação

acadêmica, bem como confirma o que esses mesmos estudos constataram, que os micro e pequenos empresários exercem funções múltiplas.

Na sequência será apresentado um resumo dos resultados mais relevantes desta pesquisa relacionados às correlações entre as variáveis do Tópico I, do Tópico II e do Tópico III.

Na Tabela 21 estão resumidos os resultados mais relevantes no que diz respeito às correlações “do conhecimento”, “da percepção de importância” e “da percepção de complexidade” dos instrumentos essenciais de gestão financeira.

Tabela 21 – Resultados relevantes – Tópico I

Correlações				
Instrumentos	Variáveis	Conhecimento		
		R	Sig	Média
Gestão de capital de giro	Percepção de importância	0,448	0,000	4,2712
	Percepção de complexidade	0,448	0,000	-
Planejamento do fluxo de caixa	Percepção de importância	0,447	0,000	4,4767
	Percepção de complexidade	-	-	-
Controle de contas a receber	Percepção de importância	0,458	0,000	4,5205
	Percepção de complexidade	-	-	-
Controle de estoque	Percepção de importância	0,520	0,000	4,3781
	Percepção de complexidade	-	-	-
Controle de contas a pagar	Percepção de importância	0,600	0,000	4,4164
	Percepção de complexidade	-	-	3,0466

Fonte: elaborado pelo autor (2018)

Quanto ao conhecimento dos instrumentos essenciais de gestão financeira, gestão de capital de giro, planejamento do fluxo de caixa, controle de contas a receber, controle de estoque e controle de contas a pagar, através da medida central estatística, os gestores demonstraram ter bom conhecimento com média de 3,3644, 3,6566, 4,0110, 3,6192 e 4,1041, constantes nas Tabelas de 4 a 8.

Na Tabela 21, a percepção da importância destes instrumentos pelos gestores para suas empresas torna-se expressiva, com média de 4,2712, 4,4767, 4,5205, 4,3781 e 4,4164, respectivamente. Já no que se refere à percepção de complexidade, os gestores demonstraram que o instrumento controle de contas a pagar, média 3,0466, demonstra baixa complexidade para a implantação.

No instrumento gestão de capital de giro, o conhecimento com a percepção de importância e a percepção de complexidade para implantação demonstrou correlação razoável e significativa. Ficou evidenciado que o gestor que tem conhecimento tem maior probabilidade de percepção da importância e da complexidade para implantação deste instrumento.

As correlações entre o conhecimento e a percepção da importância do instrumento planejamento do fluxo de caixa é razoável e significativa. Isto mostra que quanto maior o conhecimento do gestor sobre o instrumento, maior a probabilidade de percepção de importância para sua empresa.

O conhecimento do instrumento “controle de contas a receber” demonstra uma correlação razoável e significativa com percepção de importância. Em consideração aos instrumentos de controle de estoque e controle de contas a pagar, o conhecimento tem uma correlação razoável com a percepção de importância e é significativa. Isso evidencia que quem tem o conhecimento tem maior probabilidade de percepção de importância destes instrumentos.

Na Tabela 22 estão descritos os resultados mais relevantes com relação às seguintes variáveis: “as rotinas diárias facilitam”, “o tempo disponível é suficiente”, “recebe treinamento constante para aprimorar o conhecimento” correlacionados com a variável “usa como prática” das empresas que usam os instrumentos.

Tabela 22– Resultados relevantes – Tópico II – empresas que usam

Instrumentos	Empresas que usam					
	Correlações: “usa como prática” versus “as rotinas diárias facilitam”, “o tempo disponível é suficiente”, “recebe treinamento constante para aprimorar o conhecimento”					
		<u>R</u>	Sig	Média	Desvio padrão	Frequência relativa % (Medidas 4 e 5 da escala Likert)
“Usa como prática”						
Gestão de capital de giro	As rotina diárias facilitam	-	0,001	3,6979	0,90751	67,7
	O tempo disponível é suficiente	-	0,003	3,1667	1,02255	-
	Recebe treinamento constante	-	0,000	2,6979	0,96376	16,7
Planejamento do fluxo de caixa	As rotina diárias facilitam	-	0,004	3,7681	0,90650	71,80
	O tempo disponível é suficiente	-	0,000	3,3333	0,97661	45,51

	Recebe treinamento constante	-	0,012	2,5290	0,92169	12,30
Controle de contas a receber	As rotinas diárias facilitam	-	0,000	3,8326	-	76,2
	O tempo disponível é suficiente	-	0,000	3,4226	0,92654	51,0
	Recebe treinamento constante	-	0,000	2,4393	0,94128	12,5
Controle de estoque	As rotinas diárias facilitam	-	0,000	3,8214	-	77,1
	O tempo disponível é suficiente	-	0,001		-	49,3
	Recebe treinamento constante	-	0,033	2,3929	0,97225	10,0
Controle de contas a pagar	As rotinas diárias facilitam	0,422	0,000	3,8767	-	77,5
	O tempo disponível é suficiente	0,403	0,000	3,4506	0,87431	52,2
	Recebe treinamento constante	-	0,000	2,3676	0,94452	11,5

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

De acordo com a Tabela 22, a variável “usa como prática” para as empresas que usam, nota-se que as variáveis “as rotinas diárias facilitam” e “o tempo disponível é suficiente” demonstraram ser, estatisticamente pelas médias, fatores motivadores à adoção nos 5 instrumentos essenciais de gestão financeira analisados, com destaque para “as rotinas diárias facilitam”, confirmado com a alta frequência relativa.

Ressalta-se, também, que a variável “tempo disponível suficiente”, no instrumento gestão de capital de giro, apresenta um desvio padrão significativo, mostrando um alto grau de dispersão. Nesse instrumento específico, “o tempo disponível suficiente” pode ser interpretado como motivador e inibidor. A variável “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento” se posicionou como fator inibidor à adoção em todos os instrumentos, tanto pela média, pelo desvio padrão, como pela frequência relativa. As correlações se mostraram significantes em todos os instrumentos analisados, Sig < 0,05. No instrumento “controle de contas a pagar”, as correlações com “as rotinas diárias facilitam” e “tempo disponível é suficiente” foram razoáveis.

Na Tabela 23 estão descritos os resultados mais relevantes com relação às seguintes variáveis: “as rotinas diárias facilitam”, “o tempo disponível é suficiente”,

“recebe treinamento constante para aprimorar o conhecimento” correlacionados com a variável “usa como prática” das empresas que não usam.

