

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**  
**Programa de Pós-Graduação em Administração**  
**Mestrado**

**AÇÕES EMPREENDEDORAS DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA**  
**EM EMPRESAS DA MICRORREGIÃO DE PARÁ DE MINAS – MG E**  
**CIDADES CIRCUNVIZINHAS**

Doge Palhares Júnior

Belo Horizonte – MG

2016

**Doge Palhares Júnior**

**AÇÕES EMPREENDEDORAS DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA  
EM EMPRESAS DA MICRORREGIÃO DE PARÁ DE MINAS – MG E  
CIDADES CIRCUNVIZINHAS**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva.

Linha de Pesquisa: Tecnologias de Gestão e Competitividade.

Área de Concentração: Organização e Estratégia.

Belo Horizonte – MG

2016

M000x

Palhares Júnior, Doge.

Ações empreendedoras de sustentabilidade financeira em empresas da micro região de Pará de Minas e cidades circunvizinhas – MG / Doge Palhares Júnior. Belo Horizonte, 2014.  
125 f.

Orientador: Prof. Wendel Alex Castro Silva.

Dissertação (Mestrado) – Faculdade Novos Horizontes.

1. Sustentabilidade financeira. 2. Empreendedorismo.  
3. Longevidade Empresarial. I. Silva, Wendel Alex Castro. II. Faculdade Novos Horizontes. III. Título.

CDD XXX.X

Dedico este trabalho às pessoas que incentivaram e participaram desta caminhada.

## **AGRADECIMENTO**

Primeiramente a Deus que me direcionou para mais esta realização debaixo de sua graça e de seu amor incondicional.

A meus filhos Gustavo, Júlia Beatriz e Bernardo por entenderem a importância do que representa este feito para nossas vidas e por me ajudarem com carinho e compreensão a sempre seguir em frente, enfrentando as dificuldades desta jornada.

A meus queridos pais Doge e Lúcia por minha existência e educação, aos irmãos pelo apoio e carinho, aos amigos pela ausência em muitos momentos. À Cássia M. Jardim pelo amor, tolerância, paciência e sensibilidade, pela ajuda inestimável e por ceder seu tempo tão escasso e corrido dedicados em prestar-se a me nortear.

A meu primo Daltinho e sua esposa Josiane por oferecer e proporcionar-me tranquilidade nessa caminhada.

A turma de ciências contábeis 2014/1 (Alessandra, Angélica, Cássia, Daiane Garcia, Daiane Duarte, Fabiula, Jéssica Amorim, Natália, Rafaela, Sidiana, Simone e Vanessa.) da Faculdade Vale do Rio Verde UNINCOR pelo trabalho de apoio a esta pesquisa.

Aos amigos construídos através desta jornada e aos professores sempre preocupados em ministrar o melhor e mais completo conteúdo.

À Secretária de pós-graduação Wânia Barbosa sempre pronta a orientar, a Beatriz Baresani por sua disposição em informar, ao Christian Tomaz por sua disposição em trabalharmos juntos, enfim a todos que fazem parte da instituição FNH que direta ou indiretamente fazem as coisas acontecerem.

Ao professor Dílson Campos de Oliveira por fazer parte do projeto anterior que despertou meu interesse por estudos na área de finanças e empreendedorismo.

Ao professor Alfredo Melo pela recepção, humildade e simpatia.

Ao meu dedicado orientador professor Doutor Wendel Alex Castro Silva pela disposição e cumplicidade neste trabalho.

A FAPEMIG pelo apoio de fomento ao projeto.

Finalmente agradeço a todos que fazem parte da minha vida e que sempre desejaram meu sucesso.

“Mesmo desacreditado e ignorado por todos, não posso desistir, pois para mim,  
vencer é nunca desistir”.

Albert Einstein

## RESUMO

Este estudo objetivou analisar aspectos de sustentabilidade financeira praticados nas empresas através de ações empreendedoras na microrregião de Pará de Minas – MG e cidades circunvizinhas, descrevendo e analisando essas empresas através da prática de seus gestores e proprietários. Tais ações empreendedoras foram identificadas e descritas no sentido de se relacionarem com o estudo sobre longevidade empresarial, identificando elementos de sustentabilidade financeira em um grupo de empresários mensurando-os e analisando-os a partir de ferramentas e práticas de controles financeiros.

Para isso, o modelo teórico utilizado foi o estudo sobre a natureza e importância do empreendedorismo, seu desenvolvimento e características, abordando também estudos sobre sustentabilidade empresarial em uma perspectiva social e ambiental, enfatizando a econômica e financeira por meio de ferramentas administrativas de gestão como: controles financeiros, gestão fluxo de caixa e de capital de giro.

Oportunamente explorou-se o modelo teórico sobre sustentabilidade baseado no *triple bottom line*. Metodologicamente trata-se de pesquisa quantitativa, utilizando-se de métodos da pesquisa *survey*, junto a 205 gestores ou proprietários de empresas compreendidos na microrregião de Pará de Minas – MG e cidades circunvizinhas, escolhidos aleatoriamente. Diante dos resultados obtidos, concluiu-se que embora proprietários e gestores de empresas tenham conhecimento das ferramentas administrativas de gestão, os mesmos não as utilizam de forma correta, o que pôde ser observado em relação ao discurso desses gestores e proprietários *versus* prática, o que torna as empresas vulneráveis quanto à questão de serem ou não longevas.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade financeira. Empreendedorismo. Longevidade empresarial.

## ABSTRACT

This study aimed to analyze aspects of financial sustainability practiced in companies through entrepreneurial activities in the micro region of Para de Minas - MG and surrounding cities, describing and analyzing these companies through the practice of their managers and owners. Such entrepreneurial activities have been identified and described in order to relate to the study of business longevity, identifying financial sustainability elements in a group of measuring them and analyzing them from tools and practices of financial controls business.

For this, the theoretical model used was the study of the nature and importance of entrepreneurship, development and characteristics, addressing also studies on corporate sustainability in social and environmental perspective, emphasizing the economic and financial standing by means of administrative management tools such as: financial controls, management, cash flow and working capital.

Opportunely explored the theoretical model of sustainability based on the triple bottom line. Methodologically this is quantitative research, using of survey research methods, along with 205 managers or owners of companies included in the micro region of Para de Minas - MG and surrounding cities, chosen at random. On the results, it was concluded that although owners and business managers have knowledge of administrative management tools, they do not use them correctly, which could be observed in relation to the discourse of these managers and owners versus practice, which makes companies vulnerable on the question of whether or not long-lived.

**Keywords:** Financial sustainability. Entrepreneurship. business longevity.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Mapa do município de Pará de Minas e cidades circunvizinhas .....	8
Figura 2 – Diagrama de Caminhos.....	73
Figura 3 – Modelo estrutural estimado .....	81
Quadro 1 - As dez características comportamentais empreendedoras identificadas por Dornelas (2005, p.33 e 34).....	20
Quadro 2 – Trabalhos de pesquisas recentes realizados em mercados nacional e internacional.....	23
Quadro 3 – Exemplos de Ações Sustentáveis em cada dimensão da Sustentabilidade.....	28

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos entrevistados segundo a idade .....	55
Tabela 2 – Distribuição dos entrevistados segundo a formação .....	55
Tabela 3 – Distribuição dos entrevistados segundo o cargo .....	56
Tabela 4 – Distribuição das empresas segundo o porte .....	56
Tabela 5 – Distribuição das empresas segundo setor de atuação .....	56
Tabela 6 – Distribuição das empresas segundo a filiação .....	57
Tabela 7 – Distribuição das empresas segundo tempo de funcionamento .....	57
Tabela 8 – Distribuição das empresas segundo número de colaboradores.....	58
Tabela 9 – Distribuição das empresas segundo área de vendas.....	58
Tabela 10 – Distribuição das empresas segundo número de caixas na loja .....	59
Tabela 11 – Distribuição das empresas segundo número de itens cadastrados .....	59
Tabela 12 – Distribuição das empresas segundo número de itens ativos.....	60
Tabela 13 – Distribuição das empresas segundo faturamento médio mensal .....	60
Tabela 14 – Distribuição das empresas segundo informatização .....	61
Tabela 15 – Descrição da gestão de riscos operacionais .....	63
Tabela 16 – Média e IC 95% para os itens da gestão de riscos operacionais .....	63
Tabela 17 – Descrição dos controles financeiros .....	64
Tabela 18 – Descrição dos controles financeiros utilizados .....	64
Tabela 19 – Descrição da gestão de capital de giro.....	65
Tabela 20 – Distribuição das empresas segundo tempo de controle de caixa.....	66
Tabela 21 – Média e IC 95% para os itens da gestão de capital de giro.....	66
Tabela 22 – Descrição da gestão familiar: sucessão e aspectos comportamentais..	68
Tabela 23 – Média e IC 95% para os itens da gestão familiar .....	68
Tabela 24 – Descrição da competitividade e geração de valor .....	69
Tabela 25 – Média e IC 95% para os itens da competitividade e geração de valor ..	70
Tabela 26 – Descrição da organização empresarial .....	71
Tabela 27 – Motivo de a empresa não buscar consultoria .....	71
Tabela 28 – Média e IC 95% para os itens da organização empresarial .....	71
Tabela 29 – Modelo Fatorial Inicial.....	74
Tabela 30 – Resultados constructo capital de giro.....	75
Tabela 31 – Resultados constructo competitividade .....	75
Tabela 32 – Resultados constructo controles financeiros .....	76
Tabela 33 – Resultados constructo gestão familiar .....	76
Tabela 34 – Resultados constructo organização empresarial .....	77
Tabela 35: – Resultados constructo riscos operacionais .....	77
Tabela 36 – Modelo Fatorial Final.....	78
Tabela 37 – Resultados constructo capital de giro.....	79

Tabela 38 – Resultados constructo competitividade .....	79
Tabela 39 – Resultados constructo controles financeiros .....	80
Tabela 40 – Resultados constructo gestão familiar .....	80
Tabela 41 – Resultados constructo organização empresarial .....	80
Tabela 42 – Resultados constructo riscos operacionais .....	81
Tabela 43 – Medidas de Qualidade do Modelo Estrutural .....	82

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	1
1.2	PROBLEMA.....	3
1.3	OBJETIVOS.....	4
1.3.1	Objetivo geral.....	4
1.3.2	Objetivos específicos.....	5
1.4	JUSTIFICATIVA.....	5
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	7
<b>2</b>	<b>AMBIÊNCIA DO ESTUDO.....</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>10</b>
3.1	EMPREENDEDORISMO, NATUREZA E IMPORTÂNCIA.....	11
3.1.1	Desenvolvimento do empreendedorismo.....	12
3.1.2	Empreendedorismo no Brasil.....	14
3.1.3	Estudos e produções acadêmicas sobre empreendedorismo.....	15
3.2	SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL.....	24
3.3	SUSTENTABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA.....	30
3.3.1	Administração e Gestão Financeira.....	31
3.4	LONGEVIDADE EMPRESARIAL A PARTIR DA SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA: AMADURECIMENTO E EQUILÍBRIO ORGANIZACIONAL.....	34
3.4.1	Controles financeiros.....	35
3.4.2	Gestão de capital de giro.....	36
3.4.3	Gestão familiar: sucessão e aspectos comportamentais.....	38
3.4.4	Riscos operacionais relacionados à imagem e aos aspectos ambientais e sociais.....	40
3.4.5	Competitividade e geração de valor.....	41
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>44</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	44
4.1.1	Abordagem Quantitativa.....	44
4.1.2	Tipo de pesquisa.....	45
4.2	UNIDADES DE ANÁLISE E DE OBSERVAÇÃO.....	48
4.3	TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	50
4.4	TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS.....	52

<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>55</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS E DAS EMPRESAS .....	55
5.2 ANÁLISE EXPLORATÓRIA .....	61
5.2.1 Identificação e Tratamento de Missings.....	61
5.2.2 Identificação e Tratamento de <i>Outliers</i> .....	61
5.3 CARACTERIZAÇÃO DOS COMPONENTES ESTUDADOS:.....	62
5.3.1 Descrição dos Itens da Gestão de Riscos Operacionais Relacionados à Imagem e aos Aspectos Ambientais e Sociais:.....	62
5.3.2 Descrição dos Itens dos Controlos Financeiros:.....	64
5.3.3 Descrição dos Itens da Gestão do Capital de Giro: .....	65
5.3.4 Descrição dos Itens da Gestão Familiar: Sucessão e Aspectos Comportamentais.....	67
5.3.5 Descrição dos Itens da Competitividade e Geração de Valor.....	69
5.3.6 Descrição dos Itens da Organização Empresarial .....	70
5.4 MODELO DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS.....	72
5.4.1 Introdução.....	72
5.4.2 Diagrama de Caminhos .....	73
5.4.3 Modelo de Mensuração .....	74
5.4.4 Modelo de Mensuração: .....	81
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>84</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>94</b>
<b>APENDICE A.....</b>	<b>101</b>
<b>PARTE 1: INFORMAÇÕES GERAIS .....</b>	<b>102</b>
<b>PARTE 2: LEVANTAMENTO DAS PERCEPÇÕES E AÇÕES EMPRESARIAIS.....</b>	<b>102</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

O presente trabalho de pesquisa procurou analisar aspectos da sustentabilidade financeira, que conforme Dum, Arbuckle e Parada (1998), apud Moreira (2014), traduzem-se pela capacidade do empreendedor em cobrir custos de oportunidades e de transações, permanecendo no mercado, o que, conseqüentemente, o conduzirá a longevidade empresarial, a partir de ações empreendedoras voltadas para a gestão das empresas.

Moreira (2014, p. 30), a respeito do estudo do empreendedorismo, de forma geral, argumenta que houve uma verdadeira revolução que modificou de forma impactante o mundo. Para a compreensão do Empreendedorismo, analisa que o seu conceito, de forma ampla, foi elaborado desde o século XVI por economistas<sup>1</sup> e discutido mais tarde por Cantillon no século XVIII e Say no século XIX. No século XX no que se refere à noção de empreendedor, tem-se que a mesma se estabeleceu, como nos dias atuais, e Gerber (2004) argumenta que:

O Modelo Empreendedor observa uma empresa como se ela fosse um produto em uma prateleira, competindo pela atenção do cliente contra toda a prateleira de produtos (ou empresas) concorrentes; dito de outra maneira, o Modelo Empreendedor tem menos a ver com o que é feito em uma empresa e mais com a maneira como as coisas são feitas. A mercadoria não é o mais importante, mas sim o modo pelo qual ela é oferecida. Quando o Empreendedor cria o modelo, ele observa o mundo e pergunta: “Onde está a oportunidade?” Ao identificá-la, ele, então, volta à prancheta de desenho e constrói a solução para as frustrações que identificou em um certo grupo de clientes, uma solução na forma de empresa, que se parece e age de maneira bastante específica, a maneira como o cliente (não o Empreendedor) precisa, em aparência e resultado (GERBER, 2004, p. 49).

Para Oliveira, Silva e Araújo (2012, p. 4) o empreendedor é dotado de características tais como “capacidade de inovar, de correr riscos calculados, de necessidade de realização e autoconfiança” que o diferencia dos demais indivíduos. Essas características empreendedoras, quando empregadas de forma objetiva em uma empresa, facilitam na condução de sua longevidade. As empresas longevas, mesmo

---

<sup>1</sup> Segundo Ferreira; Gimenez e Augusto (2014) foi no campo da Economia que começaram os estudos e focos sobre o empreendedorismo e há abordagens baseadas também na Psicologia, Sociologia e Administração.

em turbulência, têm capacidade reativa de se reconstituir a partir de erros em determinadas fases de suas vidas pelo desempenho extraordinário de longo prazo, conseguindo, dessa maneira, sobrepor a adversidades.

Considerando os efeitos da longevidade empresarial, esses poderão ser observados a partir de ações empreendedoras de sustentabilidade financeira. A sustentabilidade, por sua vez, é o que permite, por determinado período de tempo, a manutenção ou permanência de certa condição referente a um processo ou sistema para a satisfação de longo prazo de atividades necessárias às realizações que se espera. É complexa por atender um conjunto de variáveis interdependentes (XISTO, 2007). Um dos elementos importantes para a longevidade é a sustentabilidade financeira.

A sustentabilidade financeira nas organizações refere-se a um cotidiano estável nas operações de curto, médio e longo prazos, demonstrando um fluxo de caixa eficiente para a sobrevivência e continuidade dessas operações. Conforme Moreira, (2014):

Em outro prisma, a sustentabilidade é tratada por várias abordagens de forma sistêmica, tais como a social, a econômica, a cultural e a ecológica, ela se propõe a ser um meio de configurar a civilização e a atividade humana, de tal forma que a sociedade, seus membros e suas economias possam preencher suas necessidades e expressar seu potencial no presente, ao mesmo tempo, planejando e agindo de forma a ter sucesso na manutenção dos recursos futuros. (MOREIRA, 2014, p. 23).

O conceito de sustentabilidade, de maneira geral, refere-se “ao desempenho social e ambiental e tem sido definido como a habilidade para satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a habilidade das futuras gerações para satisfazerem suas necessidades”. (MATIAS, 2007b, p. 248). Essa definição relaciona-se ao conceito de *triple bottom line* – TBL<sup>2</sup>, compreendido pelos elementos ambientais, sociais e econômico/financeiros, conhecido também por três “P’s” que se referem à *Planet, People e Profit*, ou seja, Planeta, Pessoas e Lucro, que compõem o desenvolvimento sustentável empresarial.

---

<sup>2</sup> TBL - Conceito desenvolvido por John Elkington cofundador da organização não governamental internacional SustainAbility, nos anos de 1990, referenciado no livro de Matias (2007, p. 233). John Elkington é uma autoridade mundial em responsabilidade corporativa e desenvolvimento sustentável. É professor visitante no Doughty Centre for Corporate Responsibility na Cranfield School of Management. Autor de diversas obras, entre as quais, o livro que trouxe o conceito dos três pilares da sustentabilidade.

Considerando ainda o ciclo de vida das organizações, Jesus, Silva e Melo, (2009) descrevem-no por etapas; a partir da **existência** quando do início da organização, estágio de **sobrevivência** marcado pela busca do crescimento, a fase de **sucesso** marcado pela formalização e controle, estabilidade e lucratividade, **renovação** que é o enxugamento da estrutura e finalmente o **declínio**, pelo desaparecimento ou estratégia de saída, não sendo esta última fase condicionada necessariamente à morte da organização. Já uma empresa considerada sustentável possui a capacidade de renovação a partir dos três pilares do TBL.

À luz das definições desses conceitos e questões, especialmente em relação às ações empreendedoras de sustentabilidade financeiras, delineou-se essa pesquisa. Dessa forma, a partir de ações empreendedoras de sustentabilidade financeira dos gestores e proprietários de empresas da microrregião de Pará de Minas – MG e cidades circunvizinhas, foi que surgiu o interesse por este estudo devido ao elevado índice de mortalidade de empresas, nos primeiros anos de vida, e também pela falta de preparação do gestor em observar práticas de gerenciamento que poderiam reverter tal situação, conforme dados do SEBRAE (2013).

## 1.2 Problema

Oliveira, Silva e Araújo (2012) destacam a importância das micro e pequenas empresas no contexto socioeconômico brasileiro ao exercerem papel relevante como fator de promoção social, base de estabilidade política e força propulsora de desenvolvimento fazendo cumprir papel de destaque na distribuição de renda e geração de empregos.

Considera-se micro e pequenas empresas no Brasil aquelas que por sua vez tem um faturamento de até 3,6 milhões de reais, segundo a Lei Complementar 123/06 do Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte em um exercício fiscal, ou aquelas com até 99 empregados na indústria e construção civil e até 49 no comércio e prestação de serviços. (SEBRAE, 2013).

Conforme dados publicados pelo SEBRAE<sup>3</sup>, “os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Juntas, as cerca de nove milhões de micro e pequenas empresas no país, representam 27% do PIB, um resultado que vem crescendo nos últimos anos. “E, sobre os pequenos negócios na economia brasileira, completa: “[...] 52% dos empregos com carteira assinada, 40% dos salários pagos e 8,9 milhões de micro e pequenas empresas”.

Já as empresas de grande porte recebem tratamento diferenciado pelo governo pela sua capacidade de produção, quer por cobrança de impostos ou incentivos fiscais específicos, entendendo-se grande porte quando sua receita anual bruta é superior a R\$ 300.000.000 (trezentos milhões de reais) e seu ativo total superior a R\$ 240.000.000 (duzentos e quarenta milhões de reais), conforme a lei nº 11.638 de 28 de dezembro de 2007. Ainda segundo o IBGE, para a indústria a empresa é considerada de grande porte se tiver acima de 500 empregados, para o comércio ou serviços acima de 100 empregados, mas sem a devida fundamentação legal.

A partir dos dados apresentados anteriormente essa pesquisa se justifica e assim pretende-se responder ao seguinte questionamento: quais são as ações empreendedoras de sustentabilidade financeira que promovem a longevidade das empresas na microrregião de Pará de Minas – MG e cidades circunvizinhas?

### **1.3 Objetivos**

Os objetivos, geral e específicos, relacionados a seguir, foram formulados com o propósito de procurar responder a pergunta da pesquisa.

#### **1.3.1 Objetivo geral**

Descrever e analisar as ações empreendedoras de sustentabilidade financeira dos gestores e proprietários de empresas da microrregião de Pará de Minas – MG e cidades circunvizinhas, que conduzem à longevidade empresarial.

---

<sup>3</sup> Dados disponíveis em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>, em 16/06/2015, às 10:59 hs.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar os elementos de sustentabilidade financeira das empresas em um grupo de empresários da microrregião de Pará de Minas – MG e cidades circunvizinhas;
- Verificar a percepção dos gestores e proprietários quanto a importância dada às ações empreendedoras de sustentabilidade financeira em relação àquelas praticadas efetivamente pelas empresas;
- Mensurar e analisar a sustentabilidade financeira a partir da utilização de ferramentas e de práticas de controles financeiros que possam promover a longevidade empresarial.