Tabela 23– Resultados relevantes – Tópico II – empresas que não usam

Instrumentos	Empresas que não adotam					
	Correlações: “usa como prática” versus “as rotinas diárias facilitam”, “o tempo disponível é suficiente”, “recebe treinamento constante para aprimorar o conhecimento”.					
		R	Sig	Média	Desvio padrão	Frequência relativa % (Medidas 1 e 2 da escala Likert)
“Usa como prática”.						
Gestão de capital de giro	As rotina diárias facilitam	-	-	-	-	-
	O tempo disponível é suficiente	-	-	-	-	-
	Recebe treinamento constante	0,438	0,001	-	-	82,4
Planejamento do fluxo de caixa	As rotina diárias facilitam	-	-	-	-	-
	O tempo disponível é suficiente	-	-	-	-	-
	Recebe treinamento constante	0,438	0,000	-	-	84,2
Controle de contas a receber	As rotina diárias facilitam	-	-	-	-	-
	O tempo disponível é suficiente	0,605	0,037	-	-	-
	Recebe treinamento constante	-	-	-	-	-
Controle de estoque	As rotina diárias facilitam	-	-	-	-	-
	O tempo disponível é suficiente	-	-	-	-	-
	Recebe treinamento constante	-	0,005	-	-	90,7
Controle de contas a pagar	As rotina diárias facilitam	0,913	0,030	3,00	1,22474	-
	O tempo disponível é suficiente	0,791	-	2,00	-	80,0
	Recebe treinamento constante	0,535	-	1,80	-	80,0

Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Na relação “usa como prática” em empresas que não usam, para os instrumentos “gestão de capital de giro” e “planejamento do fluxo de caixa”, nota-se

correlação razoável e significativa com a variável “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento”. Para os gestores que não usam, neste caso, entende-se que a variável “recebe treinamento constante para aprimoramento” é um fator inibidor relevante à adoção desse instrumento, ratificado pela frequência relativa apresentada.

Para o instrumento “controle de contas a receber”, a variável “tempo disponível é suficiente” se caracterizou como um fator inibidor à adoção, apresentando correlação razoável e significativa. Já no instrumento “controle de estoque” a variável “recebe treinamentos constante para aprimoramento do conhecimento” apresentou correlação significativa, caracterizando-se como fator inibidor à adoção.

Com relação ao instrumento “controle de contas a pagar”, “as rotinas diárias facilitam”, “o tempo disponível suficiente” e “recebe treinamento constante para aprimoramento” motivaram à não adoção deste instrumento, destacando a variável “as rotinas diárias facilitam”. Corroborando com essa afirmação, a média e desvio padrão da variável “as rotinas diárias facilitam” estão destacadas na Tabela 23. Ressalta-se, também, que as frequências relativas das variáveis “tempo disponível é suficiente” e “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento” as ratificam como fatores inibidores à adoção.

O desempenho financeiro sob à ótica da liquidez é melhor percebido pelos gestores que usam os instrumentos essenciais de gestão financeiras, do que os gestores que não usam esses instrumentos. Destacam-se a gestão de capital de giro e planejamento do fluxo de caixa que demonstraram ser significantes nessa comparação. Estes dois instrumentos têm uma relação muito próxima com recursos financeiros, seja na alocação e captação e na visão futura das entradas e saídas destes recursos.

Para os instrumentos “controle de contas a receber”, “controle de estoque” e “contas a pagar”, embora tenham relação com a alocação e captação de recursos financeiros, seus reflexos nos instrumentos “gestão de capital de giro” e “planejamento do fluxo de caixa” é de curto prazo. Porém, estes dois últimos instrumentos sofrerão o efeito deste reflexo no curtíssimo prazo, justificando o porquê de quem usa estes instrumentos possui melhor percepção do desempenho financeiro sob à ótica da liquidez, com relação à quem não usa.

Com relação à intenção dos gestores que usam os instrumentos essenciais de gestão financeira, em aprimorar o uso destes instrumentos, estatisticamente todos demonstraram alto grau intencional em aprimorar o uso.

Quanto às empresas que não usam os instrumentos essenciais de gestão financeira, as mesmas foram questionadas sobre o interesse ou não em adotá-los. Neste caso, os gestores que expressaram interesse em adotar estes instrumentos demonstram motivações comuns na gestão dos recursos financeiros, onde aplicar, como aplicar, quais os benefícios que isso traria em termos de auxílio nas tomadas de decisões, melhorar o desempenho financeiro, bem como segurança em termos de liquidez. Também demonstraram preocupação em relação à falta de estrutura empresarial, ao conhecimento instrumental e ao aprimoramento do conhecimento.

Para os gestores que não demonstraram interesse em adotá-los, ficou evidenciado a não necessidade de adoção, a estrutura empresarial, a complexidade dos instrumentos, o conhecimento dos instrumentos e a falta de tempo.

Ficou evidenciado nas expressões de quem têm interesse em adotar que o conhecimento e o aprimoramento do conhecimento são fatores motivadores à adoção. Para quem não tem interesse em adotar, o conhecimento, a complexidade dos instrumentos e o tempo disponível são fatores inibidores à adoção.

6. CONCLUSÕES

Este estudo procurou analisar como os instrumentos essenciais de gestão financeira são adotados pelos gestores financeiros das micro e pequenas empresas.

. Para tanto, foram analisados cinco instrumentos essenciais de gestão financeira, citados em estudos como artigos, dissertações e instituições.

A escolha desses instrumentos está voltada para a estrutura empresarial das MPEs, onde há acúmulos de funções para os gestores que, na sua grande maioria, são os próprios micro e pequenos empresários

Foram estudadas micro e pequenas empresas, considerando suas relevâncias no cenário econômico brasileiro em termos de geração de emprego e renda.

A região estudada abrange o Alto Vale do Itajaí, Santa Catarina, com coleta de dados em 365 MPEs dos cinco maiores municípios: Rio do Sul, Taió, Ituporanga, Ibirama e Presidente Getúlio.

Das 365 empresas pesquisadas, 258 tem a sua gestão financeira feita pelos proprietários. Isto ratifica os estudos anteriores (SEBRAE, 2016; SANTOS et al., 2011) em que os micro e pequenos empresários exercem múltiplas funções nos seus negócios.

Outro resultado importante a ressaltar é a formação acadêmica destes gestores, os micro e pequenos empresários, dos quais 58,5% possuem formação superior. Verificou-se que a formação acadêmica pode ter influenciado a análise da percepção dos instrumentos essenciais de gestão financeira (primeiro objetivo específico deste estudo), pois os gestores demonstraram que possuem alto grau de conhecimento dos cinco instrumentos elencados. Da mesma forma, esses instrumentos foram percebidos como sendo muito importantes para suas empresas.

A percepção de complexidade desses instrumentos com relação à sua implantação, por sua vez, não foi uniforme. Os instrumentos “gestão de capital de giro”, “planejamento do fluxo de caixa” e “controle de estoque” foram percebidos como tendo um alto grau de complexidade. Para o instrumento “controle de contas a receber”, a percepção de complexidade foi de grau razoável e para o instrumento “controle de contas a pagar” a complexidade percebida foi baixa. Isso relacionado com a formação acadêmica dos gestores, os três primeiros instrumentos requerem, além do conhecimento, uma análise mais ampla no contexto da gestão financeira. Os dois

últimos, e não menos importantes, são mais práticos e a própria rotina diária favorece essa praticidade. Talvez seja essa a causa da diferença entre as percepções de complexidades.

A correlação entre o conhecimento *versus* a percepção de importância demonstra que, nos cinco instrumentos essenciais de gestão financeira, o conhecimento destes instrumentos possui correlação razoável e significativa com a percepção de importância para suas empresas. A correlação do conhecimento *versus* a percepção de complexidade para a implantação foi razoável e significativa apenas no instrumento “gestão de capital de giro”, pois nos demais instrumentos foram baixas e não significativas.

A percepção de importância dos instrumentos estudados *versus* a percepção de complexidade para implantação, no instrumento “gestão de capital de giro”, apresentou-se alta e significativa. Já as correlações apresentadas nos instrumentos “planejamento de fluxo de caixa”, “controle de contas a receber” e “controle de estoque” foram baixas, porém significativas, e foi baixa e não significativa no instrumento “controle de contas a pagar”. Talvez isso esteja relacionado com o perfil dos gestores no quesito formação acadêmica, a gestão do capital de giro requer uma análise financeira mais profunda, pois está ligada diretamente à captação e alocação de recursos financeiros.

Verificou-se que o alto grau de conhecimento e a percepção de importância por parte dos gestores dos instrumentos estudados são fatores motivadores à adoção (segundo objetivo específico deste estudo), enriquecidos na sequência por outros fatores apresentados neste estudo. Dentre esses fatores, as variáveis “rotinas diárias facilitam” e “tempo disponível é suficiente” apresentaram-se como motivadores à adoção em todos os instrumentos. A variável “recebe treinamento constante para aprimoramento do conhecimento” se destacou como fator inibidor (terceiro objetivo específico deste estudo).

As empresas que usam os instrumentos demonstraram grau elevado da intenção em aprimorar o uso destes instrumentos. Isso talvez pela concentração das empresas estudadas terem mais de cinco anos de tempo de vida e a predominância em ser do ramo comercial. Quanto mais tempo de vida mais se torna presente a necessidade de aprimorar a gestão financeira. Como exemplo, uma empresa do ramo comercial deve ter maior controle de estoque, o que não acontece necessariamente com a empresa do ramo de prestação de serviço.

Da mesma forma, os gestores das empresas que não usam os instrumentos demonstraram interesse em adotar, quando questionados sobre o que os motivavam à adoção, a preocupação com a gestão dos recursos financeiros de forma geral foi unânime. Bem como, quanto e quando aplicar, sempre preocupados com o fluxo de caixa futuro. Isto comprova uma preocupação com a condução financeira do negócio. Já os gestores das empresas que não usam os instrumentos e não demonstraram interesse em adotar, quando questionados sobre o motivo, destacaram falta de estrutura empresarial, falta de recursos e falta conhecimento.

Com relação ao desempenho financeiro sob à ótica da liquidez, as empresas que usam os instrumentos “gestão de capital de giro” e “planejamento de fluxo de caixa” têm melhor percepção deste desempenho do que as empresas que não usam (quarto objetivo específico deste estudo). Com isto, conclui-se que a aproximação destes instrumentos com a gestão do recurso financeiro torna-se mais sensível porque a falta ou a sobra deste recursos financeiros é perceptível no curtíssimo prazo. Isto não acontece com o uso dos demais instrumentos “controle de contas a receber”, “controle de estoque” e “controle de contas a pagar”, percepção de curto prazo.

As empresas que usam e as que não usam estes instrumentos têm percepção muito próximas do desempenho financeiro, não sendo significativa. Isto em função de que a forma inadequada ou não de alocação e captação de recurso financeiro, por exemplo, em compras de matéria prima e mercadoria para revenda vai influenciar no aumento ou não dos estoques e dos fornecedores, bem como o prazo concedido aos seus clientes e a seleção de cliente (SOUZA et al., 2017). Enfim, a política de crédito da empresa vai influenciar no valor de contas a receber. A gestão desses instrumentos vai refletir no curto prazo, na falta ou não de recurso financeiro. Portanto, terá influência nas empresas que usam os instrumentos de gestão de capital de giro e de planejamento de fluxo de caixa, bem como terão a percepção desta falta ou sobra desse recurso financeiro no curtíssimo prazo.

Isto é diferente com as empresas que não usam. A falta ou a sobra de recurso financeiro, embora perceptível, faz com que os gestores não têm informações de onde está a causa e convivem com as nuances da liquidez.

Concluindo sobre a gestão financeira praticada pelos gestores, nas 365 empresas da região pesquisada, destaca-se que os gestores possuem um alto grau de conhecimento e percepção da importância para suas empresas dos instrumentos essenciais de gestão financeira. E, que as rotinas diárias e o tempo disponível os

motivam à adoção dos instrumentos elencados, enquanto que a falta de treinamento para aprimoramento do conhecimento destes instrumentos os inibem a adotar estes instrumentos. Da mesma forma, as percepções sobre o desempenho financeiro, sob à ótica da liquidez, estão no reflexo percebido no curtíssimo prazo, ou seja, quem usa os instrumentos “gestão de capital de giro” e “planejamento do fluxo de caixa” tem melhor percepção.

A preocupação dos gestores que não usam, mas demonstram interesse em adotar está embasada na necessidade de visão financeira da empresa no curto prazo que os auxiliariam nas tomadas de decisões sobre investimentos e melhor condução financeira do negócio. Já para os gestores que não usam e não têm interesse em adotar, a estrutura empresarial, a falta de conhecimento, a falta de recursos financeiro e a falta de tempo foram mencionados como inibidores à adoção.

Ressalta-se que os objetivos propostos neste trabalho foram atendidos. Este estudo apresenta limitações, visto que o desempenho financeiro percebido foi medido por uma variável apenas. Mesmo diante desta limitação chegou-se a um resultado satisfatório.

Como contribuição acadêmica, este estudo fornece informações sobre a literatura de gestão financeira praticada pela MPEs de determinada região, o que motiva ou inibe as empresas a adotarem os instrumentos essenciais de gestão financeira, bem como a percepção do desempenho financeiro percebido, cuja lacuna ainda não foi preenchida na sua totalidade. Outras variáveis tais como a gestão do tempo dispensado para a área financeira (produtividade) e a rotatividade dos gestores na função financeira poderão ser medidas em futuros estudos e enriquecer essa literatura.