### 1.4 Justificativa

Esse trabalho de pesquisa justifica-se no seu aspecto teórico conceitual devido à atenção dada aos estudos e pesquisas sobre a temática da longevidade das empresas, no que se refere às ações empreendedoras de sustentabilidade financeira. Xisto (2007, p. 15) relata que “no campo da pesquisa acadêmica, salienta-se a relevância da exploração do tema sustentabilidade financeira ao nível de empresas, o qual é pouco discutido”.

Corroborando com essa questão, Salgado, Silva e Cunha (2012, p.660) relatam:

Notavelmente, existe um consenso na literatura internacional sobre os benefícios em incorporar aspectos de sustentabilidade e responsabilidade social na prática empresarial, o que resultaria na maximização de lucro em decorrência de melhoria nos processos operacionais e consequente diminuição de custos (SHRIVASTAVA, 1995; HART, 1995; PORTER E VAN DER LINDE (1995); DYER E SINGH, 1998; CHRISTMANN, 2000), além de ganhos potenciais decorrentes da melhora da imagem corporativa e de seus dirigentes; do maior comprometimento, confiança e lealdade de funcionários e fornecedores; e fortalecimento da marca e dos produtos e fidelidade dos clientes (MENON E MENON, 1997; MELO NETO E FROES, 1999). Embora a maioria dos trabalhos empíricos concentra-se sobre empresas norte-americanas, contribuições recentes provenientes da análise de mercados diversos podem ser encontradas para empresas européias (MONEVA E ORTAS, 2010), japonesas (WANG, 2009), canadenses (MAKNI, FRANCOEUR E BELLAVANCE, 2009), e tunisianas (OLFA E EZZEDDINE, 2007).

No Brasil, pesquisas procuram compreender o universo das micro e pequenas empresas (MPE's). As respostas para as principais questões teóricas sobre as MPE's ainda persistem, pois o tema é controverso no que se refere à gestão e desenvolvimento das mesmas. A mortalidade precoce das MPE's é uma situação complexa devido às questões de cargas tributárias elevadas, despreparo dos empresários e deficiência nos controles de gerenciamento, fatos ocorridos a partir dos anos 90. (ALVES et al, 2013).

Ainda, Salgado, Silva e Cunha (2012, p.660) sobre pesquisas nacionais, constataram que:

No Brasil, vários autores dedicaram-se a análise da relação entre performance econômico-financeira e *proxies* de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa, destacadamente nos últimos cinco anos (BORBA 2006; BARBOSA E LEMME, 2007; CAMARGOS E BARBOSA, 2007; CAVALCANTE, BRUNI E COSTA, 2007; NOSSA E NOSSA, 2007; REZENDE *et al.*, 2007; ZAGO E PAULA, 2007; CAMPOS E LEMME, 2008; DIAS E BARROS, 2008; KITAHARA E SILVEIRA, 2008; LUZ, SILVA E COELHO, 2008; MACHADO E MACHADO, 2008; NOSSA, CEZAR E NOSSA, 2008; CRISÓSTOMO, FREIRE, VASCONCELLOS, 2009; E VELLANI, ALBUQUERQUE E CHAVES, 2009). A diversidade dos resultados empíricos atesta a complexidade da relação analisada.

A partir do contexto exposto, nas pesquisas apontadas anteriormente, a importância social desta pesquisa pode ser observada pelo olhar que se tem sobre a representatividade dos negócios empresariais, no que se refere à geração de emprego e renda para a microrregião de Pará de Minas - MG e cidades circunvizinhas. Em relação a essa importância social, Matias (2007a, p. 27) interroga sobre a missão de uma organização e salienta que: "Em finanças, podemos dizer que a missão de uma organização é gerar valor para proprietários e *stakeholders*". De acordo com o mesmo autor, *stakeholders* é um termo do inglês que se refere a todos os interessados pela organização como proprietários, funcionários, consumidores, fornecedores, governo e comunidade local.

Também a motivação e o interesse pela temática da longevidade empresarial a partir de ações empreendedoras de sustentabilidade financeira respalda-se na fala de Dornelas (2008) ao argumentar que a maioria das empresas que fracassam é por falha na gestão e falta de conhecimento do que envolve o setor: carga tributária elevada, escassez de crédito, fiscalização, concorrência, inadimplência, recessões,

clientes, capital de giro, finanças, conhecimentos gerenciais, ponto, desconhecimento do mercado, qualidade do produto ou serviço oferecido, mão de obra, instalações inadequadas, entre outras.

### **1.5 Estrutura da dissertação**

Esta pesquisa foi estruturada, em seis seções, da seguinte forma: inicialmente abordou-se aspectos introdutórios como contextualização do tema da pesquisa e contextualização da problemática; problema da pesquisa; objetivos, geral e específicos; justificativas acadêmica, social, organizacional e pessoal. Na sequência, na segunda seção, apresenta-se a ambiência do estudo, na terceira o referencial teórico, na quarta a metodologia, na quinta análise empírica e finalizando, na sexta seção as considerações finais, seguidas das referências e apêndices.

## 2 AMBIÊNCIA DO ESTUDO

O estudo foi realizado com empresários da microrregião de Pará de Minas – MG e cidades circunvizinhas. A cidade de Pará de Minas possui cerca de 90 mil habitantes e conta com um número de 3.036 empresas atuantes, em uma área territorial de 551.247 Km<sup>2</sup>, sendo considerado como um centro de zona A, segundo o IBGE, ou seja, a cidade exerce influência preponderante sobre as demais cidades próximas, mais especificamente, os municípios de Igaratinga (21 km), Maravilhas (50 km), Onça de Pitangui (30,4 km), Pequi (35,7 km) e São José da Varginha (22,3 km), além das cidades vizinhas de Florestal (28,3 km), Nova Serrana (46,8), Pitangui (61,9 km) e Papagaios (82,2 km), todas cidades interioranas situadas no Centro Oeste de Minas Gerais situadas entre 80 a 160 km da mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte. (IBGE, 2014).

O mapa, a seguir, na parte destacada refere-se ao Município de Pará de Minas – MG e às cidades circunvizinhas, já citadas anteriormente.

Figura 1 – Mapa do município de Pará de Minas e cidades circunvizinhas



Fonte: Adaptado de IBGE (2014)

Pará de Minas é uma cidade polo que concentra um comércio variado para atendimento às expectativas dos consumidores locais e da microrregião em seu entorno, além de possuir bancos, hospitais e centros de atendimentos de saúde. É

considerada também a capital mineira do frango devido as diversas granjas de avicultura em sua região, além da exploração em agricultura, suinocultura e bovinocultura em escalas consideráveis.

Em atenção ao Produto Interno Bruto (PIB) de Pará de Minas, pode-se dizer que se destaca a agropecuária associada ao agronegócio e a área de prestação de serviços. Conforme dados do IBGE, relativos a 2012, o PIB do município era de R\$ 1.827.369 milhão de reais, sendo que em 2010 possuía o 31º maior PIB do estado de Minas Gerais. Em 2012, R\$ 222.829 mil reais eram de impostos sobre produtos líquidos de subsídios a preços correntes e o PIB per capita era de R\$ 21.271,23 mil reais. Em 2010, 71,91% da população maior de 18 anos era economicamente ativa, enquanto que a taxa de desocupação era de 4,49%. (IBGE 2014).

Em 2013, salários juntamente com outras remunerações somavam R\$ 420.193 mil reais e o salário médio mensal de todo município era de 1,9 salários mínimos. Havia 3.152 unidades locais e 3.036 empresas atuantes também em 2014. Dados de 2010 mostravam que 55,49% das residências sobreviviam com menos de um salário mínimo mensal por morador (14.138 domicílios), 35,90% sobreviviam com entre um e três salários mínimos para cada pessoa (9.141 domicílios), 4,48% recebiam entre três e cinco salários (1.142 domicílios), 2,83% tinham rendimento mensal acima de cinco salários mínimos (720 domicílios) e 1,31% não tinham rendimento (334 domicílios) (IBGE, 2014).

Quanto ao posicionamento das empresas, em termos estratificados, não foram apresentados dados que permitissem análise quanto às divisões em relação aos setores comércio, indústria e prestação de serviços, não possibilitando uma visão mais abrangente de cada ramo de atividade que caracteriza o meio empresarial. As buscas sobre esses dados foram realizadas nos diversos órgãos competentes como Prefeitura Municipal, SEBRAE, IBGE, Clube de Diretores Lojistas (CDL) e Associação Comercial e Industrial, além da Junta Comercial de Minas Gerais, mas não foi obtido êxito. Em tempo, destaca-se a importância do levantamento e apresentação desses dados como base para futuros estudos.

### 3 CONCEITOS GERAIS E REVISÃO DA LITERATURA

Entre as organizações e as pessoas é observada uma dependência recíproca. A organização precisa das pessoas para seu andamento e cumprimento da sua missão de geração de lucros para seus proprietários e as pessoas precisam das organizações para serem remuneradas a partir de seu trabalho e com o seu salário, conquistarem seu poder de compra na sociedade. Simon (1965, p.115) interpreta as organizações como sendo “um conjunto de pessoas, e o que ela faz é realizado por essas pessoas”. E ainda, completa: “as atividades de um grupo de pessoas tornam-se organizadas unicamente na medida em que essas permitem que suas decisões e seu comportamento sejam influenciados pela participação na organização”. Essa dependência entre pessoas e organizações é determinante para a conquista da confiança de seus *stakeholders*, na medida em que oferece vantagens a todos os envolvidos.

Schneider e Neto (2006) relatam que:

A função de organização, citando Stoner e Freeman (1999, p.6), “é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma”. Ressalte-se a importância da adequação da estrutura da empresa com seus objetivos e estratégias. Segundo Drucker (2002b), a melhor das estruturas não será capaz de assegurar qualquer resultado ou desempenho, mas a estrutura errada garante o mau desempenho. Mintzberg (2000) explica que cada nova estratégia formulada deve ser seguida de mudanças no estado da estrutura e em tudo o mais da organização. Assinale-se que o conceito de estratégia que Mintzberg traz é o da estratégia emergente, ou seja, a que considera o conjunto do planejamento, ações, decisões, planos e comportamento de seus membros. Na empresa familiar, o processo de organização tem grande importância, por facilitar a operacionalização das sistemáticas de planejamento e de controle, bem como por proporcionar maior facilidade e qualidade no processo diretivo. Conforme Oliveira (1999), a estrutura organizacional é o conjunto ordenado e equilibrado das responsabilidades e autoridades dos executivos da empresa familiar, além do desenvolvimento de suas comunicações e da correspondente consolidação do processo decisório relacionado às suas atuações. (SCHNEIDER E NETO, 2006, p. 91-92).

O entendimento das funções principais de uma organização, procurando ressaltar aspectos da participação do indivíduo e considerando a questão do empreendedorismo, pode criar elementos que direcionarão as questões relacionadas com a gestão eficaz da empresa. Essa gestão poderá ser longa a

partir de um modelo de sustentabilidade financeira, no qual se verifica a eficácia de ações empreendedoras e sua utilização de forma otimizada.

A sustentabilidade financeira em seus aspectos principais, de acordo com o modelo de Matias (2007b, p. 274), refere-se à gestão financeira de capital de giro; gestão financeira de longo prazo – competitividade; modelo de competitividade financeira; criação de valor com sustentabilidade financeira; gestão de processos sucessórios e gestão da imagem da empresa. Neste trabalho de pesquisa buscou-se compreender ações empreendedoras de sustentabilidade financeira que geram a longevidade da empresa, corroborando o que Hart e Milstein (2004) propõem em seu modelo “Criando Valor Sustentável”.

### **3.1 Empreendedorismo, natureza e importância.**

O termo empreendedorismo não possui uma definição universalmente aceita e seu desenvolvimento é paralelo ao desenvolvimento da teoria sobre o assunto. *Entrepreneur* é uma palavra francesa que significa intermediário, o empreendedor é aquele que inicia algo novo assumindo riscos. Empreendedor é um conceito melhor compreendido quando aliado a perspectiva empresarial, administrativa e empresarial (HISRICH; PETERS e SHEPHERD, 2009).

De acordo com Ferreira, Gimenez e Augusto (2014), existem uma multiplicidade de conceitos, origens e definições sobre empreendedorismo. Estudos em outras áreas resultam em grupos que definem o empreendedorismo de outras formas, sendo as mesmas, como elemento da economia, pelas características individuais, como fenômeno social em abordagens baseadas na Economia, Psicologia e Sociologia, bem como uma perspectiva sob uma visão administrativa.

Também os termos empreendedorismo e empreendedor podem apresentar diferentes conceitos:

“O indivíduo que assume riscos é distinto do que fornece capital” (CANTILLON, 1725); “um inovador que desenvolve tecnologia que ainda não foi testada” (SCHUMPETER, 1934); “alguém dinâmico que corre riscos moderados” (MCCLELLAND, 1961); “que maximiza oportunidades” (DRUCKER, 1964); “aquele que toma iniciativa, organiza alguns

mecanismos sociais, econômicos e aceita riscos de fracasso” (SHAPERO, 1975); em termos mais amplos “o intra-empendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida” (PINCHOT, 1983). Já o empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando-se o tempo e o esforço demandados, assumindo-se os riscos financeiros, psicológicos e sociais e recebendo as recompensas oriundas da satisfação econômica e pessoal (HISRICH, PETERS e SHEPHERD, 2009). Para Schumpeter (1982) os empreendedores têm a função de inovar, de combinar eficientemente os fatores de produção (HIRISCH E PETERS (1986) *apud* OLIVEIRA; SILVA e ARAÚJO, 2012, p. 3).

A definição de empreendedor como aquele que assume riscos, é inovador e maximiza oportunidades na tomada de iniciativas, possui em suas ações o que preconiza o empreendedorismo, por esse definir-se como um processo de criação de algo diferente e com valor. Nesse aspecto, é importante conhecer o comportamento individual do sujeito, pois esse determinará o seu perfil, quanto ao conhecimento, habilidades e atitudes pessoais que possam identificar traços de empreendedorismo em suas ações.

### **3.1.1 Desenvolvimento do empreendedorismo**

O empreendedorismo, em seu período inicial, numa primeira impressão do que é um empreendedor, encontra seu exemplo em Marco Polo que procurou estabelecer rotas comerciais para o Extremo Oriente. Ele seria um comerciante aventureiro que estabeleceu contrato com uma pessoa de recursos, atualmente seria um capitalista de risco. Na Idade Média, o termo empreendedor era utilizado para administrador de grandes projetos de produção financiados pelo governo do país, como exemplo castelos e fortificações (HISRICH, PETERS e SHEPHERD, 2009).

Mais tarde, Minello e Scherer (2012) constatam que Richard Cantillon<sup>4</sup>, no século XVII, observou os comerciantes, fazendeiros e artesãos negociarem seus produtos por um preço certo e venderem a um preço incerto, constatando essa prática como uma operação de risco, uma vez que o resultado poderia ser negativo. Foi assim que, a partir dessa constatação, que Cantillon desenvolveu uma das primeiras teorias do empreendedor, como “alguém que corria riscos”.

---

<sup>4</sup> Richard Cantillon (década de 1680 - maio de 1734) foi um economista franco-irlandês e autor de *Essai sur la Nature du Commerce en Général* (Ensaio sobre a Natureza do Comércio em Geral), um livro considerado por William Stanley Jevons como o "berço da economia política"

A situação mudou, nos séculos XVII e XVIII, conforme relatam Hisrich, Peters e Shepherd (2009), primeiro o empreendedor firmava contrato para fornecimento de produtos e serviços correndo o risco de lucros ou prejuízo e depois ocorreu a diferenciação entre o investidor de risco que possuía capital próprio e aqueles que necessitavam de recursos, para implementarem novas invenções devido ao processo de industrialização, a exemplos Eli Whitney e Thomas Edison. Posteriormente, nos séculos XIX e XX empreendedores não se distinguiram dos gerentes sendo vistos numa perspectiva econômica, isto é, ambos organizavam e operavam a empresa visando lucro pessoal, arcando com os custos e responsabilidades gerados pelos negócios.

Verga e Soares da Silva (2014) argumentam que a primeira era do pensamento empreendedor é a econômica, também no século XIX (1870-1940), na qual o empreendedorismo despertou o interesse por parte dos economistas. Mais tarde, Joseph Schumpeter <sup>5</sup> construiu nova teoria econômica ressaltando no empreendedorismo a mudança e inovação. A ligação entre empresário e a empresa, de acordo com a escola Austríaca, trouxe clareza para a questão do empreendedorismo. A segunda era do pensamento empreendedor, a das Ciências Sociais (1940-1970), direcionou os estudos e interesses pelo empreendedor enquanto indivíduo, a exemplo, Max Weber, teórico do individualismo metodológico, que contribuiu para a compreensão do empreendedor e o processo de mudança econômica dessa fase. Também a contribuição da psicologia e da filosofia foram importantes, nessa fase, para o estudo do empreendedorismo. A terceira era de estudo da gestão [1970 -] o empreendedorismo se destaca como tema dominante de estudos e pesquisas em uma sociedade marcada por mudanças políticas, econômicas e tecnológicas. Confirmando sobre Joseph Schumpeter, Ferreira, Gimenez e Augusto (2014, p.74) argumentam que a ênfase para o desenvolvimento se baseia na inovação e que ainda, para o autor: “o empreendedorismo está ligado à noção de “destruição criativa”, ou seja, na introdução de inovações ou de novas combinações do que já existe”. Também para Minello e Scherer (2012, p.4): “no

---

<sup>5</sup> Joseph Alois Schumpeter é considerado um dos mais importantes economistas da primeira metade do século XX, e foi um dos primeiros a considerar as inovações tecnológicas como motor do desenvolvimento capitalista.

século XX o termo empreendedor foi relacionado à inovação, como alguém que desenvolve algo novo. Este conceito vem evoluindo, na tentativa de um alinhamento com a evolução do mercado e a complexidade que a ação empreendedora exige”. Assim o empreendedorismo, no que se refere a particularidades relacionadas às nações, a exemplo o Brasil, oferece elementos para análise, observando aspectos referentes ao cenário nacional.

### 3.1.2 Empreendedorismo no Brasil

Schumpeter, em seu livro publicado em 1911, pondera sobre a importância dos empreendedores para o desenvolvimento econômico de uma nação, que em sua percepção é uma pessoa que possui iniciativa, autoridade e previsão (SCHUMPETER, 1997). Corroborando com essa questão, Dornelas (2003, p. 7) afirma que:

O empreendedorismo tem se mostrado um grande aliado do desenvolvimento econômico, pois tem dado suporte à maioria das inovações que tem promovido esse desenvolvimento. As nações desenvolvidas têm dado especial atenção e apoio as iniciativas empreendedoras, por saberem que são à base do crescimento econômico, da geração de emprego e renda.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009), referem-se ao papel do empreendedorismo relacionado ao desenvolvimento econômico, uma vez que o aumento de produção e de renda per capita estabelece mudanças na estrutura do negócio e da sociedade, de forma que a riqueza possa ser repartida entre os agentes. Hisrich, Peters e Shepherd (2009) *apud* Oliveira, Silva e Araújo (2012, p.3) argumentam que o empreendedorismo: “é uma teoria de crescimento econômico em que a inovação é o fator preponderante no desenvolvimento de novos produtos (ou serviços) e no estímulo ao interesse em investir nos novos empreendimentos”, e finalizam “as atividades empreendedoras afetam significativamente a economia de uma área ao construir sua base econômica e gerar empregos”.

O empreendedorismo no Brasil tem presença marcante devido a fatores como tendências de flexibilização do mercado de trabalho, padrões tecnológicos exigentes de menor densidade de capital e escala de busca de alternativas por melhores

condições de vida, segundo pesquisa internacional *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) <sup>6</sup> que estuda o nível de empreendedorismo em vários países (IBQP, 2013).

Também de acordo com Minello e Scherer (2012) “a Taxa de Atividade Empreendedora no Brasil, apresentada pela pesquisa GEM, representou 17,5% em 2009”. No ano de 2014, após cinco anos, o GEM realizou pesquisa com indivíduos de 18 a 64 anos envolvidos com o empreendedorismo no país com objetivo de verificar a taxa total de empreendedores – TTE (iniciais e estabelecidos) com resultado de 34,5% do total dos entrevistados. O que significa um aumento substancial da taxa de atividade empreendedora no Brasil.

Quanto ao grau de disposição dos indivíduos pesquisados, em relação à temática do empreendedorismo e o seu potencial ao empreender, em 2014, também dados da pesquisa GEM sobre a mentalidade empreendedora no Brasil, 37,7% afirmam conhecer pessoalmente alguém que começou um novo negócio nos últimos dois anos. Para começar um novo negócio, nas proximidades onde vivem, 55,5% observaram boas oportunidades. Já 50% afirmaram ter conhecimento, habilidade e experiência necessárias para iniciar um novo negócio. O medo de fracassar, 60,9% dos entrevistados afirmou que não os impediria de começarem um novo negócio, o que demonstra dados positivos em relação à atividade empreendedora no Brasil.

### **3.1.3 Estudos e produções acadêmicas sobre empreendedorismo**

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) referem-se sobre o futuro do empreendedorismo dizendo que a formação em empreendedorismo será crescente no mundo todo, ofertas de cursos aumentarão acompanhadas de crescimento nas pesquisas acadêmicas com ofertas de disciplinas específicas, aumento da concentração e especialização na área de empreendedorismo e centros de atividade empresarial, impulsionando cursos de pós-graduação que fornecerão docentes e pesquisas necessários para aumentar oferta de mais cursos, cargos específicos, centros e

---

<sup>6</sup> O Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade – IBQP, em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às micro e Pequenas Empresas – SEBRAE e o apoio técnico do FGVCENN – Centro de Empreendedorismo da Fundação Getúlio Vargas, apresenta, por meio dessa publicação, os resultados da Pesquisa GEM Brasil para o ano de 2013. O GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* iniciou-se em 1999, fruto de uma parceria entre Babson College e London Business School.

trabalhos de pesquisa. O apoio governamental também é importante no sentido de estimular a criação de novas empresas, oferecendo vantagens, apoio e incentivos, que por sua vez, poderão gerar emprego e renda para a população. Considerando esses aspectos, o empreendedorismo estará amparado pela sociedade o que é essencial para propiciar motivação e sustentação pública por meio do importante fator que é a geração do desenvolvimento social.

Ferreira, Gimenez e Augusto (2014) argumentam que cresce a importância dos estudos sobre o empreendedorismo e citam Fillion (1999) que acredita em um campo de estudo próprio para essa temática, como um “aglutinamento das ciências humanas”, fato que ocorreu após a década de 1980, e é uma área que engloba vários campos de conhecimento abarcando muitos estudiosos:

O empreendedorismo apresenta multiplicidade de conceitos, origens e definições, pois ao ser estudado em outras áreas resulta-se como elemento da economia, como característica individual e também como fenômeno social. Dessa forma as abordagens são baseadas na Economia, Psicologia e na Sociologia, ressaltando o empreendedorismo sob a perspectiva da Administração (FERREIRA; GIMENEZ e AUGUSTO (2014, p.74).

Moreira, Moreira e Silva (2014, p.42) argumentam que até meados do século XX, praticamente não existiam ações planejadas de estímulo ao comportamento do empreendedor, no que se refere às ações governamentais. Na década de 1980, ocorreu o início de ações e políticas de estímulo à atividade empreendedora no Brasil, época em que também foram realizados trabalhos acadêmicos, a exemplo, na Universidade de São Paulo, entre outros.

Brush, Manolova e Edelman (2008, p. 547) apud Ferreira, Gimenez e Augusto (2014, p.72) apontam em seus estudos que “o processo de criação de novo empreendimento é fundamental para o campo do empreendedorismo. [...] a atividade central do empreendedorismo é a criação de novas organizações”. Por outro lado, segundo os autores, as mudanças nas produções científicas, nessa área, têm focado mais na ação do empreendedor ao empreender.

Estudos apresentavam o empreendedor explicitando já conter em seu perfil as diversas características que o destacavam pela diferença dos demais sujeitos.

Embora não comprovado cientificamente tal fato, sabe-se que existem empreendedores inatos, que realmente já detêm todas as condições, competências e características identificadas, como que partes isoladas e identificadas como objeto de estudo, o que não é uma regra. Dornelas (2005, p. 40) diz que “até alguns anos atrás, acreditava-se que o empreendedor era inato, que nascia com um diferencial e era predestinado ao sucesso nos negócios”. E continua, “Pessoas sem essas características eram desencorajadas a empreender. Como já se viu isso é mito”.

Dolabela (2003) também discute a questão do aprendizado sobre empreendedorismo entendendo que esse por ser de caráter estratégico deve ser ensinado e amplamente e profundamente discutido em universidades, adotado como cultura já nos primeiros níveis da educação. Para ele, as escolas deveriam educar seus alunos, alicerçados nos pilares de autonomia e independência capacitando-os a inovar, assumindo riscos, de modo a orientá-los no sentido dos mesmos colaborarem para o desenvolvimento do país.

Como saber se determinado indivíduo é ou não empreendedor, é uma questão que cabe a educadores comprometidos nessa área, para que se desvele o que está oculto em cada ser humano despertando o interesse das pessoas em aprender a aprender. No Brasil, somente a partir dos anos 80, ocorreram ações e políticas de estímulo ao empreendedorismo, pois até então o governo não havia se preocupado com essa questão, o que contrasta com iniciativas empreendedoras que são observadas na história desde tempos remotos (DUTRA e PREVIDELLI, 2003).

Ésther, Rodrigues e Freire (2012) acreditam que atualmente tem-se atribuído ao empreendedor um papel de responsabilidade em relação ao desenvolvimento econômico e social do país. Dessa forma, o empreendedor possuiria um perfil diferenciado comparado a outros agentes econômicos e de organizações, a exemplo, gerentes, administradores, grandes empresas, entre outros.

Quanto às características empreendedoras, em uma abordagem comportamental do empreendedor, da década de 1950, Oliveira, Silva e Araújo (2012) relatam a importância em observar tais fatores relacionados ao desenvolvimento econômico ao se referirem a McClelland (1972), que em seu primeiro estudo na Índia observou

aumentos relevantes das atividades empresariais daqueles que participavam de treinamentos específicos sobre características que motivam o comportamento. Utilizando de meios quantitativos, foram isolados fatores psicológicos e culturais do empreendedor e a importância em observar tais fatores relacionados ao desenvolvimento econômico (OLIVEIRA, SILVA e ARAÚJO, 2012).

Assim, McClelland (1972), nesse seu primeiro estudo, distinguiu três necessidades que motivam as pessoas, a saber: realização, poder e afiliação. Antes, em outro estudo, a necessidade de realização, também observada por McClelland (1971), diz respeito às realizações pessoais do indivíduo em que seus limites são colocados à prova na intenção de alcançar melhores desempenhos, cumprindo metas e objetivos em situações competitivas, na busca de realização profissional e na intenção de se promoverem. Já o poder refere-se à capacidade de organizar uma equipe, persuadir e influenciar, no intuito de conquistar objetivos dentro da organização e a afiliação é o fato de considerar o pertencimento ao grupo, a preocupação com o fator humano e o trabalho em equipe de forma cooperativa (OLIVEIRA, SILVA e ARAÚJO, 2012).

Gerber, (2004, p.16) salienta que “a personalidade empreendedora transforma a situação mais trivial em uma oportunidade excepcional”. O empreendedor é um visionário, é o sonhador que vive no futuro, é inovador, estrategista, criador de novos métodos para penetrar em novos mercados. Afirma que “o empreendedor é nossa personalidade criativa, sempre lidando melhor com o desconhecido, estimulando o futuro, criando as probabilidades dentre as possibilidades, transformando o caos em harmonia”. Dessa forma, sua forte personalidade necessita controlar pessoas e eventos uma vez que o visionário do futuro é o agente de mudanças que se antecipa e leva o grupo com ele na direção da realização de seu sonho (GERBER, 2004).

Também, no que se refere a características mais comuns, identificadas por McClelland, (1961) em empreendedores de sucesso, destacam-se a busca de oportunidade e iniciativa, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, correr riscos calculados, estabelecimento de metas, busca de informações, planejamento e monitoramento sistemático, persuasão e rede de contatos, independência e autoconfiança (McCLELLAND, 1961).

Quanto à denominação, entende-se como “empresário” a pessoa que é dona de uma empresa e a administra, portanto, dono de um empreendimento. Como “empregado” entende-se aquela pessoa que trabalha em uma empresa. Tanto um quanto o outro podem ser empreendedores desde que sejam observadas as características que os identifiquem, ou não (DORNELAS, 2005).

Dornelas (2005, p.32) relata que “o empreendedor é um administrador, mas com diferenças consideráveis em relação aos gerentes ou executivos de organizações tradicionais, pois os empreendedores são mais visionários que os gerentes”. Conclui-se então que existe uma diferença nesse sentido e que ambos são destacados por características atenuantes e, determinada pessoa não pode ser vista como empreendedora somente pelo fato de ter empreendido um negócio. Entendendo que ser empreendedor difere-se de ser empresário e administrador, ou seja, que as competências, nesse caso, são distintas e não fazem parte do mesmo objeto. Considerando um empresário que é empreendedor, estar-se-á diante de uma pessoa com competências distintas, ao passo que enquanto empresário ou administrador, simplesmente a questão da competência em áreas não estratégicas pode se limitar consideravelmente (DORNELAS, 2005).

Hisrich, Peters e Shepherd (2009) apud Oliveira, Silva e Araújo (2012, p.4), no que se refere ao sucesso do empreendedor, argumentam que existem algumas variáveis envolvidas sendo a principal delas que o mesmo seja dotado de características empreendedoras. Entre essas características destacam-se, “a inovação, correr riscos calculados e a necessidade de realização e autoconfiança”. Sobre tais características, Dornelas (2005, p.33 e 34) as relata em seus estudos, especificadas no Quadro 1.

Quadro 1 - As dez características comportamentais empreendedoras identificadas por Dornelas (2005, p.33 e 34)

<b>CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS (CCE'S)</b>	
São visionários	Eles têm a visão de como será o futuro para seu negócio e sua vida, e o mais importante: Eles tem a habilidade de implementar seus sonhos.
Sabem tomar decisões	Eles não se sentem inseguros, sabem tomar decisões corretas na hora certa principalmente nos momentos de adversidade, sendo isso um fator chave para seu sucesso. E mais: além de tomar decisões, implementam suas ações rapidamente.
São indivíduos que fazem a diferença	Os empreendedores transformam algo de difícil definição, uma ideia abstrata, em algo concreto, que funciona, transformando o que é possível em realidade (kao, 1989; Kets de Vries, 1997). Sabem agregar valor aos serviços e produtos que colocam no mercado.
Sabem explorar ao máximo as oportunidades	Para a maioria das pessoas, as boas ideias são daqueles que as veem primeiro, por sorte ou acaso. Para os visionários (os empreendedores), as boas ideias são geradas daquilo que todos conseguem ver, as não identificaram algo prático para transformá-las em oportunidades, por meio de dados e informação. Para Schumpeter (1949), o empreendedor é aquele que quebra a ordem corrente e inova, criando mercado com uma oportunidade identificada. Para Kirzner (1973), o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente. Porém ambos são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um exímio identificador de oportunidades, sendo um indivíduo curioso e atento a informações, pois sabe que suas chances melhoram quando seu conhecimento aumenta.
São determinados e dinâmicos	Eles implementam suas ações com total comprometimento. Atropelam as adversidades, ultrapassando os obstáculos, com uma vontade ímpar de "fazer acontecer". Mantêm-se sempre dinâmicos e cultivam um certo inconformismo diante da rotina.
São dedicados	Eles se dedicam 24 h por dia, 7 dias por semana, ao seu negócio. Comprometem o relacionamento com amigos, com a família, e até mesmo com a própria saúde. São trabalhadores exemplares, encontrando energia para continuar, mesmo quando encontram problemas pela frente. São incansáveis e loucos pelo trabalho.
São otimistas e apaixonados pelo que fazem	Eles adoram o trabalho que realizam. E é esse amor ao que fazem o principal combustível que os mantém cada vez mais animados e autodeterminados, tornando-os os melhores vendedores de seus produtos e serviços, pois sabem, como ninguém, como fazê-lo. O otimismo faz com que sempre enxerguem o sucesso, em vez de imaginar o fracasso.
São independentes e constroem o próprio destino	Eles querem estar à frente das mudanças e ser donos do próprio destino. Querem ser independentes, em vez de empregados; querem criar algo novo determinar os próprios passos, abrir os próprios caminhos, ser o próprio patrão e gerar empregos.
Ficam ricos	Ficar rico não é o principal objetivo dos empreendedores. Eles acreditam que o dinheiro é consequência do sucesso dos negócios.
São líderes e formadores de equipes	Os empreendedores tem um senso de liderança incomum. E são respeitados e adorados por seus funcionários, pois sabem valorizá-los, estimulá-los e recompensá-los, formando um time em torno de si. Sabem que, para obter êxito e sucesso, dependem de uma equipe de profissionais competentes. Sabem ainda recrutar as melhores cabeças para assessorá-los nos campos onde não detêm o melhor conhecimento.

Quadro 1 - As dez características comportamentais empreendedoras identificadas por Dornelas (2005, p.33 e 34)

(continua)

<b>CARACTERÍSTICAS COMPORTAMENTAIS EMPREENDEDORAS (CCE'S)</b>	
São bem relacionados (networking)	Os empreendedores sabem construir uma rede de contatos que os auxiliam no ambiente externo da empresa, junto a clientes, fornecedores e entidades de classe.
São organizados	Os empreendedores sabem obter e alocar os recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros, de forma racional, procurando o melhor desempenho para o negócio.
Planejam, planejam, planejam	Os empreendedores de sucesso planejam cada passo de seu negócio, desde o primeiro rascunho do plano de negócios, até a apresentação do plano a investidores, definição das estratégias de marketing do negócio etc., sempre tendo como base a forte visão de negócios que possuem.
Possuem conhecimento	São sedentos pelo saber e aprendem continuamente, pois sabem que quanto maior o domínio sobre o um ramo de negócio, maior é sua chance de êxito. Esse conhecimento pode vir da experiência prática, de informações obtidas em publicações especializadas, em cursos, ou mesmo de conselhos de pessoas que montaram empreendimentos semelhantes.
Assumem riscos calculados	Talvez essa seja a característica mais conhecida dos empreendedores. Mas o verdadeiro empreendedor é aquele que assume riscos calculados e sabe gerenciar o risco, avaliando as reais chances de sucesso. Assumir riscos tem relação com desafios. E para o empreendedor, quanto maior o desafio, mais estimulante será a jornada empreendedora.
Criam valor para a sociedade	Os empreendedores utilizam seu capital intelectual para criar valor para a sociedade, com a geração de empregos, dinamizando a economia e inovando, sempre usando sua criatividade em busca de soluções para melhorar a vida das pessoas.

Fonte: Dolabela (2005, p.33 e 34).

Para Oliveira, Silva e Araújo (2012), o sucesso do empreendimento está diretamente relacionado ao perfil do empreendedor quanto ao negócio, conforme demonstrado no Quadro 1 acima, cabendo ainda ressaltar mais duas características: a “necessidade de realização” e “relacionamento interpessoal/liderança”, constituindo-se assim, essas como as características mais frequentemente abordadas e discutidas nos meios acadêmicos, onde a descrição do comportamento se relaciona com tomadas de decisões acertadas, sendo dessa forma um passo na direção que define questões quanto à longevidade organizacional, confirmando Hisrich, Peters e Shepherd (2009) e SEBRAE (2009).

Moreira, Moreira e Silva (2014) apresentam uma importante pesquisa na qual são investigadas a participação de autores, na produção científica, de trabalhos sobre a área de Estratégia em Organização, enfatizando o Tema Empreendedorismo,

apresentados no EnANPADs. Devido a representatividade desse congresso, nos anos compreendidos entre 2003 e 2012, esse estudo destaca trabalhos de pesquisas realizadas, com foco em primeiro momento, entre 2003 e 2008 em Empreendedorismo e Comportamento Empreendedor e posteriormente no segundo momento entre 2009 e 2012, o tema foi alterado para Estratégia, Empreendedorismo e Desenvolvimento, isso mantendo a idéia original da pesquisa. Tal pesquisa é de fundamental importância para entender a profundidade em que o tema é atualmente estudado e contribui severamente para o conhecimento de como tem evoluído tais estudos sobre Empreendedorismo.

Em 191 publicações sobre o tema Empreendedorismo, também Moreira, Moreira e Silva (2014) levantaram 387 autores e coautores que publicaram sobre o assunto, entre uma e seis vezes, durante o período de nove anos de 2003 a 2012, sendo que nesse período de análise alguns publicaram mais de uma vez elevando para 480 autores e coautores dos artigos analisados.

Oliveira, Silva e Araújo, (2012, p. 6) analisam que “dentre as pesquisas identificadas na academia, tanto nacional quanto estrangeira, percebe-se maior frequência de estudos sobre o comportamento empreendedor, sendo poucos os diretamente relacionados com as MPE’s”. E completa: “Contudo, a orientação empreendedora tem mostrado ser importante para a manutenção e crescimento das organizações, contribuindo para o avanço e sua longevidade”. O conhecimento sobre empreendedorismo e as experiências adquiridas se revelam como fator de longevidade para as organizações.

Abaixo, no Quadro 2, são relacionadas pesquisas que abordam as características empreendedoras levantadas, no plano nacional e internacional, conforme a autoria, objetivos, considerações e conclusões verificadas de acordo com Oliveira, Silva e Araújo (2014).

Quadro 2 – Trabalhos de pesquisas recentes realizados em mercados nacional e internacional

AUTOR (ES) /ANO	OBJETIVO	CONSIDERAÇÕES/CONCLUSÕES
<b>NACIONAIS / INTERNACIONAIS</b>		
Lee e Lim (2009)	Investigar o impacto da orientação empreendedora sobre o desempenho de small business de serviços.	As características do proprietário têm influência sobre o desempenho de small business e contribuem para a orientação empreendedora.
Wenhong e Liuying (2010)	Avaliar o impacto dos sistemas de pensamento empreendedor para assumir riscos e na propensão ao comportamento empreendedor, na China.	O sistema experiencial influencia positivamente na propensão em assumir riscos, e negativamente no comportamento empreendedor. Já o sistema racional provoca efeito contrário ao anterior.
Gilinsky Junior, Lopez, Santini, & Eyler (2010)	Analisar até que ponto o comportamento empreendedor influencia o tamanho do investimento e o seu retorno (ROI).	O tamanho do investimento e o retorno sobre o investimento mostraram-se relacionados ao comportamento empreendedor.
Lee, Lim e Pathak (2011)	Estudar o efeito da cultura na orientação empreendedora identificando-se as diferenças entre os países selecionados.	Os países têm diferenças em termos de características empreendedoras, demandando-se uma educação personalizada, baseada na cultura.
Welter e Smallbone (2011)	Examinar a institucionalização do comportamento empreendedor.	A extensão em que a imersão do comportamento empresarial ocorre na organização é genérica ou um aspecto distintivo de ambientes de transição.
Weismeier-Sammer (2011)	Examinar o comportamento empreendedor das empresas familiares, replicando o estudo de Kellermanns e Eddleston (2006).	Corroborou-se o trabalho comparado, e o planejamento estratégico, na pequena empresa familiar, revela um “espírito empreendedor” que repercute no seu comportamento empreendedor.
Eddleston, Kellermanns e Zellweger (2012)	Investigar o comportamento empreendedor de empresas familiares.	Uma participação mais efetiva da família na empresa melhora os efeitos positivos que a governança e a orientação de longo prazo têm sobre o empreendedorismo corporativo.
Petry e Nascimento (2009)	Identificar as características mais presentes no modelo de gestão das empresas familiares, para inferir aquelas que explicam sua longevidade, sob a perspectiva do processo sucessório.	Nas empresas de menor porte, as características destoam, em parte, das recomendadas pela literatura. Não houve evidências fortes para concluir-se que tais características fossem determinantes na continuidade das organizações.
Maciel (2009)	Examinar a validade da separação entre o comportamento empreendedor de outras capacidades organizacionais na explicação do desempenho empresarial.	Há influência positiva desse comportamento e das capacidades organizacionais no desempenho, e relação causal e necessidade de hierarquização entre essas capacidades e o comportamento.
Martinelli e Fleming (2010)	Verificar a influência de características emocionais no comportamento empreendedor orientado a empreender.	A atitude de empreender é mais intensa em quem tem maior motivação baseada em seus componentes emocionais de lócus de controle interno e, ainda, que possui maior independência.

Quadro 2 – Trabalhos de pesquisas recentes realizados em mercados nacional e internacional

(continua)

AUTOR (ES) /ANO	OBJETIVO	CONSIDERAÇÕES/CONCLUSÕES
<b>NACIONAIS / INTERNACIONAIS</b>		
Maciel e Camargo (2010)	Relacionar comportamento empreendedor, locus de controle e desempenho organizacional.	Houve influência negativa de locus de controle externo sobre desempenho; positiva, de locus interno sobre comportamento empreendedor e do comportamento sobre o desempenho.
Silva, Chagas e Siqueira (2012)	Identificar as características do empreendedorismo internacional envolvidas na internacionalização da Menendez Amerino.	Os relacionamentos que a gerência mantinha foram fundamentais na internacionalização. E fatores como a localização, clima etc. impulsionaram a empresa.
Clemente e Almeida (2013)	Examinar as características comportamentais empreendedoras (CCEs) de um empreendedor de uma empresa varejista de eletrodomésticos.	Destacaram-se: comprometimento; exigência de qualidade e eficiência; busca de informações, independência e autoconfiança, com ações de estratégia de posicionamento por concorrente.
Klein, Alves e Pereira (2013)	Analisar as características empreendedoras e valores dos gestores e colaboradores das empresas da Incubadora Tecnológica de Santa Maria.	Destacaram-se: realização e inovação; conhecimentos técnicos; formação complementar e escolaridade; flexibilidade e valoração das oportunidades; valores éticos, lealdade e autenticidade; necessidades de desenvolvimento.
Moraes, Hashimoto e Albertini (2013)	Distinguir as características do perfil empreendedor de motoristas do transporte rodoviário de carga: funcionários, agregados e autônomos.	Os motoristas autônomos são os mais empreendedores. E há influência de uma característica empreendedora sobre outra.

Fonte: Oliveira, Silva e Araújo (2014).

Ferreira, Gimenez e Augusto (2014) argumentam da importância de que os estudos sobre empreendedorismo se concentrem na observação dos momentos iniciais quando um novo empreendimento se forma, ou seja, analisar as organizações emergentes em suas propriedades. Essa ênfase é devido à importância ao se tratar de empreendedorismo na criação de novas organizações. E, completam que, atualmente a produção científica, nessa área, tem sofrido mudanças e a ação do empreendedor tornou-se mais importante ao empreender um negócio. As ações empreendedoras, tratadas nesta pesquisa no item 3.4, irão promover a longevidade empresarial a partir da sustentabilidade financeira.

### 3.2 Sustentabilidade empresarial

Para a compreensão e entendimento das ações empreendedoras de sustentabilidade financeira que possam promover a longevidade de uma organização é salutar analisar a sustentabilidade em relação ao seu conceito e de forma geral; a definição da sustentabilidade ambiental, social, econômico-financeira, a exemplo do proposto pela Consultoria inglesa SustainAbility, conforme descrito na introdução deste trabalho de pesquisa.