Por fim, na área profissional, contribui para que os gestores possam melhorar suas ações e atitudes, dentro do contexto financeiro, mostrando que o conhecimento, a gestão de tempo e o aprimoramento do conhecimento podem facilitar as rotinas diárias nas suas empresas. E, por consequência, despertará para a percepção de importância da adoção desses instrumentos elencados, os quais auxiliarão na melhor condução financeira dos seus negócios.

REFERÊNCIAS

- ABIB, Gustavo; BULGACOV, Sergio; MARRA DO AMORIM, André Luis. A estrutura informacional no processo de decisão estratégica: estudo baseado na estratégia enquanto prática. **JISTEM: Journal of Information Systems and Technology Management**, v. 4, n. 3, 2007.
- ALBINO, Marcelo Rodrigues et al. **O uso do fluxo de caixa como ferramenta estratégica nas micro e pequenas empresas**. Florianópolis, 2003. 82p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina.
- AMARAL, Juliana Ventura; CASA NOVA, Sílvia Pereira de Castro. Os Fatores de Insucesso das Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade: Um Estudo em Unidades Lotéricas. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 5, n. 2, 2011.
- ALMEIDA, Aline de Souza; HOLANDA, Neilton Faustino de; GAZZONI, Elizabeth Inez. Análise de um Modelo de Fluxo de Caixa Projetado para uma Instituição de Ensino—Estudo de Caso. **Revista Eletrônica Saber Contábil-RSC**, v. 1, n. 1, p. 106-124, 2011.
- ALMEIDA, Dalci Mendes; PEREIRA, Ian Mota; LIMA, Ivone Junges. Instrumentos de controle de gestão utilizados por micro e pequenas empresas sul catarinenses-[http://dx. doi. org/10.21714/19-82-25372016v10n3p6992](http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372016v10n3p6992). **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 10, n. 3, p. 69-92, 2016.
- ALVES DE MELO, Maurílio; GUERRA LEONE, Rodrigo José. Alinhamento entre as Estratégias Competitivas e a Gestão de Custos: um Estudo em Pequenas Empresas Industriais do Setor de Transformação. **BBR-Brazilian Business Review**, v. 12, n. 5, 2015.
- ATTOM, Ben Ebo. Cash Management Practices by Micro and Small-Scale Enterprises at Kasoa in The Central Region of Ghana. **Asian Journal of Business and Management Sciences**, v. 3, n. 2, p. 1-12, 2013.
- ALVIM, Paulo César Rezende de Carvalho. O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas. **Ciência da informação**, v. 27, n. 1, p. 0-0, 1998.
- BARBOSA, Heitor Monteiro. A análise de demonstrativos financeiros como ferramenta para tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. **Scientia FAER**, v. 2, p. 38-52, 2010.
- BARBOSA, Lílian Eliene; MOREIRA, Ney Paulo. Política de Crédito: uma Análise das Micro e Pequenas Empresas do Setor de Tecidos, Vestuário e Calçados de São Gotardo – MG. **Revista Brasileira de Gestão e Engenharia** – ISSN 2237-1664 Centro de Ensino Superior de São Gotardo Número X Jul-dez 2014 Trabalho 03 Páginas 57-85

BARBOSA, D. dos Santos; QUINTANA, A. Costa Gestão do disponível: um estudo em micro, pequenas e médias empresas. **Revista de Administração da UNIMEP**. 11, 3, 25-48, Set. 2013.

BEUREN, Ilse Maria; BARP, Adriano Dinomar; FILIPIN, Roselaine. Barreiras e possibilidades de aplicação da contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas por meio de empresas de serviços contábeis. **ConTexto**, v. 13, n. 24, p. 79-92, 2013.

BONACIM, Carlos Alberto Grespan; CUNHA, Julio Araújo Carneiro da; CORRÊA, Hamilton Luiz. Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e aprendizagem. **Gestão & Regionalidade**, v. 25, n. 74, 2009.

BOWEN, Michael; MORARA, Makarius; MUREITHI, M. Management of business challenges among small and micro enterprises in Nairobi-Kenya. **KCA journal of business management**, v. 2, n. 1, 2009.

BRASIL. **Lei complementar N. 123**, de 14 de dezembro de 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em 05 de set. 2017.

CARVALHO, C.J. de. Fatores Condicionantes de Atraso nos Pagamentos de Créditos Comerciais. **Brazilian Business Review** (Portuguese Edition). 76-96, Sept. 2, 2015.

_____. Como a gestão de práticas de oferta de crédito impacta a de estoque. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, 2015.

_____. Fatores Condicionantes de Atraso nos Pagamentos de Créditos Comerciais. **BBR – Brazilian Business Review**, p. 76 – 96, 2015

CARVALHO, José Ribamar Marques de; LIMA, Maria das Dores. Práticas Gerenciais em MPE's do comércio de confecções da cidade de Sousa–PB. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPEC)**, v. 5, n. 3, 2011.

CASALI, Maristela da Silva; TRETER, Jaciara. **A importância da utilização da gestão financeira em microempresas da cidade de Cruz Alta**. Cruz Alta: Unicruz, 2015.

CASTRO, Hugo Luiz de; IZIDORO, Cleyton; CASTANHEIRA, Maria Eugênia Monteiro. Importância do fluxo de caixa para uma administração estratégica. **ACTUS**, v. 1, n. 1, p. 22, 2016.

COUTO, Fileto et al. A relevância da gestão financeira de curto prazo. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 12, n. 3, 2001.

COUTO, Vivian Duarte; FABIANO, Darks; RIBEIRO, Kárem Cristina de Sousa. Gestão Financeira de curto prazo: uma análise do comportamento das empresas do Ibovespa em resposta à crise econômica. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**, v. 16, n. 3, p. 46-64, 2012.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3ªed. Bookman/Artmed: Porto Alegre, 2010.

DANCEY, Christine P.; REIDY, John. **Estatística sem matemática para psicologia**. Porto Alegre: Penso Editora, 2013.

DENNIS JR, William J.; PHILLIPS, Bruce D.; STARR, Edward. Small business job creation: The findings and their critics. **Business Economics**, p. 23-30, 1994.

DOMINGUES, Olga Graciela Diaz et al. Gestão de capital de giro e formação do preço de venda praticado pelas micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**, v. 9, n. 1, p. 77, 2017.

ERCOLIN, Carlos Alberto. **Fatores financeiros determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas**. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. DOI: 10.11606/D.12.2007.tde-30012008-094646. Acesso em: 2017-06-12.

FABRES, SFC; SILVA, KL Cavalcanti. Evolução do cooperativismo de crédito e seu impacto financeiro na sociedade brasileira: uma análise do cenário de 2015. In: **Congresso Internacional de Administração**. 2016.

FARIAS FILHO, José Rodrigues de. **Fatores condicionantes de sucesso e sobrevivência de micro e pequenas empresas no município de valença-rio de janeiro**. 2009. Tese de Doutorado. Universidade Federal Fluminense.