O conceito de sustentabilidade tem sua origem nas disciplinas de Ética Empresarial e Economia Ambiental embora sua origem possa ser datada desde 1100 a 770 a.C., na China, através de leis que recomendavam a preservação das florestas. Na antiguidade, o direito romano atribuía à fauna o papel de coisa sem dono ou comum, ou seja, passível de ser apropriada. Essa questão do direito romano deu base para a relação com o meio ambiente, por parte dos Ocidentais, até a metade do século XX. Nessa fase, devido ao padrão de crescimento econômico, após a Revolução Industrial, ocorreu uma exigência sobre os recursos naturais que ficou além da capacidade de sua renovação. A partir desse contexto, nos anos de 1970, em várias partes do mundo, a exemplo da Europa, começaram a surgir grupos de defesa do meio ambiente e no Brasil, após a década de 1980, o papel das ONG's foi de suma importância para elaboração de políticas públicas e da legislação ambiental que seria mais tarde construída (MASCARENHAS, 2013).

Hart e Milstein (2004, p.65), sobre essa questão da sustentabilidade, argumentam que após o fim do comunismo, o capitalismo tornou-se a ideologia econômica dominante. Essa mudança trouxe “saturação dos mercados desenvolvidos, a ampliação do fosso entre ricos e pobres, o crescimento dos níveis de degradação ambiental” além da preocupação com a densidade populacional. “A sustentabilidade global parte do princípio que a satisfação das necessidades básicas da população, no presente, não deve comprometer a satisfação das necessidades das futuras gerações”. E, ainda para Hart e Milstein (2004, p.66) o desenvolvimento sustentável deve procurar também o desenvolvimento humano e ao se tratar de uma empresa sustentável, essa deve gerar “simultaneamente benefícios econômicos, sociais e ambientais – conhecidos como os três pilares do desenvolvimento sustentável”.

Figge et al. (2002, tradução nossa) relatam que os sistemas econômicos são refletidos pelos preços de mercado e que as questões sociais e ambientais, no entanto, refletem parcialmente embora se tornem cada vez mais importante para o negócio. Na última década medidas relacionadas às questões ambientais e sociais refletiram nas transações econômicas de preços de mercado provocando sua retração. Dessa forma, observou-se uma crescente preocupação quanto às questões ambientais e sociais, fazendo com que instrumentos de gestão pudessem amenizar esse impacto.

As gestões ambientais e sociais, muitas vezes, não estão ligadas ao sucesso econômico das empresas, mas são estritamente necessárias de serem observadas. Para as empresas alcançarem a sustentabilidade tem se discutido incansavelmente tanto estrategicamente (Hart, 1995, 1997; Roome, 1998), quanto instrumentalmente (Schaltegger Burritt, 2000; Bennet e James, 1999), pois o desempenho econômico só pode melhorar se simultaneamente forem observados o desempenho ambiental e o social (FIGGE et al., 2002, tradução nossa).

A falta de integração na relação entre o meio ambiente, o desempenho social da empresa e o desempenho econômico é um grande obstáculo para o crescimento. Com base em estudos empíricos que se referem à essa correlação, mas não a causalidade entre medidas ambientais e sociais e do sucesso econômico é que Figge et al., (2002, tradução nossa) confirmam essa análise, através de seus estudos apresentados nessa área e corroborando Pava e Krausz, 1996; Griffin e Mahon, 1997; Wagner, 2001; Schaltegger e Synnestvedt, 2002, ora citados pelo mesmo.

Dryzek (1997, p.129) apud Gerlach [200- tradução nossa] argumenta que o crescimento econômico deve ser ambiental e socialmente justo para as atuais e futuras gerações. E, ampliando esse conceito, acredita que o desenvolvimento sustentável, deve ser compreendido em seus três aspectos amplamente aceitos, isso ao considerar também análise de Brand e Jochum (2000, p.175, tradução nossa ), no que se refere também à dimensão econômica, social e ecológica.

O modelo de criação de valor sustentável de uma organização proposto por Hart e Milstein (2004) baseia-se não somente no objetivo econômico/financeiro de obtenção de lucro, mas também em que uma organização deve preocupar-se com o meio ambiente, no que diz respeito aos impactos que possam causar à natureza, devido às suas atividades, procurando evitar a degradação ambiental, bem como a responsabilidade social, na perspectiva de geração de emprego e renda para as famílias que dela dependem para seu bem estar econômico.

Neste contexto, o modelo proposto por Hart e Milstein (2004) constitui-se de um tripé no qual cada parte de uma organização deve estar intrinsecamente ligada para que seja reconhecida como efetivamente sustentável no que diz respeito aos aspectos ambientais, sociais e econômico/financeiros, observando em suas atividades todo o ciclo de vida do produto, desde o início até a sua finalização que implica em seu descarte, pós-utilização pelo consumidor final (HART e MILSTEIN, 2004).

Também o conceito do TPL - *TRIPLE BOTTON LINE*, assim conhecido como o tripé da sustentabilidade, conforme Moreira (2014) tem como objetivo uma gestão sustentável que visa reduzir impactos ambientais, gerar riqueza e valor para as organizações, atendendo aos anseios sociais quanto ao seu objetivo: *people, planet and profit*. *People* refere-se ao tratamento das pessoas pela empresa (sustentabilidade social); *planet* trata-se do meio ambiente (sustentabilidade ambiental); e *profit* diz respeito aos resultados, lucro ou prejuízo de uma organização (sustentabilidade econômico/financeira). Confirmando essa questão Matias (2007b, p.262) argumenta que os “aspectos ambientais, sociais e econômicos são importantes determinantes para o sucesso e sustentabilidade empresarial”.

Esses aspectos da sustentabilidade, baseados no tripé supracitado foram desenvolvidos por John Elkington na década de 90, quando da apresentação de seu livro *Cannibals with forks – the triple botton line of 21 st century business*, aceitas como os pilares da sustentabilidade originalmente difundida, já comentado anteriormente na Introdução deste trabalho de pesquisa.

Elkington, (2012) em sua mais recente reedição, diz que em relação à forma de avaliar o pilar ambiental da sociedade, algumas questões devem ser levantadas

pelos executivos, tais como: observar quais formas de capital natural serão afetadas pelas operações da organização de modo a saber se o equilíbrio da natureza pode ou deverá ser comprometido de forma significativa.

Quanto às dimensões ambiental, social e econômica, para que sejam sustentáveis são necessárias ações eficientes que segundo Araújo et al. (2006) devem ser complementares, conforme Quadro 3:

Quadro 3 – Exemplos de Ações Sustentáveis em cada dimensão da Sustentabilidade

DIMENSÃO	AÇÕES SUSTENTÁVEIS
<b>Ambiental</b>	<b>Redução das Emissões de gases nocivos, de efluentes líquidos, e de resíduos sólidos; Consumo consciente dos recursos água e energia; Conformidade com as normas ambientais; Exigência de um posicionamento socioambiental dos fornecedores; Uso racional dos materiais utilizados na produção; Investimentos na biodiversidade; Programa de reciclagem e Preservação do meio ambiente.</b>
<b>Econômica</b>	<b>Aumento ou estabilidade do faturamento; Tributos pagos ao governo; Folha de pagamento; Maior lucratividade; Receita organizacional; Investimentos; Aumento das exportações (relacionamento com mercado externo).</b>
<b>Social</b>	<b>Desenvolvimento da comunidade/sociedade; Segurança do trabalho e saúde ocupacional; Responsabilidade social; Treinamento; Cumprimento das práticas trabalhistas; Seguridade dos direitos humanos; Diversidade cultural.</b>

Fonte: Adaptado Araújo et al. (2006).

Percebe-se que as dimensões ou pilares da sustentabilidade, ao se complementarem é que irão identificar empresas ou sistemas sustentáveis. Ao afirmar que uma empresa é sustentável, seus indicadores econômicos, ambientais e sociais deverão já ter sido analisados criteriosamente (ARAÚJO et al., 2006).

E, quanto aos problemas que afetam o planeta, Gerlach [200-, tradução nossa], ao citar Siebenhüner (2001, p.61) e Dryzek (1997, p.7- 8), acredita que devem ser tratados de forma interligada, considerando a complexidade das questões que se apresentam na atualidade. Dessa forma, o desenvolvimento sustentável, ao se observar a responsabilidade em relação às futuras gerações, determina a proteção em relação aos recursos naturais, o que deve ser uma preocupação dos países assim como a nutrição, a educação e a saúde.

Schlegger, Hansen e Freund, (2014, tradução nossa) abordam que a gestão da sustentabilidade em suas abordagens social, ambiental e econômica de forma integrada, com o intuito de transformar as organizações de forma que elas contribuam para uma economia sustentável e o desenvolvimento da economia e da sociedade ocorra dentro dos limites do ecossistema (Schaltegger e Burrett, 2005; Starik e Kanashiro, 2013). Na atualidade, líderes, gestores e empresários são desafiados a contribuir para o desenvolvimento sustentável quanto ao nível individual, organizacional e social.

As abordagens comuns da tecnologia, processo e inovação de produto - muitas vezes entendido como "solução tecnológica" - são insuficientes para criar a transformação necessária das organizações, indústrias e sociedades para uma maior sustentabilidade. Estudiosos e profissionais, cada vez mais, exploram novos modelos de negócios que possam ajudar a manter ou até mesmo aumentar a prosperidade econômica, seja pela redução radical de criação externa ou pelos efeitos do ambiente natural e da sociedade (SCHALEGGER, HANSEN E FREUND, 2014, tradução nossa).

Apesar das empresas terem consciência a respeito das políticas ambientais e da necessidade de uma gestão social com mais ênfase, tais práticas só surgem quando as mesmas atingem certo grau de maturidade, ou seja, quando se encontram estabilizadas, na fase de sucesso em seu ciclo de vida como descrito na contextualização deste presente trabalho de pesquisa. Assim, o início de qualquer empreendimento, até atingir as fases de maturidade, o pilar mais evidente é a própria sustentabilidade financeira ou sua habilidade nesse aspecto.

Observa-se que, as questões ligadas ao estudo da sustentabilidade corporativa baseiam se no modelo de Hart e Milstein (2004, p.69 e 70) que compõe a lógica estratégica para a busca do valor sustentável. As forças que compõem o desenvolvimento sustentável empresarial são os elementos ambientais, já descritos anteriormente, o social e econômico/financeiros:

Em suma, a sustentabilidade global é um conceito complexo, multidimensional, que não pode ser equacionado por meio de uma única ação corporativa. A criação de valor sustentável requer que as empresas

levem em conta cada um dos quatro conjuntos abrangentes de motivadores. Primeiro, as empresas podem criar valor reduzindo o nível de consumo de matéria-prima e de poluição associado com a rápida industrialização. Segundo, as empresas podem criar valor ao operar com níveis mais amplos de transparência e responsabilidade, uma vez que são impulsionadas pela sociedade civil. Terceiro, as empresas podem criar valor por meio do desenvolvimento de novas e revolucionárias tecnologias que tenham o potencial para reduzir as pegadas do homem sobre o planeta. Finalmente, as empresas podem criar valor ao atender às necessidades daqueles localizados no extremo inferior da pirâmide de renda do mundo, e isso de uma forma que facilite a criação e distribuição de renda inclusiva (HART e MILSTEIN, 2004, p.69 e 70).

Dias (2011) considera que, economicamente, as empresas devem ser viáveis sustentando o seu papel social, dando retorno aos investimentos realizados pelo capital privado. Do ponto de vista social, as empresas devem satisfazer requisitos como boas condições de trabalho aos empregados, contemplar a diversidade cultural existente na sociedade participando de atividades socioculturais em seu entorno e obedecer aos critérios ambientais adotando processos produtivos de desenvolvimento, com postura responsável de maneira a não poluir ou contaminar o ambiente natural; sendo que estas três dimensões, Econômica, Social e Ambiental devem estar em perfeito equilíbrio e harmonia e, transigir nesse tripé poderá acarretar em desequilíbrio do sistema, não permitindo sua sustentabilidade.

Assim, as organizações ao desempenharem suas atividades de forma sustentável devem preocupar-se com aos aspectos ambientais e sociais bem como o econômico/financeiro. Neste trabalho, esse último, é tratado de forma mais abrangente e com mais ênfase apenas pelo fato de ser o objeto de estudo em questão e não por privilégio de importância, uma vez que o tripé da sustentabilidade (Hart e Milstein, 2004) deve constituir-se de todas as suas partes interligadas.

### **3.3 Sustentabilidade Econômica e financeira**

Fernandes e Meireles (2013, p. 78) descrevem quanto ao conceito de sustentabilidade financeira:

Ampliando-se o conceito de “sustentabilidade”, chega-se ao conceito de “sustentabilidade financeira”. Tendo Conway (1986) e Ramos Filho (2000) como base, ampliando e adequando o conceito geral de sustentabilidade, define-se, aqui, o conceito específico de sustentabilidade financeira de uma entidade econômica como a capacidade dessa entidade autoprover

recursos financeiros para enfrentar contratempos decorrentes da sua exploração econômica, que se articula sobre a autonomia financeira, o equilíbrio do crescimento e o nível de negócio.

Nesse aspecto entende-se que a autopromoção dos recursos financeiros de uma empresa decorre da necessidade das organizações apropriar-se de procedimentos padronizados em relação à conduta de uma gestão financeira organizada operacionalmente. Corroborando sobre sustentabilidade financeira, Fachini (2005, p.5) apud Dum, Arbuckle e Parada (1998) argumenta que é a “capacidade do prestacionista (credor)<sup>7</sup> cobrir todos seus custos, inclusive os de oportunidade e os de transação e ainda conseguir permanecer no mercado em longo prazo”.

A gestão financeira de uma organização depende de ferramentas de controle necessárias para sua condução. Sua utilização requer rigor e método no planejamento e ações diárias na gestão eficaz da empresa.

### **3.3.1 Administração e Gestão Financeira**

As teorias de finanças de acordo com Assaf Neto e Lima (2014, p.2) “vêm descrevendo ao longo do tempo um processo consistente de evolução conceitual e técnica”. E continuam: “o estudo de finanças vem-se ajustando aos diversos momentos da economia e encontra seu maior desafio atualmente, diante das evidências de fim da era industrial e surgimento de uma era de informação, e mais adiante, de conhecimento”.

Na década de 1920 as indústrias se expandiram num processo de fusões de empresas. Já na década de 1930 houve recessão econômica proveniente da crise de 1929/30 e na década de 1940 devido à segunda guerra mundial a função financeira dá importância a obtenção de recursos para financiar a produção de bens. Houve uma rápida expansão na economia mundial pós-guerra na década de 1950 e no início da década de 1960 e as empresas passaram por uma redução em sua rentabilidade. Tais fatos acarretaram mudanças no foco dos estudos sobre finanças que passaram a se preocupar com a estrutura organizacional conhecida como

---

<sup>7</sup> Credor nesse contexto refere-se de forma mais ampla ao empreendedor.

abordagem administrativa conforme se verificou mudança no estudo da função financeira (Weston<sup>8</sup>, 1975; Smith<sup>9</sup>, 1984; apud ASSAF NETO, LIMA 2014).

As funções essenciais da administração financeira englobam planejamento financeiro e administração de ativos e passivos, em sentido amplo. A falha na gestão dessas funções e a falta de conhecimentos que envolvem os setores do comércio, indústria e serviços como: carga tributária elevada, escassez de crédito, fiscalização, concorrência, inadimplência, recessões, clientes, capital de giro, finanças, conhecimentos gerenciais, ponto comercial, desconhecimento do mercado, qualidade do produto ou serviço oferecido, mão de obra, instalações inadequadas, entre outras situações que dimensionam a falta de planejamento, tanto no curto como nos médio e longo prazo, poderiam ser bastante atenuadas (DORNELAS, 2005).

Dentre essas funções essenciais da administração, observa-se a necessidade de gestão profissional em relação aos recursos, pois “todas as atividades empresariais envolvem recursos e, portanto, devem ser conduzidas para a obtenção do lucro”. As funções do Administrador Financeiro de uma empresa são: análise, planejamento e controle financeiro; tomadas de decisões de investimentos; e tomadas de decisões de financiamentos (HOJI, 2003, p.23)

Portanto, “a administração financeira de uma empresa é exercida por pessoas ou grupos de pessoas que podem ter diferentes denominações, como vice-presidente financeiro ou administrador financeiro, que recebem apoio técnico de profissionais especializados em tesouraria e controladoria” (HOJI, 2003, p.23).

Para Santos (2001, p. 11), “a administração financeira da pequena e média empresa foi meramente executiva.” E completa: “esse quadro mudou, surgindo maiores exigências para as funções financeiras em virtude da crescente complexidade da economia brasileira e da expansão e sofisticação de nosso mercado financeiro”.

---

<sup>8</sup> WESTON J. F. **Finanças de Empresas**. São Paulo: Atlas, 1975.

<sup>9</sup> SMITH, Clifford W. **The theory of corporate finance: a historical overview**. New York: McGraw Hill, 1984.

Nas grandes empresas vê-se que o tesoureiro e o controller reportam-se ao vice-presidente financeiro. O tesoureiro é responsável, geralmente, por atividades como planejamento financeiro e obtenção de fundos, decisões sobre investimentos de capital, administração de caixa, de crédito e do fundo de pensão. O controller cuida basicamente das atividades contábeis, incluindo administração tributária, informática, contabilidade de custos e contabilidade financeira. Enquanto que o enfoque do Tesoureiro tende a ser mais externo, o do controller é mais interno (HOJI, 2003).

A Administração Financeira esta relacionada estreitamente com Economia e a Contabilidade, mas difere dessas áreas. Em relação à economia é necessário um conhecimento básico para compreender tanto o ambiente quanto as técnicas de tomada de decisão. Em relação à contabilidade, a administração financeira se diferencia em relação ao período de reconhecimento dos fatos administrativos financeiros. A contabilidade adota o regime de competência, isto é, os custos, as despesas e as receitas são reconhecidos no momento em que o fato gerador ocorre, independentemente de quando serão pagos ou recebidos; a administração financeira adota o regime de caixa, ou seja, os fatos financeiros são reconhecidos à época das entradas ou saídas de caixa (HOJI, 2003).

Baradel et al. (2010) comenta que é a partir do planejamento financeiro que é possível realizar uma gestão financeira eficiente, prevendo antecipadamente complicadores de forma a evidenciar os riscos, facilitando as tomadas de decisões. Também o planejamento financeiro é responsável pelas diretrizes a serem estabelecidas, evitando surpresas desnecessárias, possibilitando a adequação às possíveis mudanças e o alcance dos objetivos através do cumprimento das metas estabelecidas, podendo ou não alterá-las.

Hoji (2003) relata que a gestão financeira de uma organização, seja ela qual for, está diretamente interligada com as demais áreas da empresa e mostra a importância para a gestão de recursos de cada parte, para a melhoria do resultado total. A preocupação com finanças se deve ao fato que a todo o momento novas decisões são tomadas e seria no mínimo uma irresponsabilidade gerencial tomar decisões sem mensurar os efeitos financeiros. Argumenta também que, a administração financeira tem evoluído no contexto das organizações, e passou de uma postura

mais conservadora e de absoluta aceitação dos fatos para uma posição bem mais questionadora e reveladora dos fenômenos financeiros.

### **3.4 Longevidade empresarial a partir da sustentabilidade financeira: amadurecimento e equilíbrio organizacional**

Empresas devem ter perspectivas de longo prazo o que é fundamental para o desenvolvimento econômico. A força empreendedora incentiva o crescimento da nação que ocorre na medida em que as empresas alcançam a sustentabilidade promovendo a longevidade do negócio (SHUMPETER, 1997).

Venturoli (2004) apud Jesus, Silva e Melo, (2009, p. 4) conceituam: “Longevidade significa a qualidade daquele que tem muita idade, essa por sua vez está sempre relacionado com a expectativa de duração da vida influenciada pelos fatores do ambiente”.

Moreira (2014, p. 28 e 29), sobre sustentabilidade financeira, reforça que: “para que uma empresa tenha maior chance de alcançar a longevidade, deve ter como principal objetivo maximizar seu valor no longo prazo independente de qualquer que seja sua Visão e sua Missão”. E ainda conclui: “portando, são muitas atividades e grandes os desafios dos empreendedores”. Para Xisto (2007) uma organização sustentável financeiramente e longeva, a gestão de seus recursos físicos, humanos e financeiros devem estar em perfeita harmonia trabalhando conjuntamente gerando valor nos seus resultados.

Nesses aspectos, ações empreendedoras irão promover a longevidade empresarial a partir da sustentabilidade financeira conforme proposto por Matias (2007b) como segue:

- a) gestão do capital de giro da organização;
- b) gestão financeira – sucessão (familiar) de aspectos comportamentais ;
- c) gestão de riscos operacionais relacionados à imagem e aos aspectos ambientais e sociais;
- d) e geração de valor e competitividade.

O modelo de sustentabilidade proposto por Matias (2007a) elenca as ações, descritas acima, com objetivo de direcionar a operacionalização da gestão econômico/financeira de forma a garantir com eficiência a sustentabilidade financeira empresarial, podendo ainda observar que se exprime a preocupação ambiental e social no mesmo contexto, sendo essas partes integrantes intrinsecamente ligados e fatores prioritários para garantia da longevidade empresarial observando a necessidade de gerir riscos operacionais relacionados à imagem da organização.

As ações empreendedoras de sustentabilidade financeira, dizem respeito à forma de operacionalizar controles de gestão no dia a dia da organização de modo a visualizar com clareza resultados que podem e devem ser alcançados, construídos a partir de um acompanhamento sistemático que determinará o sucesso do negócio diretamente relacionado à sua condução através destas ações, isto é, da disciplina em seguir procedimentos operacionais padronizados adaptados conforme a necessidade da empresa.

Para Moreira (2014, p. 51) “essas formas de ações empreendedoras são adequadas à realidade das pequenas empresas brasileiras e, portanto adequadas aos pequenos varejistas supermercadistas”. Entretanto para alcançar os objetivos propostos deste trabalho de pesquisa, as ações propostas por Matias (2007b) no que diz respeito às finanças de uma organização foram estratificadas de modo a identificar fatores que contribuem para a melhor performance da gestão e administração financeira justificando assim o teor do apêndice A, quanto às ferramentas de controles financeiros.

#### **3.4.1 Controles financeiros**

A falta de planejamento e de controles financeiros trazem consequências negativas para a gestão do negócio, sendo a principal delas a falência da empresa. Oliveira (2005, p. 12) diz que “uma boa gestão financeira garante a saúde de sua empresa e, porque não dizer também, a sua tranquilidade”.

Controles financeiros são os meios pelo qual a administração e organização financeira, relacionados ao dia a dia da empresa, facilitam a classificação das despesas e receitas de maneira a proporcionar resultados efetivos e corretos, bem como sua visualização para que proporcione sustentação nas tomadas de decisões. Segundo Hoji (2003, p. 141), “os principais controles internos de Tesouraria são: fluxo de caixa, disponibilidades, aplicações financeiras, empréstimos e financiamentos, contas a receber e contas a pagar”.

Para as empresas de pequeno porte, Oliveira (2005) classifica como controles financeiros básicos: controles de caixa, bancários, vendas, contas a receber e a pagar, clientes, despesas, estoques, que são essenciais para a gestão do dia-a-dia.

E para aperfeiçoar a gestão financeira de curto, médio e longo prazo é necessário acrescentar os seguintes controles: fluxo de caixa, demonstração de resultados periódicos, e outras informações para a gestão do Capital de Giro (prazo médio de recebimento de vendas, de estocagem de produtos acabados e matéria prima, de pagamento a fornecedor / despesas / impostos, dentre os principais), os quais dependem dos controles financeiros básicos supracitados, pois esses devem ser elaborados e organizados para produzirem informações úteis e válidas nas tomadas de decisões (OLIVEIRA, 2005).

#### **3.4.2 Gestão de capital de giro**

Como apresentado acima, todos os controles citados direcionam para obtenção de informações que permitem, dentre outros demonstrativos de resultados, a gestão do capital de giro, podendo ser entendido também como capital de trabalho, isto é, quanto é necessário ser mantido em caixa para cumprimento das obrigações diárias da empresa para pagamento de fornecedores. A Necessidade Líquida de Capital de Giro (NLCG) é a diferença entre o Ativo Circulante Operacional (ACO) e o Passivo Operacional (PCO), dados esses fornecidos pelo balanço patrimonial da empresa.

Birley e Muzuka (2004, p.61) relatam que quanto ao capital de giro de uma organização, o objetivo desejável é “trazer dinheiro para dentro do negócio antes de ter que desembolsá-lo”. E continua: “mas isto não é viável para muitas novas

empresas. Para induzir a clientela a fazer pedidos, frequentemente, será necessário permitir pagamento a prazo”.

Cherry (1975, p. 89) diz que “o termo “capital de giro”, em finanças, denota os ativos que normalmente devem circular e ser substituídos pelo menos em parte, durante o ciclo operacional corrente da firma”. Sobre capital de giro, para Matias (2007a, p. 27):

No curto prazo, as finanças empresariais contemplam o capital de giro [...] independentemente de sua missão, ou se a empresa é pública ou privada, se possui fins lucrativos ou não, se é grande ou pequena, suas operações incluem atividades rotineiras, mais apropriadamente chamadas de ciclo operacional, em que os eventos são repetitivos.

Observa-se que o capital de giro tem importante papel no desempenho operacional, das organizações, e uma administração inadequada provavelmente resulta em problemas financeiros podendo chegar até mesmo a situações de insolvência das mesmas. Hoji (2003, p.109) relata a importância do estudo sobre o capital de giro para a administração financeira. Para ele “a empresa precisa recuperar todos os custos e despesas (inclusive financeiras) incorridos durante o ciclo operacional e obter o lucro desejado, por meio da venda do produto ou prestação de serviço”. Ele também classifica as principais fontes de financiamento como onerosas, pois geram encargos financeiros, sendo estes empréstimos financeiros e bancários e parcelamentos de impostos vencidos, as duplicatas a pagar também embutem encargos, uma vez que, quando pagas a vista obtém-se desconto e fontes de financiamento não onerosas que são geradas das operações normais da empresa como salários a pagar, encargos sociais a recolher, impostos a recolher e provisões para férias e 13º salário (HOJI, 2003).

Conforme apresenta Moreira (2014), estudos realizados em relação à gestão de capital de giro, demonstraram que o ciclo de conversão de caixa afeta a rentabilidade<sup>10</sup> da organização, advertindo que a redução do período de crédito concedido é fundamental para o aumento da mesma, sugerindo que tal redução se deve as articulações dos gestores nas empresas.

---

<sup>10</sup> Rentabilidade indica o percentual de remuneração do capital investido na empresa.

Para Matias (2007a, p.47), as alterações ocorridas na rentabilidade da empresa afetam sua liquidez<sup>11</sup> uma vez que “sob condições econômicas normais, quanto maior a manutenção de liquidez, menor a rentabilidade desses recursos. Dessa forma cria-se um dilema entre liquidez e rentabilidade na gestão do capital de giro”. Ele ainda relata que: “o dimensionamento do investimento em capital de giro tem profundo impacto no sucesso dos negócios, já que exerce influência na liquidez e rentabilidade das organizações”. Tal fato evidencia o conflito liquidez X rentabilidade, se a liquidez for definida pelo nível de capital de giro líquido. A gestão de capital de giro está relacionada aos recursos correntes de curto prazo e tem como objetivo gerar valor aos elementos de giro da empresa.

### **3.4.3 Gestão familiar: sucessão e aspectos comportamentais**

A Gestão empresarial pode ser resumida, consideradas as proporções, em práticas administrativas com finalidade de organizar e controlar ações coletivas de pessoas e grupos de pessoas na realização de atividades dentro de uma organização. Administrar é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o ambiente organizacional visando alcançar os objetivos estabelecidos pela alta direção. Práticas de gestão empresarial estão presentes em todos os tipos de organizações e possuem características peculiares distintas como é o caso na gestão de empresas familiares. A empresa familiar é aquela que tem origem e história vinculadas à família, ou que mantém membros da família na administração dos negócios (Schneider e Neto, 2006).

Matias (2007b) relata que cerca de 95% das empresas são familiares e já se encontram na segunda geração. O sucesso empresarial destas organizações está ligado a habilidade do empreendedor em visualizar oportunidades que combinam informação, comunicação e informação. A gestão da empresa familiar deve ser baseada considerando aspectos essenciais de governança corporativa, interagindo os sistemas de gestão, como financeiro, qualidade, ambiental e cultural

---

<sup>11</sup> Liquidez é um conceito econômico que considera a facilidade com que um ativo pode ser convertido no meio de troca da economia, ou seja, é a facilidade com que ele pode ser convertido em dinheiro.

preocupando-se com a rentabilidade para sua sobrevivência obedecendo à ética denotando-se como um modelo para a sociedade.

Outrossim, cita também que as empresas familiares sobrevivem com base em valores expressos em atitudes e na cultura da família definindo sua missão baseada em valores como harmonia, união, senso de equipe, ética e moral (MATIAS, 2007b).

Quanto à gestão familiar, o proprietário é um sócio que não se restringe a situação de simplesmente dono da empresa. Deverá manter uma gestão eficaz que demonstre respeito na relação societária, preocupando-se com uma gestão moderna, procurando ser um profissional que vai além de sua própria existência, de empreendedor a empresário, que conduz a organização com todos os que nela estão sendo familiares ou não, utilizando de suas habilidades de informação, comunicação e informatização. O planejamento do futuro é sua premissa para a longevidade da organização, ou seja, além do planejamento habitual, um planejamento sucessório deverá ser preocupação, no qual o sucessor ou herdeiro possa ser preparado para a continuidade dos negócios da família, sem prejuízo por negligenciar essa questão (MATIAS, 2007b).

Matias (2007b, p.280) explicita ainda que sobre a postura de um sucessor, que deve ser diferenciada da postura do herdeiro, aproximando-se assim de um acionista consciente:

Não ser dono, ser sócio ou acionista; compreender a diferença entre ter ações e participar da gestão; ser empreendedor; ultrapassar o operacional; priorizar a empresa e não o pessoal; respeitar os órgãos de governança; compreender que a empresa não é cabide de emprego.

Sucessores devem ser preparados e treinados para que se tornem profissionais com as mesmas características do sucedido, atentando-se para os detalhes da organização como os de entender a visão e a missão, para um contexto sucessório de sucesso. É necessário também entender sobre a responsabilidade social em assumir a direção da organização com todo seu contingente humano que dali depende, bem como compreender a responsabilidade do que é assumir todo um patrimônio de forma responsável, vislumbrando o futuro a ser alcançado dentro dos princípios da governança familiar.

### **3.4.4 Riscos operacionais relacionados à imagem e aos aspectos ambientais e sociais**

O risco está presente em todas as atividades desde que planejadas e ainda não realizadas, isto é, atividades futuras. Ao projetar situações futuras, mesmo embasadas no passado, espera-se sua ocorrência conforme foi acontecido, o que pode ocorrer, mas não serão exatamente como se projetou. Possibilidades de ocorrer obstáculos são remotas e geram incertezas. O risco está associado a fatores negativos que possam vir a impedir ou dificultar o que foi planejado. No mundo globalizado o que ocorre em um extremo do planeta poderá repercutir em qualquer outro lugar, e isso causará reflexos imediatos tratando-se de economia mundial. “A gestão de riscos pode ser entendida como um processo por meio do qual são tomadas decisões de aceitar um perigo em potencial conhecido ou de reduzi-lo, com a utilização de instrumentos disponíveis” (HOJI, 2003, p.227).

Para Gonzalez (2007) “a definição exata de Riscos Operacionais é algo ainda em construção”. Para o BACEN<sup>12</sup>, riscos operacionais, conforme Resolução CMN<sup>13</sup> 3.380, “comportam a possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de falhas, deficiências ou inadequação de processos internos, pessoas e sistemas, ou de eventos externos. Em resumo, estão relacionados a erros, falhas e fraudes”.

O risco operacional de crédito para Brito (2003, p.16) caracteriza-se:

Pela perda da totalidade do principal acrescido dos juros contratuais. O risco de não recebimento dá-se pelo não cumprimento da obrigação de pagar, por parte do devedor. O risco de crédito pode ser definido como prejuízo que o usuário final sofrerá se a contraparte não liquidar seu vínculo financeiro no vencimento do contrato. Na atividade bancária, esse tipo de risco apresenta-se de forma intensa, uma vez que, nas transações bancárias, o direito de receber sempre é de uma das partes; portanto, está presente nas operações intermediadas, efetuadas pelas instituições financeiras, bem como no risco de mercado, definido a seguir. Com o crescimento da atividade bancária, o risco de crédito ganhou dimensões ainda mais relevantes, representando entre os bancos o tipo de risco de maior incidência.

---

<sup>12</sup> Banco Central do Brasil.

<sup>13</sup> Conselho Monetário Nacional.

Marshall (2002, p.425) classifica o risco operacional de mercado como “o risco da flutuação adversa do valor de ajuste diário de mercado de um portfólio financeiro (seja dentro ou fora do balanço patrimonial) durante o período necessário para liquidar o portfólio”.

Conforme Brito (2005, p.291):

Os riscos operacionais diferenciam-se dos financeiros, num primeiro momento, pela dificuldade de mensuração e visualização de seu impacto no *bottom line* da instituição. Há muito se tem comentado acerca dos riscos operacionais, mas pouco se tem dado atenção a eles.

Ao se impingir necessidade de alocação de capital para essa classe de riscos, a preocupação acaba então fazendo parte do universo do *senior management*, uma vez que tal risco migra do não mensurável para o financeiro, integrando então o universo dos outros riscos, de crédito e de mercado.

Os aspectos ambientais e sociais também irão repercutir na imagem da organização pela exposição de suas operações econômico-financeiras caso seu *triple bottom line*, no desempenho da sustentabilidade, tenha uma expectativa que não satisfaça qualquer um de seus pilares. Nesse contexto, é um desafio para gestores financeiros identificar, mensurar e gerir riscos operacionais que integrem todos os pilares com eficiência, tornando a empresa competitiva e conseqüentemente gerando valor a todos os seus *stakeholders*.

### **3.4.5 Competitividade e geração de valor**

Matias (2007b, p.267) aponta que o desempenho da organização esta condicionado a fatores internos e externos em sua cadeia produtiva e por esse motivo a competitividade é dinâmica, pois as mudanças são constantes, seu desempenho e eficiência são conseqüências de ajustes da empresa em relação ao mercado, a concorrência e ao ambiente econômico em que se encontra inserida. Em sua dinâmica, a competitividade, em seu processo de evolução, é acelerada devendo ser estruturada e revisada constantemente nas dimensões das empresas, dos setores e países. “Por isso, a importância de estudos sobre a competitividade em seus níveis ou dimensões”.

A competitividade relaciona-se com a rivalidade. Não há consenso sobre a definição dessa temática embora a literatura sobre competitividade seja vasta e abrangente, nos diversos campos do conhecimento, as abordagens são diferentes. Em uma dimensão micro encontra-se a competitividade empresarial que se ocupa com seu estudo nas empresas, pois são essas que competem diretamente nos mercados.

Não se trata de um termo simples, com definição precisa, mas a competitividade, em suas diversas abordagens, modelos e teorias oferecem conceitos que permitem avaliações comparativas entre as diversas organizações. A competitividade não é absoluta, mas sim relativa, pois depende da criação de valor aos seus *stakeholders*, determinada pela capacidade de reação em um ambiente competitivo, tecnológico e inovador (MATIAS, 2007b).

Matias (2007b, p.268) apud (PORTER, 2001; WAHEEDUZZAMAN, 2002) constata que:

Por uma dimensão dita macro da questão, a competitividade vem sendo abordada como a capacidade de um país, sob condições livres e justas de mercado, de produzir bens e serviços que atendam às demandas de mercados internacionais ao mesmo tempo em que geram aumento real da renda de seus cidadãos.

Em uma definição acadêmica, competitividade das nações é um ramo de conhecimento econômico que analisa, conforme Matias (2007b, p.268) apud Garelli (2003), “os fatos e políticas que moldam a capacidade de uma nação criar e manter um ambiente que sustenta maior criação de valor para seus empreendimentos e maior prosperidade para seus habitantes”. E ainda, define competitividade como “ramo do conhecimento econômico que analise os fatos e políticas que moldam a capacidade de uma nação criar e manter um ambiente que sustenta maior criação de valor para seus empreendimentos e maior prosperidade para seus habitantes”.

Brito e Brito (2012, p.74) relatam que “empresas que criam valor acima da média de suas indústrias podem explorar a diferença entre o preço e a máxima disposição a pagar, o excedente do cliente, em diferentes formas”. Nesse sentido, eles ainda comentam que os resultados diretos da vantagem competitiva no desempenho financeiro são os seguintes: “lucratividade superior e manutenção da participação de

mercado; lucratividade média e crescimento da participação de mercado; ou lucratividade superior e crescimento da participação de mercado”.

Em relação ao atual contexto de incertezas, mudanças constantes e competições acirradas, as organizações que sobressaem são aquelas que têm as melhores práticas de administração e gestão financeira, ou seja, melhor organização empresarial.

## **4 METODOLOGIA**

Uma pesquisa, de acordo com Gil (1996, p.19) pode ser definida “como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. E quanto à elaboração de uma pesquisa Gil (1996, p.21) ressalta que “como toda atividade racional e sistemática, a pesquisa exige que as ações desenvolvidas ao longo de seu processo sejam efetivamente planejadas” e finaliza “de modo geral concebe-se o planejamento como a primeira fase da pesquisa, que envolve a formulação do problema, a especificação de seus objetivos, a construção de hipóteses, a operacionalização dos conceitos etc.”.

Quatro elementos são necessários para a compreensão de um planejamento quanto à moderna concepção de pesquisa: processo, eficiência, prazos e metas. Dessa forma, o planejamento da pesquisa é um processo sistematizado que garante a eficiência da investigação de modo a cumprir metas com prazos definidos (GIL, 1996).

A partir da fase inicial de determinação do plano seguido, a metodologia dessa pesquisa procurou acercar a caracterização da pesquisa quanto a sua abordagem, tipologia e métodos. A seguir definiu-se a unidade de análise e de observação e como foram coletados os dados e a definição do tipo dos mesmos. Para o método de análise dos dados utilizou-se de análises estatísticas, com a finalidade de validação do estudo em questão que se refere a um grupo de gestores e proprietários de empresas da microrregião de Pará de Minas e cidades circunvizinhas.

### **4.1 Caracterização da pesquisa**

#### **4.1.1 Abordagem Quantitativa**

Nesta pesquisa utilizou-se de abordagem quantitativa. Diehl (2004) apud Dalfovo, Lana e Silveira (2008, p.6) no que se refere à pesquisa quantitativa, argumenta que:

[...] a pesquisa quantitativa pelo uso da quantificação, tanto na coleta como no tratamento das informações, utilizando-se técnicas estatísticas, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança.

A pesquisa quantitativa por utilizar-se de técnicas estatísticas, ou seja, tudo que pode ser mensurado, classificado, analisado e passível de ser medido em uma escala numérica, possui a intenção de garantir a precisão dos trabalhos realizados com resultados, com poucas distorções (DALFOVO, LANA e SILVEIRA, 2008).

Falcão e Régnier (2000, p. 232) dizem que a análise de dados quantitativos se constitui em um trabalho que propicia que “a informação que não pode ser diretamente visualizada a partir de uma massa de dados, poderá sê-lo se tais dados sofrerem algum tipo de transformação que permita uma observação de um outro ponto de vista”. E, complementam que “a quantificação abrange um conjunto de procedimentos, técnicas e algoritmos destinados a auxiliar o pesquisador a extrair de seus dados subsídios para responder a(s) pergunta(s) que o mesmo estabeleceu como objetivo(s) de seu trabalho”.

#### **4.1.2 Tipo de pesquisa**

Após a definição da abordagem da pesquisa é necessário definir o tipo de pesquisa quanto aos fins e aos meios para se chegar ao método da pesquisa e seu planejamento conforme Cooper e Schindler (2003, p. 128) salientam:

O planejamento de pesquisa constitui o planejamento para coleta, mensuração e análise de dados. Auxilia o cientista na alocação de seus recursos limitados ao levantar questões cruciais: o planejamento deve incluir experimentos, entrevistas, observação, análise de registros, simulação ou alguma combinação dessas possibilidades. Os métodos de coleta de dados e a situação de pesquisa estão altamente estruturados? Um estudo intensivo de uma amostragem maior? A análise deve ser primeiramente quantitativa ou qualitativa.

##### **4.1.2.1 Quanto aos Fins**

Quanto aos fins trata-se de pesquisa descritiva que procura expor as características de um fenômeno ou população. Conforme Cervo e Bervian (2002, p.66):

A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Procura descobrir, com a precisão

possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características. Busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas.

Confirmando essa argumentação sobre a pesquisa descritiva, Gil (1991, p. 46) afirma que: “são inúmeros os estudos que podem ser classificados sobre esse título e uma das características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática”. E completa que a pesquisa descritiva, dentre outros exemplos, “tem por objetivo estudar as características de um grupo: sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade [...] etc.”.

O objetivo do presente estudo foi o de descrever e analisar as ações empreendedoras de sustentabilidade financeira dos gestores e proprietário de empresas da microrregião de Pará de Minas e cidades circunvizinhas, que conduzem a longevidade empresarial.

E, ainda Cervo e Bervian (2002, p.66) completam que a pesquisa descritiva aborda “aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta de documentos”. Esta pesquisa enquadrou-se adequadamente nesse contexto porque após consultas aos órgãos competentes, como Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), Junta Comercial do Estado de Minas Gerais (JUCEMG), Clube de Diretores Lojistas (CDL), Associação Comercial e Industrial de Pará de Minas (ASCIPAM) e a secretaria da fazenda da Prefeitura de Pará de Minas, constatou-se a pertinência desse estudo pela inexistência de dados sobre proprietários da microrregião e cidades circunvizinhas no que se refere a dados que serviriam de base para o presente estudo. Os dados do IBGE (2014) foram considerados.

#### 4.1.2.2 Quanto aos Meios

Esta pesquisa utilizou-se dos métodos da pesquisa *Survey*. Essa, para Babbie (2001), envolve a coleta e a quantificação de dados que se tornam fonte permanente de informações. Primeiro, seleciona-se uma amostra do grupo ou população a ser

estudado, depois se elabora um questionário para obtenção de informações referentes ao tema pesquisado. Os questionários são aplicados para a amostra que será definida. As respostas dos questionários são analisadas na modalidade da pesquisa quantitativa, seguindo um registro e um padrão. A seguir, são observadas as correlações de cada resposta conseguida por meio dos questionários.

Continuando, na descrição das características científicas, Babbie (2001, p.84) ao referir-se a *Survey* como uma pesquisa geral, diz que “*Surveys* amostrais quase nunca são realizados para descrever uma amostra particular estudada. São realizados para se entender a população maior da qual a amostra foi inicialmente selecionada”. E finaliza, com as características de que a pesquisa *Survey* é parcimoniosa e específica. A primeira característica por se tratar do fato que “os pesquisadores têm a disposição um grande número de variáveis, estão em posição excelente para examinar cuidadosamente a importância relativa de cada uma” e por último, ao se tratar da especificidade da pesquisa *Survey*, Babbie (2001, p.85) indica que “a pesquisa científica visa a conceituações e medidas cada vez mais sofisticadas e úteis, mas a cada passo do caminho os métodos usados devem ser especificados”.