FORMENTI, Michele Caroline Lima; MARTINS, Isabel Cristina Silva. Análise da Gestão Financeira nas Micro e Pequenas Empresas de Osasco. **REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec-Osasco**, v. 1, n. 1, p. 40-61, 2015.

FLEURIET, Michel; ZEIDAN, Rodrigo. **O Modelo dinâmico de gestão financeira**. Rio de Janeiro: Books, 2015.

GIL, Antônio Carlos, **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo:Atalas, 2010.

GILL, Simrn Kaur; CORMICAN, Kathryn. Support ambient intelligence solutions for small to medium size enterprises: Typologies and taxonomies for developers. In: **Technology Management Conference (ICE), 2006 IEEE International**. IEEE, 2006. p. 1-8.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12ª Ed. São Paulo: Pearson, 2009.

GONÇALVES, João Paulo Guerreiro. Análise do Perfil da Gestão Financeira Realizada Pelas Micro e Pequenas Empresas da Cidade de Itajubá. **VIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2011

GONZÁLES, Mauricio Kalau. Modelo sistêmico integrado em gestão de estoques e compras na administração de resultados: o desafio financeiro no ressuprimento. **Semina: Ciências Sociais e Humanas**, Vol 27, Iss 1, Pp 51-76 (2006); Universidade Estadual de Londrina, 2006.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006. 496 p.

HAMID, Abu Bakar Abdul; BAHARUN, Rohaizat; HASHIM, Noor Hazarina. Comparative analysis of managerial practices in small medium enterprises in Malaysia. **Jurnal Kemanusiaan**, v. 4, n. 2, 2017.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

HORA, Henrique Rego Monteiro; MONTEIRO, Gina Torres Rego; ARICA, José. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v. 11, n. 2, p. 85-103, 2010.

HENFRIDSSON, Ola; LIND, Mikael. *Information systems strategizing, organizational sub-communities, and the emergence of a sustainability strategy*. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 23, n. 1, p. 11-28, 2014.

HORA, Henrique Rego Monteiro da. MONTEIRO, Gina Torres Rego; ARICA, José. Confiabilidade em questionários para qualidade: um estudo com o Coeficiente Alfa de Cronbach. **Produto & Produção**, v. 11, n. 2, p. 85-103, 2010.

JORDÃO CARVALHO, Claudinê. Como a gestão de práticas de oferta de crédito impacta a de estoque. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, 2015.

KOTESKI, Marcos Antonio. As micro e pequenas empresas no contexto econômico brasileiro. **Revista FAE Business**, v. 8, n. 1, p. 16-18, 2004.

KLANN, RC; KREUZBERG, F; BECK, F. Fatores de risco evidenciados pelas maiores empresas listadas na BM&FBovespa. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade (GeAS)**. 3, 3, 78-89, Sept. 2014. ISSN: 23169834.

LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LACERDA, Joabe Barbosa. A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e aplicabilidade. **Revista brasileira de contabilidade**, n. 160, p. 38-53, 2006.

LEONETI, Alexandre; NIRAZAWA, Alyni; OLIVEIRA, Sonia. Proposta de índice de sustentabilidade como instrumento de autoavaliação para micro e pequenas empresas (MPEs). **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 4, p. 349-361, 2016.

LIMA, Amadeu Nascimento; IMONIANA, Joshua Onome. 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. 1, p. 28-48, 2008.

LIMA, Leonardo J. Almeida; SOUSA, Lilian Santos. A importância das ferramentas contábeis gerenciais para a continuidade e otimização das atividades das micro e pequenas empresas: uma pesquisa de campo na Feira da Oito de Maio em Icoaraci–Belém (Pa). **Amazônia em foco: Ciência e Tecnologia**, v. 2, n. 3, p. 117-138, 2014.

LEMOS DA SILVEIRA SANTOS, Leonardo; CÉSAR ALVES, Ricardo; NUNES TAVARES DE ALMEIDA, Kenneth. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 4, p. 1-15, 2007.

LOPES, Leandro Costa et al. Adoção de práticas de controles financeiros e não financeiros por microempreendedores individuais. **Gestão e Sociedade**, v. 8, n. 21, p. 749-766, 2015.

LOPES, Antônio Carlos Vaz; MENEZES, Emílio Araújo. A importância do fluxo de caixa no gerenciamento financeiro das pequenas empresas. **Anais I EGEPE**, p. 223-232, 2000.

LUCIANO, Edimara Mezzomo. **Mapeamento das variáveis essenciais ao processo decisório nas empresas gaúchas do setor industrial alimentar**. 2000. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2000-adi-1289.pdf>. Acesso em 05 set. 2017.

LUCATO, Wagner Cesar, **A Gestão da pequena e média empresa com dificuldades financeiras**, 1ª ed. São Paulo: Artliber, 2013.

MAIA, Velcimiro Inácio et al. Gestão financeira de micro e pequenas empresas: o setor varejista na região de Pará de Minas. **SYNTHESIS| Revistal Digital FAPAM**, v. 1, n. 1, p. 261-273, 2016.

MANZI, Suely Maria Silva. **A importância da informação contábil**. . 2016. Tese de Doutorado. Universidade Federal Rural de Pernambuco.

MENEGOTTO, Margarete Luisa Arbuseri. **Práticas de gestão econômica e financeira adotadas por redes de empresas estabelecidas no estado do Rio Grande do Sul**. São Leopoldo, 2010. Dissertação (Mestrado). Universidade do Vale do Rio dos Sinos.

MONTEIRO, Jose Morais; BARBOSA, Jenny Dantas. Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 2, p. 38-59, 2011.

MOREIRA, Bruno César Melo; FERREIRA, Natália Aparecida Gondim; COSTA, Daniel Fonseca. Avaliação do uso de Ferramentas Financeiras na Prática de Gestão das Empresas do Setor de Vendas de Material de Construção e Ferragens. **Revista de Gestão e Contabilidade da UFPI**, v. 4, n. 1, p. p. 105-128, 2016.

MOREIRA, Bruno César Melo et al. Analisando o uso de instrumentos financeiros nas práticas de gestão das empresas do setor de confecção e facção do município de Formiga/MG. [http://dx. doi. org/10.21714/19-82-25372017v11n1p87107](http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n1p87107). **Revista da micro e pequena empresa**, v. 11, n. 1, p. 87-107, 2017.

MOUTINHO, Karina; ROAZZI, Antonio. As teorias da ação racional e da ação planejada: relações entre intenções e comportamentos. **Avaliação Psicológica: Interamerican Journal of Psychological Assessment**, v. 9, n. 2, p. 279-287, 2010.

NEVES, João Adamor Dias; PESSOA, Raimundo Wellington Araújo. Causas da mortalidade de micros e pequenas empresas: o caso das lojas de um shopping center. **Revista Organizações em Contexto-online**, v. 2, n. 4, p. 165-195, 2006.