Quanto às informações oferecidas pela pesquisa *Survey*, Babbie (2001, p.86) argumenta que se a mesma oferece uma quantificação de dados, considera que:

[...] os dados coletados se tornam fonte permanente de informações. Um corpo de dados de *survey* pode ser analisado pouco depois da coleta e confirmar uma determinada teoria de comportamento social. Se a própria teoria sofrer modificações mais tarde, é possível retornar ao conjunto de dados e reanalísá-los sob nova perspectiva teórica.

Cooper e Schindler (2003, p.249) ao referir-se a condução de uma pesquisa *survey* e a sua versatilidade enquanto técnicas de análise de dados primários afirmam em relação as suas aplicações “mais apropriadas são aquelas que os respondentes são especificamente qualificados para oferecer as informações desejadas. Esperamos que fatos como idade, renda e situação familiar sejam tópicos apropriados para conseguir bons dados”. Os dados primários que serão coletados por meio de questionário estruturado, Apêndice A, será aplicado a um grupo amostral que constitui a unidade de análise e observação da presente pesquisa.

## 4.2 Unidades de análise e de observação

Tratou-se de escolha aleatória de proprietários ou gestores das organizações, independente do ramo de atividades exercido pelas mesmas, para responderem a um questionário, conforme Apêndice A desta pesquisa. Fundamentou-se essa pesquisa em análise estatística, conforme já mencionado, procurando discutir teoricamente o assunto, baseado no levantamento de dados empíricos, com objetivo de responder o problema levantado em consonância com os objetivos propostos, trazendo a luz o entendimento a questão das práticas empresariais, fundando-se na percepção dos respondentes quanto à administração de seu negócio de forma geral e especificamente quanto às ações empreendedoras de sustentabilidade desenvolvidas, pelas mesmas, que podem conduzir à longevidade do negócio.

Compreendido o Universo ou população como o conjunto de elementos com determinada característica em comum do qual se extrai a amostra, isto é, um subconjunto dessa população a ser analisada, a amostra aleatória simples conforme Gil (1996, p.97) “também é conhecida por amostragem casual, randômica, acidental, etc. Consiste basicamente em atribuir a cada elemento do universo um número único para, depois, selecionar alguns desses elementos de maneira casual”.

A amostra em questão composta pelos respondentes dos questionários foi obtida a partir da seguinte equação, descrita a seguir, com o objetivo de estimar as proporções em uma população finita para variáveis categóricas (BRUNI, 2007, p.203):

$$n = \frac{Z^2 pqN}{(N-1) e^2 + z^2 pq}$$

Na qual os termos significam:

N = tamanho da população.

n = tamanho da amostra que se busca.

$e$  = erro amostral estabelecido em 10%<sup>14</sup>.

$z$  = variável padronizada, com nível de confiança estabelecido em 95%.

$p$  = proporção que nesta pesquisa será definida em 50%.

$q$  = complemento de  $p$ , portanto igual a 50%.

A amostra obtida a partir da equação supracitada foi para aplicação de 93 questionários a 93 respondentes entre gestores e proprietários de empresas, considerando-se um erro amostral de 10%. Abaixo se demonstra o cálculo amostral e o resultado obtido:

$$n = \frac{1,96^2 * \frac{1}{4} * 3036}{3035 * 0,10^2 + 1,96^2/4} = 93$$

Para atingir a amostra desejada, foram enviados 250 questionários, para diversas empresas escolhidas aleatoriamente. No entanto a expectativa foi superada, e 205 questionários foram respondidos e utilizados.

Como mencionado anteriormente, esta pesquisa utilizou-se da abordagem quantitativa. No que se refere à abordagem quantitativa, essa prescinde de uma unidade de análise a ser pesquisada. Esta foi um grupo de empresas da microrregião de Pará de Minas e cidades circunvizinhas, através de uma amostra aleatória simples de 205<sup>15</sup> proprietários ou gestores dessas organizações, compreendidos num universo total de 3.036 empresas, conforme dados do IBGE (2014).

Após definida a amostra, que para Crespo (2002, p.19) "é o subconjunto finito de uma população" a próxima etapa, é a de coleta de dados que ocorreu com a

<sup>14</sup> 10% é um percentual considerado alto, mas foi utilizado por tratar-se de pesquisa piloto na região.

<sup>15</sup> Embora o cálculo amostral tenha apresentado a necessidade de aplicação de 93 questionários, utilizou-se um total de 205, total este conseguido pelo êxito na obtenção de respostas dadas aos questionários enviados. Neste sentido permitiu-se reduzir o erro amostral de 10% para 6,61% o que aumentou ainda mais o nível de confiabilidade da pesquisa.

aplicação da técnica do questionário estruturado que foi aplicado no próprio estabelecimento, empresa, para o proprietário ou gestor dessas organizações.

### 4.3 Técnicas de Coleta de Dados

Os dados, coletados foram dados primários, isto é, dados coletados a partir do questionário que foi construído e aplicado aos proprietários ou gestores e que foram analisadas como fonte de informação desta pesquisa.

Os dados primários são provenientes de um questionário estruturado com 50 questões objetivas, que foram coletados e tabulados para análise utilizando o método estatístico baseando-se na escala *Likert* e seleção dicotômica (sim ou não), previamente elaborado. Collis e Hussey (2005, p. 165) referem-se a um questionário como “uma lista de perguntas cuidadosamente estruturadas, escolhidas após a realização de vários testes, tendo em vista extraírem respostas confiáveis de uma amostra escolhida”. O objetivo segundo eles é o de “descobrir o que um grupo selecionado de participantes faz, pensa ou sente”.

Silva Júnior e Costa (2013, p.5) relatam que “a escala de verificação de *Likert* consiste em tomar um construto e desenvolver um conjunto de afirmações relacionadas à sua definição, para as quais os respondentes emitirão seu grau de concordância”. O grau de concordância dessa escala, conforme ainda esses autores, mostram que, estudos empíricos, “em escalas de múltiplos itens com mensuração refletiva em relação ao construto, a confiabilidade é melhor em escalas cujos itens são medidos com mais de sete pontos, e diminui quando os itens possuem menos de cinco pontos”. A seleção dicotômica de acordo com (Cooper; Schindler, 2003) visa reforçar a resposta dada na mensuração da escala utilizada.

O questionário em questão estruturou-se no levantamento de ações e percepções empresariais com abrangência nos itens em que se baseia a sustentabilidade, em suas três dimensões, ambiental, social e econômico/financeira, estudadas no item 3.3 desta pesquisa: Gestão de riscos operacionais relacionados à imagem e aos aspectos ambientais e sociais, Controles financeiros, Gestão de capital de giro,

Gestão familiar ligados a sucessão e aspectos comportamentais, Competitividade e geração de valor e Organização empresarial.

O instrumento de coleta de dados, questionário estruturado, foi criado com o objetivo de caracterizar os entrevistados e as empresas estudadas além de responder ao objetivo principal da pesquisa.

Em sua versão final, o questionário foi dividido em 2 grupos: o de caracterização sócio-demográfica dos entrevistados e empresas e o de análise das ações empreendedoras de sustentabilidade financeira das organizações.

A primeira parte do questionário contém 14 questões relacionadas às características sócio-demográficas e características das empresas. Já a segunda parte contém 34 questões relacionadas às ações empreendedoras de sustentabilidade financeira das organizações e 2 especificamente referentes à aplicação de controles financeiros quanto a utilização.

As questões relacionadas ao objetivo da pesquisa contêm respostas na escala *Likert* de 5 pontos, variando do discordo totalmente, representado pelo [1] ao concordo totalmente, representado pelo [5]. Além disto, algumas questões continham respostas sim e não.

Para realização do estudo foram entrevistadas 205 pessoas. Segundo Hair Jr. *et al.* (2009), para análises multivariadas, o pesquisador deve ter um tamanho mínimo de amostra de cinco vezes o número de variáveis analisadas. Esse estudo apresenta o número de 36 variáveis a serem analisadas, sendo o tamanho amostral adequado a este estudo, levantados conforme equação já demonstrada no item 4.2.

A coleta dos dados foi realizada segundo método *survey* através de entrevistas individuais (Freitas et. al, 2000). Os dados coletados foram tabulados e submetidos a análises uni e multivariadas com o auxílio dos *softwares SPSS (Statistical Package for the Social Science)* e *SmartPLS*, com o intuito de elaborar o tratamento estatístico para responder as questões levantadas pela pesquisa.

Após a definição da unidade de análise e da técnica de coleta de dados, a partir de uma amostra do universo da pesquisa, ocorreu o processo de análise dos dados da pesquisa com o intuito de verificar as ações empreendedoras de sustentabilidade, da amostra em questão, que conduzem a longevidade das empresas.

#### **4.4 Técnica de Análise de dados**

Os dados coletados foram tabulados e classificados estatisticamente de modo a alcançar os objetivos específicos desta pesquisa de Identificar e descrever ações empreendedoras relacionadas à sustentabilidade financeira que conduzem a longevidade empresarial ressaltando a contribuição que as mesmas proporcionam aos negócios; Identificar os elementos de sustentabilidade financeira das empresas em um grupo de empresários da microrregião de Pará de Minas e cidades circunvizinhas; e mensurar e analisar a sustentabilidade financeira a partir das ferramentas e práticas de controles financeiros que possam promover a longevidade empresarial.

Para realização desta pesquisa, no que se refere ainda a dados quantitativos, utilizou-se da estatística, que segundo Kerlinger (1979, p.89) “estatística é a teoria e o método de analisar dados quantitativos obtidos de amostra de observações com o fim de resumir dados e aceitar ou rejeitar relações hipotéticas entre variáveis”, o que se pode a partir daí definir dois propósitos: reduzir grande quantidade de dados a forma mensurável e ajudar a fazer inferências seguras a partir de dados quantitativos (KERLINGER, 1979).

Cervo e Bervian (2002, p.41), sobre os elementos da estatística, afirmam que se antes era um método próprio das ciências exatas, atualmente é instrumento de utilidade de outras áreas, como humanas e biológicas. E, na fase de análise e interpretação, a partir dos dados codificados, é importante:

[...] os números índices, quadros e gráficos - a codificação – são de grande valia, o que depende de suas funções: permitem a concentração do maior número possível de informações no mesmo espaço; permitem a visualização do objeto da pesquisa por meio da representação material figurada; facilitam, pela aproximação, a comparação das cifras.

O método estatístico, de acordo com Crespo (2002, p.13) “diante da impossibilidade de manter as causas constantes, admite todas essas causas presentes variando-as, registrando todas essas variações e procurando determinar, no resultado final, que influências cabem a cada uma delas”.

A análise dos dados iniciou-se com a utilização de técnicas de análise descritiva, a saber, tabelas contendo a frequência absoluta e relativa para a identificação das principais características sócio demográficas dos entrevistados e das empresas (Magalhães e Lima, 2002).

Procedeu-se com a análise exploratória dos dados, onde foram identificados *outliers*, que são definidos como observações que apresentam um grande afastamento das restantes ou são inconsistentes com elas. Estes pontos são também chamados de pontos anormais (Hair, 2009). Além disto, realizou-se a análise de *missings*, conhecidos como dados ausentes (HAIR, 2009).

A caracterização da avaliação feita pelos entrevistados para os itens da escala *Likert* foi feita através da média obtida em cada um dos itens avaliados para cada variável, bem como seu respectivo intervalo com 95% de confiança (MAGALHÃES e LIMA, 2002).

Além de identificar e analisar quais são as ações empreendedoras de sustentabilidade financeira das empresas, foi estudado também como as questões centrais da pesquisa, gestão de capital de giro, gestão de risco operacional, gestão familiar e competitividade e geração de valor se relacionam. Para tanto, foi utilizada a técnica equações estruturais. Esta é uma técnica que possibilita a análise das múltiplas relações de dependência entre os construtos avaliados bem como as relações entre as variáveis latentes e suas indicadores (HAIR et al, 2009).

A estimação do modelo proposto foi feita através do método PLS (*Partial Least Squares*) por ser este método mais robusto em termos de suposições e tendo em vista que este não requer normalidade multivariada além do menor tamanho de amostra exigido (HAIR, 2009).

Tanto para a avaliação do modelo de mensuração que utiliza as variáveis indicadoras para explicar as variáveis latentes quanto para o modelo estrutural que descreve a relação entre as variáveis latentes, utilizou-se o método *PLS*. A significância das associações foi obtida através do método de reamostragem *Bootstrap* (EFRON, 1979).

A proporção da variabilidade dos construtos propostos explicada pelo modelo foi obtida através do Coeficiente de Determinação ( $R^2$ ), que é uma medida de adequação do modelo estrutural (Tenenhaus et al, 2010). Já a variabilidade média extraída (AVE) foi utilizada para avaliar a adequação do modelo de mensuração, ou seja, a variabilidade dos construtos explicada pelas variáveis indicadoras (TENENHAUS et al, 2010).

Além destas características, determinou-se a validade convergente, validade discriminante e a confiabilidade das escalas de medidas. O critério de validade convergente foi avaliado segundo a variância média extraída (AVE), por meio das cargas fatoriais do modelo descreveu-se a validade discriminante e a confiabilidade foi verificada através da confiabilidade composta (Tenenhaus et al, 2010).

A avaliação geral do modelo PLS foi realizada segundo a proposta de Tenenhaus, Amato e Vinzi (2004), que propuseram um índice de adequação do modelo (*Goodness of Fit, GoF*), que basicamente é a média geométrica entre o  $R^2$  médio (adequação do modelo estrutural) e a AVE média (adequação do modelo de mensuração) (TENENHAUS et al, 2010).

Para determinar se as associações encontradas são estatisticamente significativas, utilizou-se o nível de significância de 5%. Assim consideraram-se como significativas relações cuja probabilidade de significância do teste, p-valor, é menor ou igual a 0,05.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 5.1 Caracterização dos Entrevistados e das Empresas

A caracterização da amostra foi realizada por meio de análise univariada das informações contidas no questionário, visando à descrição das empresas. Essas informações são importantes para determinação do perfil geral do grupo estudado. A Tabela 1 mostra a idade dos entrevistados.

Tabela 1 – Distribuição dos entrevistados segundo a idade

<b>Cargo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Ac.</b>
Entre 18 e 24 anos	6	3,0	3,0
Entre 25 e 49 anos	128	63,0	66,0
Maior ou igual a 50 anos	69	34,0	100,0
<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>100%</b>	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

A maioria dos entrevistados possui entre 25 e 49 anos (63%), seguidos pelos que possuem 50 anos ou mais (34%). Esta informação não foi obtida para 2 participantes. A Tabela 2 descreve a formação dos entrevistados.

Tabela 2 – Distribuição dos entrevistados segundo a formação

<b>Cargo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Ac.</b>
Fundamental	45	24,0	24,0
Médio	109	57,0	81,0
Graduação	34	18,0	98,0
Pós graduação	3	2,0	100,0
<b>Total</b>	<b>191</b>	<b>100,0</b>	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Mais da metade dos entrevistados possuem ensino médio e somente 2% têm pós-graduação. A Tabela 3 mostra a descrição dos entrevistados segundo o cargo.

Tabela 3 – Distribuição dos entrevistados segundo o cargo

<b>Cargo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Proprietário	181	89,2
Gestor	22	10,8
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Note que a maioria dos entrevistados é o proprietário do negócio, representando aproximadamente 90% do total de empresas estudadas. Novamente não foi possível obter esta informação para 4 empresas. A Tabela 4 apresentada a seguir mostra a distribuição das empresas segundo seu porte.

Tabela 4 – Distribuição das empresas segundo o porte

<b>Porte</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Ac.</b>
P	135	69,6	69,6
M	52	26,8	96,4
G	7	3,6	100,0
<b>Total</b>	<b>194</b>	<b>100,0</b>	-

Fonte: Elaborada pelo autor.

A análise da Tabela 4 nos permite perceber que a maioria das empresas são de pequeno porte, representando aproximadamente 70% da amostra estudada. Esta informação não foi obtida para 11 empresas estudadas. A seguir é feita a descrição do setor de atuação das empresas, através da Tabela 5.

Tabela 5 – Distribuição das empresas segundo setor de atuação

<b>Setor</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Comércio	128	63,7
Serviços	27	13,4
Comércio e Indústria	21	10,4
Indústria	18	9,0
Comércio e Serviços	5	2,5
Comércio, Indústria e Serviços	2	1,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Note que a maioria das empresas atuam no setor de comércio (64%), seguido dos serviços (13%) e comércio de indústria (10%). Esta informação não foi obtida para 4 empresas.

A seguir é feita a descrição das empresas segundo a filiação.

Tabela 6 – Distribuição das empresas segundo a filiação

<b>Filiada</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Não	145	81,0
Sim	34	19,0
<b>Total</b>	<b>179</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise da Tabela 6 nos permite perceber que a maioria das empresas não é filiada a alguma entidade, associação ou outro órgão, representando 81% dos entrevistados. Importante destacar que 26 empresas não forneceram esta informação. A Tabela 7 descreve o tempo de funcionamento das empresas.

Tabela 7 – Distribuição das empresas segundo tempo de funcionamento

<b>Tempo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Ac.</b>
Até 2 anos	42	20,9	20,9
De 2 anos até 5 anos	22	10,9	31,8
De 5 anos até 8 anos	23	11,4	43,3
De 8 anos até 11 anos	20	10,0	53,2
De 11 anos até 15 anos	22	10,9	64,2
Mais de 15 anos	72	35,8	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Note que a maioria das empresas possui mais de 15 anos de funcionamento, representando 36%, seguidas pelas empresas que possuem até 2 anos de funcionamento, representando 21%. Esta informação não foi obtida para 4 empresas. A Tabela 8 mostra a distribuição das empresas segundo o número de colaboradores.

Tabela 8 – Distribuição das empresas segundo número de colaboradores

<b>Colaboradores</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Ac.</b>
Até 10	163	80,3	80,3
De 11 a 20	23	11,3	91,6
De 21 a 30	8	3,9	95,6
De 31 a 40	3	1,5	97,0
De 41 a 40	1	0,5	97,5
Mais de 49	5	2,5	100,0
<b>Total</b>	<b>203</b>	<b>100,0</b>	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

A análise da Tabela 8 nos permite perceber que a grande maioria das empresas possuem até 10 colaboradores, representando 80%, seguidas das que possuem entre 11 e 20 colaboradores, representando 11%. Menos de 10% das empresas possuem mais de 20 funcionários. Esta informação não foi obtida para 2 empresas. A Tabela 9 descreve a área de venda das empresas.

Tabela 9 – Distribuição das empresas segundo área de vendas

<b>Área</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Ac.</b>
Até 200 m <sup>2</sup>	111	55,2	55,2
De 201 a 300 m <sup>2</sup>	42	20,9	76,1
De 301 a 400 m <sup>2</sup>	30	14,9	91,0
De 401 a 500 m <sup>2</sup>	2	1,0	92,0
De 501 a 750 m <sup>2</sup>	4	2,0	94,0
Mais de 750 m <sup>2</sup>	12	6,0	100,0
<b>Total</b>	<b>201</b>	<b>100,0</b>	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

Mais da metade das empresas estudadas possuem área de vendas de até 200 m<sup>2</sup> (55%), seguidas pelas que possuem entre 201 e 300 m<sup>2</sup>. Somente 6% das empresas possuem até 750 m<sup>2</sup>. Esta informação não foi obtida para 4 empresas. A Tabela 10 mostra o número de caixas das empresas estudadas.

Tabela 10 – Distribuição das empresas segundo número de caixas na loja

<b>Caixas</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Ac.</b>
Até 3	185	96,4	96,4
De 4 a 5	3	1,6	97,9
De 6 a 7	2	1,0	99,0
Mais de 15	2	1,0	100,0
<b>Total</b>	<b>192</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Observe que a maioria das empresas possuem até 3 caixas, o que representa 96% das empresas estudadas. Dentre as empresas estudadas, 13 não descreveram esta informação. A Tabela 11 mostra o número de itens cadastrados.

Tabela 11 – Distribuição das empresas segundo número de itens cadastrados

<b>Itens Cadastrados</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Ac.</b>
Até 3.000	46	24,7	24,7
De 3.001 a 6.000	86	46,2	71,0
De 6.001 a 9.000	19	10,2	81,2
De 9.001 a 12.000	18	9,7	90,9
De 12.001 a 15.000	5	2,7	93,5
Mais de 15.000	12	6,5	100,0
<b>Total</b>	<b>186</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A maioria das empresas possuem entre 3 mil e 6 mil itens cadastrados, o que representa 46%, seguidas das que possuem até 3 mil itens cadastrados. Somente 12 empresas possuem mais de 15 mil itens cadastrados (6,5%). Esta informação não foi obtida para 19 empresas. A Tabela 12 descreve o número de itens ativos.

Tabela 12 – Distribuição das empresas segundo número de itens ativos

<b>Itens Ativos</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Ac.</b>
Até 3.000	45	24,7	24,7
De 3.001 a 6.000	88	48,4	73,1
De 6.001 a 9.000	16	8,8	81,9
De 9.001 a 12.000	14	7,7	89,6
De 12.001 a 15.000	7	3,8	93,4
Mais de 15.000	12	6,6	100,0
<b>Total</b>	<b>182</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A maioria das empresas possuem entre 3 mil e 6 mil itens ativos (48%) e somente 6,6% possuem mais de 15 mil itens ativos. Dentre as empresas estudadas, esta informação não foi obtida em 23 casos. A Tabela 13 descreve o faturamento médio mensal das empresas estudadas.

Tabela 13 – Distribuição das empresas segundo faturamento médio mensal

<b>Faturamento Mensal</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Ac.</b>
Até R\$ 50 mil	122	62,2	62,2
De R\$ 50 mil a R\$ 100 mil	38	19,4	81,6
De R\$ 100 mil a R\$ 250 mil	25	12,8	94,4
De R\$ 250 mil a R\$ 500 mil	6	3,1	97,4
De R\$ 500 mil a R\$ 750 mil	1	0,5	98,0
Mais de R\$ 750 mil	4	2,0	100,0
<b>Total</b>	<b>196</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da análise da Tabela 13 é possível observar que 60% das empresas possuem faturamento médio mensal de até R\$ 50 mil e que somente 2% possuem faturamento de mais de R\$ 750 mil. Esta informação não foi obtida para 9 empresas. A Tabela 14 mostra a descrição das empresas segundo a informatização.

Tabela 14 – Distribuição das empresas segundo informatização

<b>Informatização</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>
Sim	132	67,7
Não	63	32,3
<b>Total</b>	<b>195</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Perceba que aproximadamente 2/3 das empresas são informatizadas. Dez empresas não descreveram esta informação.

## 5.2 Análise Exploratória

### 5.2.1 Identificação e Tratamento de Missings

Dentre todas as questões levantadas no estudo para analisar as ações empreendedoras de sustentabilidade financeira dos micro e pequenos negócios foram observados 244 casos, para as 36 questões estudadas, representando 3% da base de dados. Como não foram identificados problemas significativos em relação a dados faltantes, prosseguiu-se com a avaliação da existência de *outliers*.

### 5.2.2 Identificação e Tratamento de *Outliers*

Esta análise foi realizada no intuito de identificar respostas muito discrepantes em relação à massa de respostas. Um *outlier* é definido como um ponto extremo, anormal em relação aos demais.

Aqui, este foi definido como sendo um ponto maior ou menor que a média das respostas na questão estudada acrescida ou subtraída de 3 vezes o desvio padrão. Valores abaixo ou acima dos níveis obtidos são considerados como *outliers*.

Dentre todas as questões observadas foram identificados 70 valores extremos (*outliers*), 1% da base estudada. Inicialmente foi avaliada a possibilidade de estes representarem erro de coleta ou digitação, o que não foi confirmado.

Além disto, foram realizadas análises sem estes pontos, o que não provocou alteração no resultado final. Estes fatos levaram a decisão de manter os pontos na análise tendo em vista a não modificação no padrão dos resultados, e que estes não representam erro. Por este motivo decidiu-se mantê-los no estudo.

### **5.3 Caracterização dos Componentes Estudados:**

Esta seção trata da descrição das respostas obtidas para cada uma das questões utilizadas para mensurar a gestão do capital de giro, gestão de riscos operacionais relacionados à imagem e aos aspectos ambientais e sociais, gestão familiar, sucessão e aspectos comportamentais e competitividade e geração de valor.

Para as questões com respostas binárias, sim ou não, utilizou-se frequências e no caso das questões da escala *Likert*, esta avaliação foi feita através da nota média obtida em cada um dos itens que compõe cada questão e o seu respectivo intervalo com 95% de confiança (IC 95%), de forma a determinar a tendência geral de resposta dos entrevistados com uma margem de erro.

Valores muito altos estão relacionados com notas elevadas [5] e valores muito baixos com notas mais baixas [1]. Itens cujo intervalo de confiança para média esteja acima de 3 serão considerados como favoráveis a afirmativa de que a frequência de ocorrência é grande, tendo em vista que em média, com 95% de confiança, as respostas obtidas estão acima do ponto médio 3.

Por outro lado, respostas cujo intervalo esteja abaixo de 3 indicam tendência à respostas favoráveis a afirmativa de que a frequência de ocorrência é pequena. Já valores que possuem o 3 no intervalo serão considerados como meio termo, tendo em vista que a média contem o ponto médio da Escala Likert da pesquisa.

#### **5.3.1 Descrição dos Itens da Gestão de Riscos Operacionais Relacionados à Imagem e aos Aspectos Ambientais e Sociais:**

Nesta seção será feita a descrição dos itens que compõe a gestão de riscos operacionais relacionadas à imagem e aos aspectos ambientais. A Tabela 15 descreve os resultados obtidos para os itens binários.

Tabela 15 – Descrição da gestão de riscos operacionais

Questão	Sim		Não	
	Freq	%	Freq	%
A empresa possui um planejamento para contingência para cobrir perdas inesperadas?	84	41,6	118	58,4
A empresa possui um plano formal de relacionamento com a comunidade?	88	44,5	110	55,6

Fonte: Elaborado pelo autor.

Perceba que a maioria das empresas não possui planejamento de contingência para cobrir perdas inesperadas (58%) e não possuem um plano formal de relacionamento com a comunidade (56%). A Tabela 16 descreve a resposta dos itens na escala *Likert*.

Tabela 16 – Média e IC 95% para os itens da gestão de riscos operacionais

Questões	Média	IC 95%	
Q2.1 A	4,27	4,14	4,40
Q2.1 B	4,44	4,32	4,55

Fonte: Elaborado pelo autor.

Perceba que em geral os entrevistados tendem a concordar com as afirmativas dos itens da gestão de riscos operacionais, tendo em vista que as médias obtidas bem como os intervalos de confiança estão acima do ponto médio 3.

Eles concordam que existe possibilidade de perda financeira decorrente de riscos de crédito, riscos de mercado e risco operacional (perdas decorrentes de fraudes e falhas de equipamentos, sistemas, pessoas, processo ou eventos externos) e é clara e um bom gerenciamento desse risco deve resultar em um plano de contingência prevendo as estratégias a serem usadas para assegurar condições de continuidade das atividades e para limitar as perdas decorrentes do risco operacional (Q2.1 A) e que as empresas estão buscando apresentar uma imagem responsável em questões sociais e ambientais, e a pequena empresa pode fazer isso por meio de prestação

de serviços de qualidade, bons preços, atendimento personalizado à comunidade e com o mínimo de dano ao meio ambiente (Q2.2 B).

### 5.3.2 Descrição dos Itens dos Controles Financeiros:

Nesta seção será feita a descrição dos itens que compõe o controle financeiro. A Tabela 17 descreve os resultados obtidos para os itens binários.

Tabela 17 – Descrição dos controles financeiros

Questão	Sim		Não	
	Freq	%	Freq	%
A empresa possui controles financeiros?	169	83,3	34	16,7
A empresa utiliza-se desses controles para levantamentos de sua situação financeira no dia a dia de seus negócios	159	77,9	45	22,1
A empresa utiliza-se de índices como: Estrutura de Capital, Liquidez e Rentabilidade	83	41,1	119	58,9

Fonte: Elaborado pelo autor.

Perceba que a maioria das empresas possui controle financeiro (83%), utilizam-se desses controles para levantamento de sua situação financeira no dia a dia do negócio e não utiliza índices como estrutura de capital, liquidez e rentabilidade. A Tabela 18 descreve os controles financeiros utilizados.

Tabela 18 – Descrição dos controles financeiros utilizados

Controles Financeiros	Frequência	Percentual
Controle de Estoques	60	34,5
Controle Analítico de Clientes	26	14,9
Controle de Contas a Pagar	23	13,2
Controle Mensal de Vendas	18	10,3
Controle de Contas a Receber	15	8,6
Controle Diário de Vendas	13	7,5
Controle Bancário	12	6,9
Controle de Caixa	7	4,0
<b>Total</b>	<b>174</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da análise da Tabela 18 é possível observar que 34% das empresas que utilizam controles financeiros utilizam controle de estoque, 15% utilizam controle analítico de clientes e 13% o controle de contas a pagar.

### 5.3.3 Descrição dos Itens da Gestão do Capital de Giro:

Este tópico trata da avaliação dos itens que compõe a gestão do capital de giro. Inicialmente serão estudadas as características com respostas entre sim e não. A Tabela 19 mostra os resultados obtidos.

Tabela 19 – Descrição da gestão de capital de giro

Questão	Sim		Não	
	Freq	%	Freq	%
Já contratou empréstimos para capital de giro.	62	30,7	140	69,3
Negocia com fornecedores maiores prazos para realização de ações de marketing.	87	48,1	94	51,9
Possui controle do fluxo de caixa.	136	69,4	60	30,6
Já contratou empréstimos para investimentos junto a instituições de fomento (BNDES, BDMG, Outro)?	48	23,6	155	76,4

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da análise da Tabela 19 é possível observar que a maioria das empresas não contratou empréstimos para capital de giro (69%), não negocia com fornecedores maiores prazos para realização de ações de marketing (52%), possui fluxo de caixa e já contratou empréstimos para investimentos junto a instituições de fomento (76%). A Tabela 20 descreve o tempo em que as empresas possuem controle de fluxo de caixa.

Tabela 20 – Distribuição das empresas segundo tempo de controle de fluxo de caixa

<b>Tempo</b>	<b>Frequência</b>	<b>Percentual</b>	<b>Percentual Ac.</b>
Até 7 dias	41	28,7	28,7
De 8 a 15 dias	17	11,9	40,6
De 16 a 30 dias	39	27,3	67,9
De 31 a 60 dias	24	16,8	84,7
De 61 a 90 dias	7	4,9	89,6
De 91 a 120 dias	2	1,4	91
De 121 a 180 dias	3	2,1	93,1
Mais que 180 dias	10	7,0	100,0
<b>Total</b>	<b>143</b>	<b>100,0</b>	<b>-</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A maioria das empresas possuem controle de fluxo de caixa de até 7 dias (29%), seguidos pelos que possuem entre 16 e 30 dias (27%). Aproximadamente 7% das empresas possuem mais de 120 dias de controle de fluxo de caixa. Os resultados obtidos para as questões na escala *Likert* são descritos a seguir, pela Tabela 21.

Tabela 21 – Média e IC 95% para os itens da gestão de capital de giro

<b>Questões</b>	<b>Média</b>	<b>IC 95%</b>	
Q2.3 A	4,04	3,89	4,18
Q2.3 B	4,45	4,33	4,56
Q2.3 C	3,87	3,71	4,03
Q2.3 D	4,28	4,15	4,40
Q2.3 E	4,18	4,06	4,30

Fonte: Elaborado pelo autor.

Perceba que em geral os entrevistados tendem a concordar com as afirmativas dos itens da gestão de capital de giro, tendo em vista que as médias obtidas bem como os intervalos de confiança estão acima do ponto médio 3.

Eles concordam que uma empresa só deve contratar empréstimo para capital de giro enquanto o custo financeiro do dinheiro empatado para o financiamento desses estoques estiver abaixo do lucro na venda de seus produtos (Q2.3A).

A empresa deve observar os prazos médios de recebimento de vendas, de pagamento de compras, de giro de estoques, nos quais esta acometida devido a política comercial adotada de maneira que não comprometa o capital de giro, possibilitando dessa forma uma gestão saudável (Q2.3B).

A divulgação por meio de tabloides (jornalzinho, folheto) de ofertas para incentivo das vendas é uma ação que exige um volume considerável de investimento nos produtos que serão ofertados, assim o capital de giro necessário deve ser negociado com maiores prazos de pagamento junto aos fornecedores (Q2.3C).

A gestão inadequada do capital de giro é um dos principais motivos para o fechamento de empresas no Brasil e uma possível explicação para esse fato é a fragilidade dos registros contábeis e também, do nível de controle gerencial nessas empresas (Q2.3D) e que para a sobrevivência da pequena empresa é necessário continuamente melhorar suas instalações e serviços fornecidos para o cliente, exigindo investimentos constantes, que em muitos casos são buscados junto às instituições que financiam recursos em longo prazo (Q2.3E).

#### **5.3.4 Descrição dos Itens da Gestão Familiar: Sucessão e Aspectos Comportamentais**

Os itens utilizados para medir a gestão familiar, sucessão e aspectos comportamentais é feita nesta seção. A Tabela 22 descreve os resultados obtidos para os itens binários.

Tabela 22 – Descrição da gestão familiar: sucessão e aspectos comportamentais

Questão	Sim		Não	
	Freq	%	Freq	%
A empresa possui Missão, Visão e Valores definidos?	102	54,8	84	45,2
É clara na empresa a divisão entre o patrimônio da empresa e da família?	131	66,8	65	33,2
São quitadas dívidas pessoais dos sócios na conta da empresa?	29	14,6	169	85,4
Os herdeiros estão sendo preparados para dar continuidade nos negócios?	113	59,2	78	40,8

Fonte: Elaborado pelo autor.

A maioria das empresas estudadas possui missão, visão e valores definidos (55%), tem uma clara divisão entre o patrimônio da empresa e da família (67%), não são quitadas dívidas pessoais dos sócios na conta da empresa (85%) e os herdeiros estão sendo preparados para dar continuidade nos negócios (59%). As questões mensuradas na escala *Likert* são descritas a seguir, pela Tabela 23.

Tabela 23 – Média e IC 95% para os itens da gestão familiar

Questões	Média	IC 95%	
Q2.4 A	4,36	4,24	4,48
Q2.4 B	4,42	4,31	4,52
Q2.4 C	4,39	4,28	4,50

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em geral os entrevistados tendem a concordar com as afirmativas dos itens da gestão familiar, tendo em vista que as médias obtidas bem como os intervalos de confiança estão acima do ponto médio 3.

Eles concordam que a longevidade das empresas familiares está diretamente ligada à capacidade da família e dos sócios detentores do capital de sistematizar procedimentos e, de forma transparente, comunicar ao público interno e ao mercado seu compromisso em gerir de forma profissional o empreendimento, deixando claro qual é sua missão, visão e os valores da empresa (Q2.4A).

Para se ter uma boa governança familiar deve-se considerar primeiramente a separação do patrimônio pessoal do patrimônio empresarial, assim como ter a compreensão da dinâmica familiar e a sua não interferência na gestão administrativa do negócio (Q2.4B) e que necessário realizar um planejamento formal da sucessão, formular plano empresarial contendo metas e objetivos de longo prazo junto com o sucessor (Q2.4C).

### 5.3.5 Descrição dos Itens da Competitividade e Geração de Valor

Esta seção trata dos itens utilizados medir a visão de competitividade e geração de valor. A Tabela 24, descrita a seguir, mostra os resultados obtidos para os itens binários.

Tabela 24 – Descrição da competitividade e geração de valor

Questão	Sim		Não	
	Freq	%	Freq	%
A empresa possui plano estratégico formal?	71	35,1	131	64,9
A empresa faz investimentos regularmente visando à melhoria contínua em busca de sustentar alguma vantagem competitiva?	130	68,4	60	31,6
A empresa possui consciência dos principais fatores que implicam sua competitividade?	108	53,2	95	46,8

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da análise da Tabela 24 é possível observar que a maioria dos entrevistados indicaram que as empresas não possuem plano estratégico formal (65%), faz investimentos regularmente visando à melhoria contínua em busca de sustentar alguma vantagem competitiva (68%) e possuem consciência dos principais fatores que implicam sua competitividade (53%). A Tabela 25 descreve os resultados obtidos para os itens mensurados na escala *Likert*.

Tabela 25 – Média e IC 95% para os itens da competitividade e geração de valor

Questões	Média	IC 95%	
Q2.5 A	4,42	4,32	4,52
Q2.5 B	4,23	4,10	4,36
Q2.5 C	4,45	4,35	4,56

Fonte: Elaborado pelo autor.

Novamente é possível verificar que os entrevistados tendem a concordar com as questões utilizadas para mensurar a competitividade e geração de valor, tendo em vista que a média e o intervalo de confiança obtidos é significativo.

Isto indica que o Planejamento Estratégico é uma fonte de reflexão para a organização e visto como um instrumento para repensar processos, atividades e produtos, sua utilização favorece a inovação e a sustentabilidade financeira (Q2.5A).

Criação de valor exige que as empresas ajam constantemente visando à melhoria contínua, em busca de criar e sustentar uma vantagem competitiva frente aos concorrentes. A vantagem competitiva ocorre por um determinado período e dura enquanto essa vantagem não é eliminada pelos concorrentes (Q2.5B) e que desempenho de uma empresa será condicionado por um conjunto de fatores que implicam na sua competitividade.

A competitividade, por sua vez, não é estática, mas dinâmica, já que esses fatores estão em constante processo de mudança. O desempenho e eficiência, por sua vez, serão consequências do ajuste da empresa ao mercado, à concorrência, ao ambiente econômico em que ela está inserida e a boa gerência de suas atividades (Q2.5C).

### 5.3.6 Descrição dos Itens da Organização Empresarial

Este tópico trata da avaliação dos itens que compõe a organização empresarial. Inicialmente serão estudadas as características com respostas entre sim e não. A Tabela 26 mostra os resultados obtidos.

Tabela 26 – Descrição da organização empresarial

Questão	Sim		Não	
	Freq	%	Freq	%
A empresa já passou por uma consultoria empresarial visando diagnosticar possíveis problemas em sua gestão?	61	30,0	142	70,0
Gostaria de receber a visita de um consultor empresarial para obter um diagnóstico de sua empresa, para uma possível contratação.	61	30,3	141	69,8

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir da análise da Tabela 26 é possível observar que a maioria das empresas não passou por uma consultoria empresarial visando diagnosticar possíveis problemas em sua gestão (70%), e não gostaria de receber a visita de um consultor empresarial para obter um diagnóstico de sua empresa, para uma possível contratação (70%). A Tabela 27 descreve o motivo de a empresa não buscar consultoria.

Tabela 27 – Motivo de a empresa não buscar consultoria

Motivo	Frequência	Percentual
Preço	100	67,6
Confiança	15	10,1
Insegurança	15	10,1
Outros	18	12,2
<b>Total</b>	<b>148</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A maioria das empresas não procuram por consultoria principalmente pelo preço (68%). Os resultados obtidos para as questões na escala *Likert* são descritos a seguir, pela Tabela 28.

Tabela 28 – Média e IC 95% para os itens da organização empresarial

Questões	Média	IC 95%	
Q2.3 A	4,25	4,13	4,38
Q2.3 E	4,44	4,33	4,55

Fonte: Elaborado pelo autor.

Perceba que em geral os entrevistados tendem a concordar com as afirmativas dos itens da organização empresarial, tendo em vista que as médias obtidas bem como os intervalos de confiança estão acima do ponto médio 3.

Eles concordam que consultoria empresarial trata de nortear a organização para uma possível ascensão em seu posicionamento no mercado e que é uma visão generalista de um profissional administrador que por sua vez diagnostica possíveis problemas e quais as causas efetivas dos mesmos de modo a direcionar o curso da gestão para despertá-lo para novas abordagens empresariais, ressurgindo então com novas estratégias (Q3A) e que o conhecimento abstrato que envolve um trabalho de consultoria torna-se concreto perante a concorrência no que diz respeito a resultados efetivos na conquista de mercado consumidor, pois trata-se de conquistar cada vez mais os clientes (Q3B).

## **5.4 Modelo de Equações Estruturais**

### **5.4.1 Introdução**

Para responder ao objetivo principal deste estudo que é descrever e analisar as ações empreendedoras de sustentabilidade financeira dos gestores e proprietários de empresas da microrregião de Pará de Minas e cidades circunvizinhas, que conduzem a longevidade empresarial, foi utilizada a modelagem de equações estruturais, via método PLS (*Partial Last Squares*).

Para avaliar a confiabilidade das escalas do modelo estrutural, utilizou-se a confiabilidade composta, tendo em vista as críticas relacionadas ao uso do Alfa de Crombach quando se testa construtos dentro de um modelo estrutural (BROWN, 2006; VEHKALAHTIN, PUNTANEN, TARKKONEN, 2006; CHIN, 1998, p. 320).

Assim, recomenda-se o uso da confiabilidade composta do construto, que também considera como aceitáveis níveis acima de 0,7. A partir da análise da Tabela 41 pode-se perceber que todos os construtos estudados apresentam confiabilidade satisfatória ou muito próxima da satisfatória.

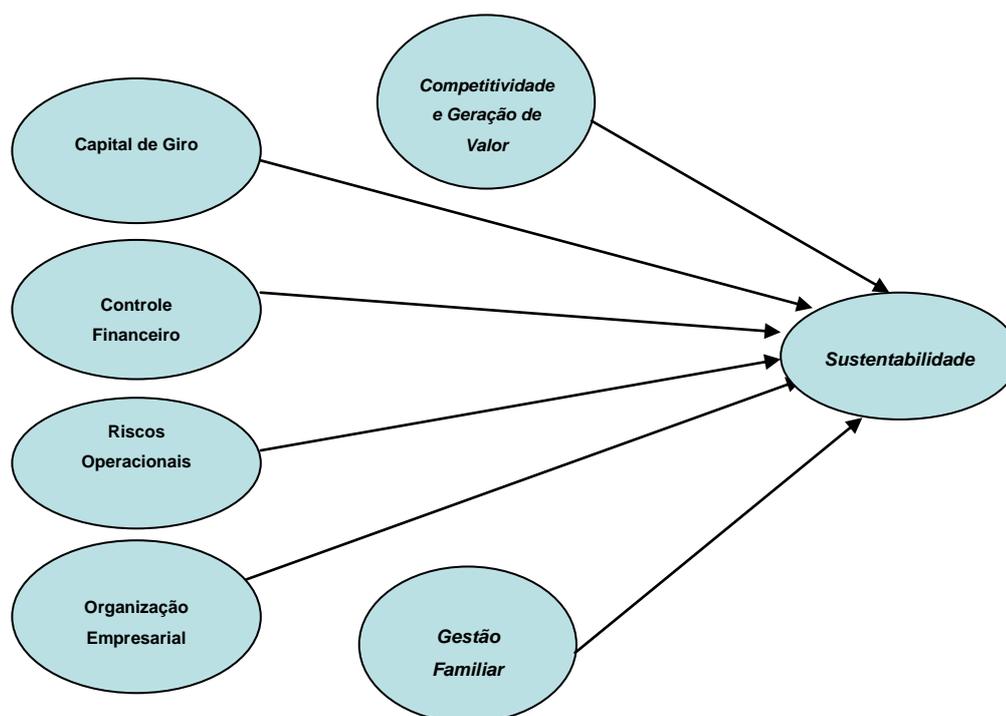
A validade discriminante foi verificada pela comparação das cargas fatoriais de cada indicador com sua variável latente e com as outras variáveis latentes, verificando que em geral esta é maior para a variável latente se comparada aos demais construtos, comprovando a validade discriminante do modelo estrutural (seção 5.3).