OLIVEIRA, Antonio Gonçalves de; MÜLLER, Aderbal Nicolas; NAKAMURA, Wilson Toshiro. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. **Revista da FAE**, v. 3, n. 3, 2017.

OLIVEIRA, Liana Karla. Fluxo de caixa: uma aplicação gerencial para tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. **Ciências Contábeis Fpb**, v. 1, n. 1, 2017.

OLIVEIRA, Maria de Fatima Silva et al. O impacto das práticas inovadoras de micro e pequenos empreendedores na prosperidade de seus negócios. **Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)-ISSN 2177-4153**, v. 14, n. 3, p. 100-116, 2016.

OLIVEIRA, Maria Carolina Dabbur Marques; MOREIRA, Maria Gabriela Casimiro. Análise do Processo Estratégico em um Jogo de Empresas a Partir da Abordagem da Estratégia como Prática. **Revista Lagos**, v. 7, n. 1, 2017.

PARISOTTO, Iara Regina; DA ROSA, Roberto. A estrutura de capital da micro e pequena empresa de Blumenau. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 4, n. 10, p. 71-88, 2005.

PARISOTTO, Iara Regina dos Santos; DA ROSA, Roberto. A estrutura de capital da micro e pequena empresa de Blumenau-DOI: [http://dx. doi. org/10.16930/2237-7662/rccc.v4n10p71-88](http://dx.doi.org/10.16930/2237-7662/rccc.v4n10p71-88). **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 4, n. 10, p. 71-88, 2011.

PASTRE, F; MURILO PETRI, S; DAIANI VEDOVATTO. A. Gestão Financeira e Sustentabilidade na Incubadora Tecnológica da Unochapecó - INCTECh: adequação à prática chave na metodologia CERNE 1. **Revista de Informação Contábil**. 9, 4, 24-41, Oct. 2016. ISSN: 19823967.

PFEFFER, Jeffrey; SUTTON, Robert I. Treat Your Organization as a Prototype: The Essence of Evidence-Based Management. **Design Management Review**, v. 17, n. 3, p. 10-14, 2006.

PINTO, R. Rodighiero; RIBEIRO, L. Da Silva. Aplicação do lote econômico de compras (lec): estudo de caso de uma lanchonete familiar do município de campos dos

Goytacazes/RJ. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ**. 21, 1, 70-85, Jan. 2016. ISSN: 1516215X.

POSTIGLIONE, Elionai de Moraes; SILVA, Daiana da, **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, 2016.

POZO, Hamilton; TACHIZAWA, Takeshy; SOUZA, Jose Henrique. Supply Chain Management nas Micro e Pequenas Empresas (MPE): impactos de sua aplicação na redução de custos e na competitividade. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 9, n. 3, 2011.

REZENDE PINTO, Marcelo. A Teoria do Comportamento Planejado (TCP) e o Índice de Disposição de Adoção de Produtos e Serviços Baseados em Tecnologia (TRI): Uma Interface Possível? **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 7, n. 2, 2007.

RIBEIRO, Andressa; FREIRE, Eduardo José; BARELLA, Lauriano Antonio. A informação contábil como instrumento de apoio às micro e pequenas empresas: percepção dos gestores de micro e pequenas empresas de paranaíta–mt, quanto à utilização de informações da contabilidade no processo de tomada de decisão, no ano de 2012. **Revista Eletrônica da Faculdade de Alta Floresta**, v. 2, n. 1, 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social - Métodos e Técnicas** - 3ª Ed. 1999 Atlas. São Paulo.

RHODEN, Valdete Noveli. Estratégia enquanto prática e os lapsos conceituais. **REBRAE**, v. 3, n. 3, 2017.

RODRIGUES, João Paulo Lima; DE MELO, Maurílio Alves; LEONE, Rodrigo José Guerra. Gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo no setor supermercadista de Mossoró-RN. **CONNEXIO-ISSN 2236-8760**, v. 5, n. 1, p. 125-140, 2015.

ROSTAM, Nur Aqilah et al. The acceptance study of NFC technology: A survey of models and user acceptance. In: **Technology Management and Emerging Technologies (ISTMET)**, 2015 International Symposium on. IEEE, 2015. p. 53-57.

RUSSO, Paschoal Tadeu; PARISI, Claudio. Melhoria de Desempenho em Segmentos Altamente Competitivos: a Gestão Baseada em Valor (GBV) na Indústria Têxtil Brasileira. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 9, n. 1, p. 149-164, 2017.

SANTOS, Deborah Oliveira; VEIGA, Ricardo Teixeira; MOURA, Luiz Rodrigo Cunha. Teoria do Comportamento Planejado Decomposto: determinantes de utilização do serviço mobile banking. **Revista Organizações em Contexto**, v. 6, n. 12, p. 78-106, 2011.

SANTOS, L.M. dos; FERREIRA, M.M; FARIA, E.R. de. Gestão financeira de curto prazo: características, instrumentos e práticas adotadas por micro e pequenas

empresas. **Revista de administração da Unimep** SANTINI, Sidineia et al. Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 1, p. 145-169, 2015.

SANTOS, Luciana Cristina Machado; DA COSTA, Ines Teresa Lyra Gaspar. **Gerência financeira na prática**: O papel do Gestor Financeiro dentro das Pequenas e Médias Empresas no Brasil. 2013.

SANTOS, Lucas Maia dos; SILVA, Gustavo Melo; NEVES, Jorge Alexandre Barbosa. Risco de sobrevivência de micro e pequenas empresas comerciais. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 5, n. 11, 2011.

SANTOS, Mateus Costa dos et al. ITG 1000, Risco de Detecção e Informação Contábil: uma Análise Teórica sobre a Relação Custo *versus* Benefício para as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. **Brazilian Business Review**, 2016.

SANTOS, V. dos; DOROW, DR; BEUREN, IM. Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas. **Revista Ambiente Contábil**. 8, 1, 153, Jan. 2016. ISSN: 21769036.

SILVA, Luiz Gustavo Zuliani et al. O fluxo de caixa como ferramenta para a tomada de decisão: um estudo com empresas de Frederico Westphalen - RS. **Revista Contabilidade e Controladoria**, [S.l.], v. 8, n. 3, dez. 2016

SILVA, Julyana Carvalho Kluck; DINIZ, Maria de Fátima Silva; MARTINS, Vitor William Batista. **Desenvolvimento de competências gerenciais de micro e pequenas empresas com uso da Aprendizagem Baseada em Problemas**, 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE, 2008.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Valor econômico**. 2011.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE, 2014.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Boletim de estudos & pesquisa n. 54**. 2016.

SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da; DE PÁDUA CARRIERI, Alexandre; JUNQUILHO, Gelson Silva. A estratégia como prática social nas organizações: articulações entre representações sociais, estratégias e táticas cotidianas. **Revista de Administração**, v. 46, n. 2, p. 122-134, 2011.

SILVA, Luiz Gustavo Zuliani et al. O fluxo de caixa como ferramenta para a tomada de decisão: um estudo com empresas de Frederico Westphalen - RS. **Revista Contabilidade e Controladoria**, [S.l.], v. 8, n. 3, dez. 2016.

SOUSA, Josevaldo Amaral de; LEONE, Rodrigo José Guerra; ANAILSON, Marcio Gomes. A influência da aprendizagem organizacional e do uso estratégico da informação contábil na captação de recursos por empresas de pequeno porte. **Revista Ambiente Contabil**, v. 7, n. 2, p. 190, 2015.

SOUZA, L.A. et al. Análise dinâmica das demonstrações financeiras da Guararapes Confecções S/A. **Capital Científico**. 15, 2, 101-115, Apr. 2017.

SOUZA, Renaldo Antônio; DE SOUZA, Antonio Artur. Gestão do capital de giro em micro e pequenas empresas: estudo de casos em empresas do comércio varejista de passos-MG. **FACEF Pesquisa-Desenvolvimento e Gestão**, v. 14, n. 1, 2011.

SMITH, Scott. Determining sample size: How to ensure you get the correct sample size. **E-Book (c) Qualtrics Online Sample**, 2013.

TERENCE, Ana Cláudia F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa. **Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. São Carlos, São Paulo: USP, 2002.

TONI, Deonir de et al. Modelos mentais dos empreendedores e desempenho organizacional: um estudo exploratório com empreendedores do setor metal-mecânico. **Gestão Contemporânea**, n. 15, 2014.

VENTURA, Valmir; LIMA, Edmilson; COSTA, Benny Kramer. Mudança Organizacional na Transição entre as Fases do Ciclo de Vida das Pequenas e Médias Empresas. **REUNA**, v. 16, n. 4, p. p. 79-94, 2012.

WEGNER, Douglas; FERASSO, Marcos; FRACASSO, Edi Madalena. Decisões financeiras na empresa biscoitos Santa Cruz. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, 2009.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

<p>PESQUISA SOBRE “A ADOÇÃO DE INSTRUMENTOS DE GESTÃO FINANCEIRA POR MICRO E EMPRESAS DOS MUNICÍPIOS DO ALTO VALE DO ITAJAÍ, SANTA CATARINA</p>
<p>Sua empresa foi selecionada por estar listada no Cadastro da prefeitura local. As respostas serão utilizadas para fins acadêmicos e não serão divulgadas de forma individual, bem como qualquer informação que possa identificá-lo. O tempo de resposta está estimado em 25 minutos Agradecemos a sua contribuição!</p>
<p>O objetivo dessa pesquisa é analisar os fatores motivadores e inibidores de adoção dos instrumentos essenciais de gestão financeira para micro e pequenas empresas. Para responder as questões, é necessário indicar a alternativa que melhor corresponde ao grau, conforme os tópicos sobre os instrumentos de gestão financeira. Sendo: 1- discordo totalmente 2- discordo 3- não concordo e nem discordo 4- concordo 5- concordo totalmente.</p>
<p>INSTRUMENTOS DE GESTÃO FINANCEIRA– TÓPICOS I, II EMPRESA E RESPONDENTES - TÓPICOS III E IV</p>

Discordo totalmente	Discordo	Não discordo, nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
---------------------	----------	----------------------------	----------	---------------------

TÓPICO I – PERCEPÇÃO DOS INSTRUMENTOS ESSENCIAIS DE GESTÃO FINANCEIRA				
GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO				
O gestor conhece o instrumento de gestão de capital de giro.				
O gestor percebe a importância do instrumentos de gestão de capital de giro para sua empresa.				
O gestor tem a percepção de que a gestão de capital de giro é um instrumento complexo para a implantação.				
PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA				
O gestor tem conhecimento do instrumento planejamento do fluxo de caixa.				
O gestor percebe a importância do instrumento planejamento do fluxo de caixa para sua empresa.				
O gestor tem a percepção de que o planejamento de fluxo de caixa é um instrumento complexo para a implantação.				
CONTROLE DE CONTAS A RECEBER				
O gestor tem conhecimento do instrumento de controle de contas a receber.				
O gestor percebe a importância do instrumento de controle de contas a receber para sua empresa.				
O gestor tem a percepção de que o instrumento de controle de contas a receber é complexo para a implantação.				
CONTROLE DE ESTOQUE				
O gestor tem conhecimento do instrumento de controle de estoque.				
O gestor percebe a importância do instrumento de controle de estoque para sua empresa.				
O gestor tem a percepção de que o instrumento de controle de estoque é complexo para a implantação.				
CONTROLE DE CONTAS A PAGAR				

O gestor tem conhecimento do instrumento de controle de contas a pagar.					
O gestor percebe a importância do instrumento de controle de contas a pagar para sua empresa.					
O gestor tem a percepção de que o instrumento de controle de contas a pagar é complexo para a implantação.					

TÓPICO II – ADOÇÃO DE INSTRUMENTOS ESSENCIAIS					
GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO					
O gestor considera que as rotinas diárias facilitam a adoção do instrumento de gestão de capital de giro.					
O gestor considera que o tempo disponível é suficiente para a adoção do instrumento de gestão de capital de giro.					
O gestor recebe treinamento constante para aprimorar seus conhecimentos do instrumento de gestão de capital de giro.					
O gestor usa o instrumento de gestão de capital de giro como prática.					
O gestor tem a intenção de aprimorar o uso do instrumento de gestão de capital de giro.					
O gestor tem interesse em adotar o instrumento de gestão de capital de giro. POR QUÊ? POR QUÊ NÃO?					

PLANEJAMENTO DO FLUXO DE CAIXA					
O gestor considera que as rotinas diárias facilitam a adoção do instrumento planejamento do fluxo de caixa.					
O gestor considera que o tempo disponível é suficiente para a adoção do instrumento planejamento do fluxo de caixa.					
O gestor recebe treinamento constante para aprimorar seus conhecimentos do instrumento de planejamento do fluxo de caixa.					
O gestor usa o instrumento de planejamento do fluxo de caixa como prática.					
O gestor tem a intenção de aprimorar o uso do instrumento de planejamento do fluxo de caixa.					

O gestor tem interesse em adotar o instrumento de planejamento do fluxo de caixa. POR QUÊ? POR QUÊ NÃO?					
CONTROLE DE CONTAS A RECEBER					
O gestor considera que as rotinas diárias facilitam a adoção do instrumento de controle de contas a receber.					
O gestor considera que o tempo disponível é suficiente para a adoção do instrumento de controle de contas a receber.					
O gestor recebe treinamento constante para aprimorar seus conhecimentos do instrumento de controle de contas a receber.					
O gestor usa o instrumento de controle de contas a receber como prática.					
O gestor tem a intenção de aprimorar o uso do instrumento de controle de contas a receber.					
O gestor tem interesse em adotar o instrumento de controle de contas a receber. POR QUÊ? POR QUÊ NÃO?					

CONTROLE DE ESTOQUE					
O gestor considera que as rotinas diárias facilitam a adoção do instrumento de controle de estoque.					
O gestor considera que o tempo disponível é suficiente para a adoção do instrumento de controle de estoque.					
O gestor recebe treinamento constante para aprimorar seus conhecimentos do instrumento de controle de estoque.					
O gestor usa o instrumento de controle de estoque como prática.					
O gestor tem a intenção de aprimorar o uso do instrumento de controle de estoque.					
O gestor tem interesse em adotar o instrumento de controle de estoque. POR QUÊ? POR QUÊ NÃO?					
CONTROLE DE CONTAS A PAGAR					
O gestor considera que as rotinas diárias facilitam a adoção do instrumento de controle de contas a pagar.					
O gestor considera que o tempo disponível é suficiente para a adoção do instrumento de controle de contas a pagar.					
O gestor recebe treinamento constante para aprimorar seus conhecimentos do instrumento de controle de contas a pagar.					
O gestor usa o instrumento de controle de contas a pagar como prática.					
O gestor tem a intenção de aprimorar o uso do instrumento de controle de contas a pagar.					

O gestor tem interesse em adotar o instrumento de controle de contas a pagar. POR QUÊ? POR QUÊ NÃO?					
--	--	--	--	--	--

Ótimo	Bom	Regular	Ruim	Péssimo
-------	-----	---------	------	---------

TÓPICO III – DESEMPENHO FINANCEIRO					
De acordo com a sua percepção como está o desempenho financeiro da sua empresa nos últimos anos sob a ótica da liquidez?					

TÓPICO IV – IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA E DO RESPONDENTE	
Ano de fundação da empresa:	
Ramo de atividade	
Cargo do respondente:	
Tempo de empresa	
Tempo de atuação na mesma função	

Formação acadêmica do respondente	
	Ensino fundamental incompleto/completo
	Ensino médio incompleto/completo
	Ensino superior incompleto/completo
	Pós-graduado

APÊNDICE B – EXPRESSÕES DOS RESPONDENTES (PORQUÊ?) (PORQUÊ NÃO?)

Expressões dos respondentes-interesse em adotar- por quê?				
Empresas que não usam mais têm interesse em adotar				
Gestão de capital de giro	Planejamento do fluxo de caixa	Controle de contas a receber	Controle de estoque	Controle de contas a pagar
Trabalharia com folga financeira, Poderia atender melhor meus clientes e fazer investimentos futuros, Visão financeira do meu negócio, Auxiliar nas tomadas de decisões futuras, Redução de custos financeiros, Controle em investimento no capital de giro, Estabilidade do negócio e equilíbrio de caixa, Meu conhecimento ainda não é suficiente, mas pretendo me aprimorar, Melhor controle de onde aplicar e	Continuidade do negócio, Ter mais segurança, Tomadas de decisões com relação a compras, Visão financeira futura, Administrar de forma adequada o fluxo financeiro para tomadas de decisões. Necessito de uma visão financeira ampla para tomadas de decisões, Importante para ter conhecimento das entradas e saídas futuras, Para facilitar o planejamento financeiro e evitar surpresas, Futuros investimentos,	Para aprimoramento do conhecimento. Para evitar a inadimplência e melhorar o fluxo de caixa.	Ter visão da rotatividade de produtos, decisões de compras, Saber aonde está minha deficiência, auxílio nas decisões de compras/vendas, Maior controle de vendas, produção e compras, Programação de compras, Evitar divergência entre físico e registrado; curva do ABC, Saber comprar a quantidade certa para que não comprometa a rotatividade, Decisão de compras, fluxo de caixa, investimentos, Decisões de compras, investimentos, controle de furto, Sim, para auxiliar nas decisões de	Tomadas de decisões sobre o controle de estoque, Para aprimoramento do conhecimento. Não teve expressões para esse grau

<p>evitar custos financeiros, Sobrevivência do meu negócio.</p> <p>Controle de aplicação de recursos, Controle financeiro, futuro da empresa, Melhorar o fluxo de caixa da empresa, Sente que há deficiência na gestão do capital de giro, Para saber quanto tem aplicado em estoque, caixas e contas a receber.</p>	<p>Planejamento para tomadas de decisões, Devido a necessidade de planejamento futuro para melhorar o desempenho financeiro, Poder realizar previsões, em consequência melhorar o resultado, Para ter melhor controle das contas, e melhorar as datas de vencimentos</p> <p>Estabelecer melhor controle financeiro, Planejamento para tomadas de decisões.</p>		<p>compras, giro de estoque, comportamento do fornecedor, Controlar melhor, mensurar o capital investido, disponibilidade de produtos, Trabalhar com a quantidade ideal e não deixar dinheiro parado. Possui intenção devido ao baixo controle de estoque, Pelo investimento financeiro</p> <p>Tomadas de decisões sobre compras, Pelo investimento financeiro.</p>	
Expressões dos respondentes-não tem interesse em adotar- por quê não?				
Empresas que não usam e não tem interesse em adotar				
<p>Não, por achar que está bom da maneira tradicional, Não há interesse em adotar.</p> <p>Não vejo necessidade,</p>	<p>Não, devido ao gestor não ver necessidade para gestão, Não, por achar que está bom da maneira tradicional,</p>	<p>Somente venda à vista, Não há interesse em adotar.</p> <p>Não vejo necessidade pelo porte da minha empresa,</p>	<p>Comércio de pequeno porte, não há necessidade de controlar, Não há interesse em adotar.</p> <p>Não vê forma de implantar, Não se faz necessário esse</p>	<p>Não há interesse em adotar</p> <p>Pelo volume de contas a pagar não vejo necessidade</p>

<p>Não, pela dificuldade de adotar tal instrumentos, Não, sem interesse em expandir a empresa, Entendo ser muito complicado, Não, por que não tenho conhecimento e no momento não pode contratar pessoas, Não, sem estrutura ainda para implantar.</p>	<p>Não há interesse em adotar Não vejo necessidade, Não implanto por falta de tempo, Não, pela dificuldade de adotar tal instrumentos, Não, por falta de estrutura pessoal, Não, estou saturado, não vejo luz, Não, por achar complicado a adoção desse instrumento</p>	<p>Vendas somente à vista.</p>	<p>controle no momento, O gestor acha que como controla o estoque está bom, Não vejo necessidade desse instrumento para o meu negócio.</p>	<p>de implantação.</p>
--	--	--------------------------------	--	------------------------