Neste estudo, foram descritas 6 variáveis latentes, explicadas por 34 variáveis indicadoras. Nas seções seguintes serão apresentados o diagrama de caminhos, o modelo de mensuração e o modelo estrutural estimado via PLS.

#### 5.4.2 Diagrama de Caminhos

O diagrama de caminhos é uma representação gráfica que descreve as relações e causas existentes entre as diversas variáveis sob estudo. Assim, para o problema em questão, construiu-se o diagrama de caminhos descrito a seguir pela Figura 2, que mostra as relações causais entre as variáveis utilizadas para medir as relações entre a gestão do capital de giro, controle financeiro, riscos operacionais, organização empresarial, competitividade e geração de valor e gestão familiar além da sustentabilidade.

Figura 2 – Diagrama de Caminhos



Fonte: Elaborado pelo autor.

### 5.4.3 Modelo de Mensuração

Este tópico apresenta os resultados obtidos para o modelo de mensuração proposto. O modelo de mensuração avalia a relação entre as variáveis manifestas (itens do questionário) e os construtos estudados, indicando a magnitude dessa relação bem como a tendência e significância da mesma. A Tabela 29 descrita a seguir apresenta as cargas fatoriais obtidas para as questões da pesquisa.

Tabela 29 – Modelo Fatorial Inicial

Questões	Capital de Giro	Competitividade de	Controles Financeiros	Gestão Familiar	Organização Empresarial	Riscos Operacionais
Capital_de_Giro_1	<b>0,629</b>	0,421	0,196	0,375	0,437	0,386
Capital_de_Giro_2	<b>0,411</b>	0,228	0,365	0,192	0,190	0,236
Capital_de_Giro_3	<b>0,696</b>	0,439	0,185	0,536	0,380	0,409
Capital_de_Giro_4	<b>0,676</b>	0,442	0,253	0,300	0,415	0,370
Capital_de_Giro_5	<b>0,333</b>	0,207	0,292	0,191	0,230	0,236
Capital_de_Giro_6	<b>0,517</b>	0,290	0,047	0,345	0,271	0,307
Capital_de_Giro_7	<b>0,572</b>	0,308	0,585	0,237	0,288	0,315
Capital_de_Giro_8	<b>0,716</b>	0,449	0,207	0,397	0,552	0,356
Capital_de_Giro_9	<b>0,458</b>	0,158	0,222	0,134	0,172	0,087
Competitividade_1	0,469	<b>0,770</b>	0,124	0,764	0,563	0,340
Competitividade_2	0,241	<b>0,510</b>	0,524	0,332	0,234	0,295
Competitividade_3	0,462	<b>0,826</b>	0,259	0,491	0,567	0,425
Competitividade_4	0,371	<b>0,318</b>	0,394	0,140	0,290	0,323
Competitividade_5	0,466	<b>0,767</b>	0,155	0,497	0,673	0,382
Competitividade_6	0,320	<b>0,368</b>	0,562	0,108	0,336	0,182
Controles_Financeiros_1	0,285	0,160	<b>0,749</b>	0,128	0,058	0,257
Controles_Financeiros_2	0,410	0,405	<b>0,890</b>	0,260	0,337	0,374
Controles_Financeiros_3	0,324	0,437	<b>0,696</b>	0,230	0,419	0,273
Gestão_Familiar_1	0,414	0,599	0,192	<b>0,843</b>	0,387	0,405
Gestão_Familiar_2	0,106	0,200	0,273	<b>0,186</b>	0,129	0,177
Gestão_Familiar_3	0,377	0,479	0,060	<b>0,711</b>	0,326	0,355
Gestão_Familiar_4	0,332	0,269	0,480	<b>0,250</b>	0,177	0,208
Gestão_Familiar_5	0,158	0,286	0,133	<b>0,384</b>	0,149	0,066
Gestão_Familiar_6	0,472	0,555	0,175	<b>0,850</b>	0,479	0,363
Gestão_Familiar_7	0,231	0,177	0,317	<b>0,157</b>	0,037	0,174
Organização_Empresarial_1	0,524	0,655	0,228	0,513	<b>0,887</b>	0,428
Organização_Empresarial_2	0,341	0,339	0,347	0,131	<b>0,397</b>	0,305
Organização_Empresarial_3	0,046	0,065	0,027	-0,042	<b>0,055</b>	0,070
Organização_Empresarial_4	0,452	0,566	0,227	0,360	<b>0,807</b>	0,267
Organização_Empresarial_5	0,270	0,286	0,365	0,128	<b>0,335</b>	0,180
Riscos_Operacionais_1	0,538	0,389	0,152	0,465	0,318	<b>0,748</b>
Riscos_Operacionais_2	0,290	0,335	0,516	0,182	0,298	<b>0,516</b>
Riscos_Operacionais_3	0,284	0,258	0,066	0,266	0,288	<b>0,642</b>
Riscos_Operacionais_4	0,153	0,271	0,399	0,183	0,149	<b>0,465</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Perceba que as cargas fatoriais obtidas para os itens utilizados para mensurar a gestão do Capital de Giro, Competitividade, Controles Financeiros, Gestão Familiar, Organização Empresarial e Riscos Operacionais apresentam valores mais elevados justamente nesta variável latente. A Tabela 30 descreve a significância do modelo fatorial obtido para gestão de capital de giro.

Tabela 30 – Resultados construto capital de giro

<b>Questões</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>P-valor</b>
Capital_de_Giro_1	<b>0,629</b>	< 0,001
Capital_de_Giro_2	<b>0,411</b>	0,015
Capital_de_Giro_3	<b>0,696</b>	< 0,001
Capital_de_Giro_4	<b>0,676</b>	< 0,001
Capital_de_Giro_5	<b>0,333</b>	<b>(0,059)</b>
Capital_de_Giro_6	<b>0,517</b>	0,002
Capital_de_Giro_7	<b>0,572</b>	< 0,001
Capital_de_Giro_8	<b>0,716</b>	< 0,001
Capital_de_Giro_9	<b>0,458</b>	0,019

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise da Tabela 30 nos permite observar que a maioria das variáveis manifestas têm um impacto significativo no construto gestão de capital de giro, tendo em vista que a probabilidade de significância do teste t é menor que 0,05. Porém, a variável Capital de Giro 5 será excluída do modelo final, por apresentar carga fatorial baixa e não ser significativo. A seguir é descrita a Tabela 31, que apresenta os resultados obtidos para o construto competitividade.

Tabela 31 – Resultados construto competitividade

<b>Questões</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>P-valor</b>
Competitividade_1	<b>0,770</b>	< 0,001
Competitividade_2	<b>0,510</b>	< 0,001
Competitividade_3	<b>0,826</b>	< 0,001
Competitividade_4	<b>0,318</b>	<b>(0,103)</b>
Competitividade_5	<b>0,767</b>	< 0,001
Competitividade_6	<b>0,368</b>	0,040

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da análise da Tabela 31 é possível perceber a variável competitividade 4 tem carga fatorial baixa e não apresenta impacto significativo no construto, sendo necessário sua exclusão. A seguir é descrita a Tabela 32, que apresenta os resultados obtidos para o construto controles financeiros.

Tabela 32 – Resultados construto controles financeiros

<b>Questões</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>P-valor</b>
Controles_Financeiros_1	<b>0,749</b>	< 0,001
Controles_Financeiros_2	<b>0,890</b>	< 0,001
Controles_Financeiros_3	<b>0,696</b>	< 0,001

Fonte: Elaborado pelo autor

Note que para o construto controles financeiros todas as variáveis manifestas apresentam impacto significativo, tendo em vista que a probabilidade de significância do teste t é menor que 0,05 em todos os casos. Os resultados obtidos para o construto gestão familiar são descritos a seguir, pela Tabela 33.

Tabela 33 – Resultados construto gestão familiar

<b>Questões</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>P-valor</b>
Gestão_Familiar_1	<b>0,843</b>	< 0,001
Gestão_Familiar_2	<b>0,186</b>	(0,455)
Gestão_Familiar_3	<b>0,711</b>	< 0,001
Gestão_Familiar_4	<b>0,250</b>	(0,279)
Gestão_Familiar_5	<b>0,384</b>	(0,070)
Gestão_Familiar_6	<b>0,850</b>	< 0,001
Gestão_Familiar_7	<b>0,157</b>	(0,490)

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da análise da Tabela 33 é possível perceber que os itens 2, 4, 5 e 7 apresentam carga fatorial baixa e sem impacto significativo no construto. A Tabela 34 mostra os resultados do construto Organização Empresarial.

Tabela 34 – Resultados construto organização empresarial

<b>Questões</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>P-valor</b>
Organização_Empresarial_1	<b>0,887</b>	< 0,001
Organização_Empresarial_2	<b>0,397</b>	(0,094)
Organização_Empresarial_3	<b>0,055</b>	(0,765)
Organização_Empresarial_4	<b>0,807</b>	< 0,001
Organização_Empresarial_5	<b>0,335</b>	(0,125)

Fonte: Elaborado pelo autor

Observe que os itens 2, 3 e 4 apresentam carga fatorial baixa e não apresentam impacto significativo no seu respectivo construto. A Tabela 35 mostra os resultados do construto Riscos Operacionais.

Tabela 35: – Resultados construto riscos operacionais

<b>Questões</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>P-valor</b>
Riscos_Operacionais_1	<b>0,748</b>	< 0,001
Riscos_Operacionais_2	<b>0,516</b>	< 0,001
Riscos_Operacionais_3	<b>0,642</b>	< 0,001
Riscos_Operacionais_4	<b>0,465</b>	0,001

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da análise da Tabela 35 é possível perceber que todos os itens utilizados para mensurar o construto riscos operacionais apresentam cargas fatoriais elevadas e com impacto significativo ( $p < 0,05$ ).

Os itens que não apresentaram significância foram avaliados, identificando-se o item com maior p-valor. Este foi comparado ao nível de significância e se for maior que 0,05 ele foi excluído até o nível em que todos os itens apresentaram p-valor menor que 0,05. A Tabela 36 descreve os itens utilizados para o modelo final.

Tabela 36 – Modelo Fatorial Final

Questões	Capital de Giro	Competitividade	Controles Financeiros	Gestão Familiar	Organização Empresarial	Riscos Operacionais
Capital_de_Giro_1	<b>0,629</b>	0,405	0,196	0,349	0,417	0,386
Capital_de_Giro_2	<b>0,411</b>	0,151	0,365	0,151	0,119	0,236
Capital_de_Giro_3	<b>0,696</b>	0,460	0,185	0,539	0,399	0,409
Capital_de_Giro_4	<b>0,676</b>	0,411	0,253	0,275	0,359	0,370
Capital_de_Giro_5	<b>0,333</b>	0,145	0,292	0,135	0,184	0,236
Capital_de_Giro_6	<b>0,517</b>	0,307	0,047	0,341	0,289	0,307
Capital_de_Giro_7	<b>0,572</b>	0,215	0,585	0,155	0,218	0,315
Capital_de_Giro_8	<b>0,716</b>	0,423	0,207	0,385	0,537	0,356
Capital_de_Giro_9	<b>0,458</b>	0,095	0,222	0,095	0,111	0,087
Competitividade_1	0,469	<b>0,833</b>	0,124	0,783	0,602	0,340
Competitividade_2	0,241	<b>0,455</b>	0,524	0,273	0,159	0,295
Competitividade_3	0,462	<b>0,831</b>	0,259	0,478	0,534	0,425
Competitividade_5	0,466	<b>0,799</b>	0,155	0,489	0,674	0,382
Controles_Financeiros_1	0,285	0,082	<b>0,749</b>	0,070	0,015	0,257
Controles_Financeiros_2	0,410	0,302	<b>0,890</b>	0,183	0,250	0,374
Controles_Financeiros_3	0,324	0,367	<b>0,696</b>	0,175	0,343	0,273
Gestão_Familiar_1	0,414	0,621	0,192	<b>0,861</b>	0,410	0,405
Gestão_Familiar_3	0,377	0,522	0,060	<b>0,737</b>	0,328	0,355
Gestão_Familiar_6	0,472	0,579	0,175	<b>0,852</b>	0,488	0,363
Organização_Empresarial_1	0,524	0,644	0,228	0,512	<b>0,917</b>	0,428
Organização_Empresarial_4	0,452	0,550	0,227	0,350	<b>0,825</b>	0,267
Riscos_Operacionais_1	0,538	0,401	0,152	0,464	0,312	<b>0,748</b>
Riscos_Operacionais_2	0,290	0,273	0,516	0,147	0,231	<b>0,516</b>
Riscos_Operacionais_3	0,284	0,254	0,066	0,264	0,285	<b>0,642</b>
Riscos_Operacionais_4	0,153	0,226	0,399	0,140	0,094	<b>0,465</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Perceba que as cargas fatoriais obtidas para os itens utilizados para mensurar a gestão do Capital de Giro, Competitividade, Controles Financeiros, Gestão Familiar, Organização Empresarial e Riscos Operacionais apresentam valores mais elevados justamente nesta variável latente, com exceção para os itens de Capital de Giro 7 e Competitividade 2. A Tabela 37 descreve a significância do modelo fatorial obtido para gestão de capital de giro.

Tabela 37 – Resultados construto capital de giro

<b>Questões</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>P-valor</b>
Capital_de_Giro_1	<b>0,629</b>	< 0,001
Capital_de_Giro_2	<b>0,411</b>	0,016
Capital_de_Giro_3	<b>0,696</b>	< 0,001
Capital_de_Giro_4	<b>0,676</b>	< 0,001
Capital_de_Giro_5	<b>0,333</b>	0,049
Capital_de_Giro_6	<b>0,517</b>	0,002
Capital_de_Giro_7	<b>0,572</b>	< 0,001
Capital_de_Giro_8	<b>0,716</b>	< 0,001
Capital_de_Giro_9	<b>0,458</b>	0,022

Fonte: Elaborado pelo autor

A análise da Tabela 37 nos permite observar que todas as variáveis manifestas têm um impacto significativo no construto gestão de capital de giro, tendo em vista que a probabilidade de significância do teste t é menor que 0,05. A seguir é descrita a Tabela 38, que apresenta os resultados obtidos para o constructo competitividade.

Tabela 38 – Resultados construto competitividade

<b>Questões</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>P-valor</b>
Competitividade_1	<b>0,833</b>	< 0,001
Competitividade_2	<b>0,455</b>	0,002
Competitividade_3	<b>0,831</b>	< 0,001
Competitividade_5	<b>0,799</b>	< 0,001

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da análise da Tabela 38 é possível perceber todas as características utilizadas para medir a competitividade são significativos ( $p < 0,05$ ). A seguir é descrita a Tabela 39, que apresenta os resultados obtidos para o construto controles financeiros.

Tabela 39 – Resultados construto controles financeiros

<b>Questões</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>P-valor</b>
Controles_Financeiros_1	<b>0,749</b>	< 0,001
Controles_Financeiros_2	<b>0,890</b>	< 0,001
Controles_Financeiros_3	<b>0,696</b>	< 0,001

Fonte: Elaborado pelo autor

Note que para o construto controles financeiros todas as variáveis manifestas apresentam impacto significativo, tendo em vista que a probabilidade de significância do teste t é menor que 0,05 em todos os casos. Os resultados obtidos para o construto gestão familiar são descritos a seguir, pela Tabela 40.

Tabela 40 – Resultados construto gestão familiar

<b>Questões</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>P-valor</b>
Gestão_Familiar_1	<b>0,861</b>	< 0,001
Gestão_Familiar_3	<b>0,737</b>	< 0,001
Gestão_Familiar_6	<b>0,852</b>	< 0,001

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da análise da Tabela 40 é possível perceber que todos os itens apresentam carga fatorial elevada com impacto significativo. A Tabela 41 mostra os resultados do construto Organização Empresarial.

Tabela 41 – Resultados construto organização empresarial

<b>Questões</b>	<b>Carga Fatorial</b>	<b>P-valor</b>
Organização_Empresarial_1	<b>0,917</b>	< 0,001
Organização_Empresarial_4	<b>0,825</b>	< 0,001

Fonte: Elaborado pelo autor

Observe que todos os itens apresentam carga fatorial elevada e significativa ( $p < 0,05$ ). A Tabela 42 mostra os resultados do construto Riscos Operacionais.

Tabela 42 – Resultados construto riscos operacionais

Questões	Carga Fatorial	P-valor
Riscos_Operacionais_1	<b>0,748</b>	< 0,001
Riscos_Operacionais_2	<b>0,516</b>	< 0,001
Riscos_Operacionais_3	<b>0,642</b>	< 0,001
Riscos_Operacionais_4	<b>0,465</b>	0,001

Fonte: Elaborado pelo autor

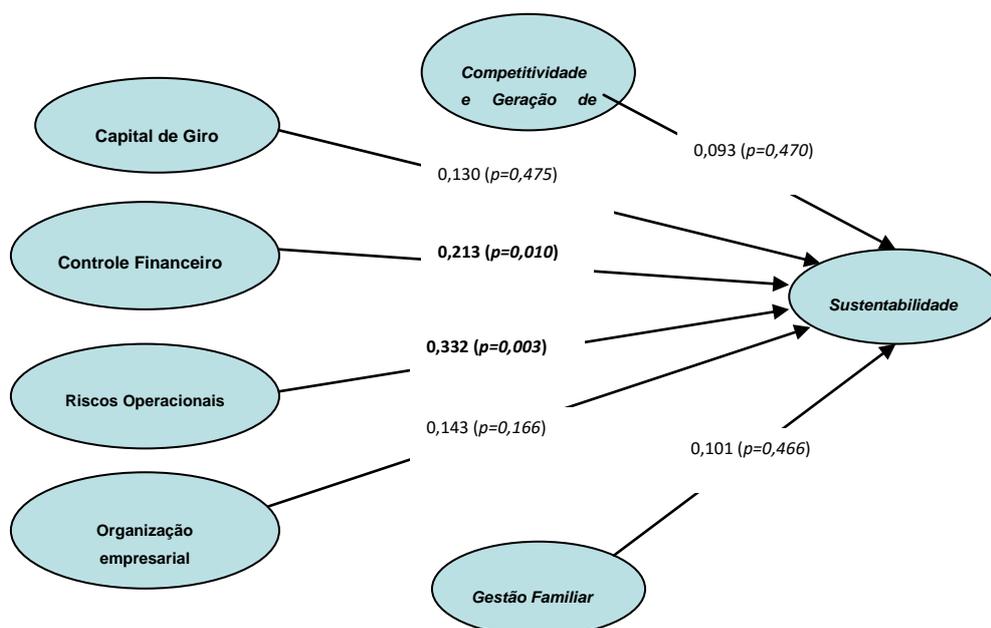
A partir da análise da Tabela 42 é possível perceber que todos os itens utilizados para mensurar o construto riscos operacionais apresentam cargas fatoriais elevadas e com impacto significativo ( $p < 0,05$ ).

#### 5.4.4 Modelo de Mensuração:

O modelo estrutural avalia as inter-relações entre os constructos do modelo (variáveis latente), baseado nas hipóteses levantadas pela pesquisa, indicando a magnitude dessa relação bem como a tendência e significância da mesma.

Esta seção trata da descrição dos resultados obtidos para o modelo estrutural proposto. A Figura 3, descrita a seguir apresenta o modelo estrutural estimado, com os coeficientes e sua significância estimada através de simulações *bootstrap*.

Figura 3 – Modelo estrutural estimado



Fonte: Elaborado pelo autor

A partir da análise da Figura 3 é possível observar que o controle financeiro e a gestão de riscos operacionais impactam de forma direta e significativa na sustentabilidade, tendo em vista que as probabilidades de significância (p-valor) são menores que 0,05. As relações observadas são diretas, indicando que quanto maior o controle financeiro e a gestão de riscos operacionais, maior é a sustentabilidade percebida pelos entrevistados nas empresas.

A seguir são apresentadas as medidas de qualidade do modelo estimado, através da Tabela 43, que descreve a Variância Média Extraída (AVE), o coeficiente de determinação estimado para cada um dos construtos do modelo além da confiabilidade composta também para cada um dos construtos.

Tabela 43 – Medidas de Qualidade do Modelo Estrutural

<b>Construtos</b>	<b>AVE</b>	<b>Conf. Composta</b>
Capital de Giro	0,326	0,805
Competitividade	0,558	0,828
Controles Financeiros	0,613	0,824
Gestão Familiar	0,670	0,858
Organização Empresarial	0,761	0,864
Riscos Operacionais	0,363	0,688
Média	<b>0,548</b>	-
<i>Sustentabilidade</i>	<b>R<sup>2</sup> = 0,570</b>	
<b>R<sup>2</sup> Global (GoF)</b>	<b>0,559</b>	

Fonte: Dados da pesquisa, resultados obtidos pelo software SmartPLS.

A validade convergente é avaliada através da variância média extraída (AVE) que é uma medida de qualidade do modelo de mensuração, mostrando quanto as variáveis manifestas explicam os construtos. Observe que as variáveis manifestas explicam 33% da gestão do capital de giro, 56% da competitividade, 61% dos controles financeiros, 67% da gestão familiar, 76% da organização empresarial e 36% dos riscos operacionais. A AVE média foi de 55%.

Com relação à validade convergente não foram observados problemas tendo em vista que todos os itens utilizados para medir as variáveis latentes apresentam cargas fatoriais elevadas e significativas (seção 5.3).

O modelo construído foi capaz de explicar 57% da variabilidade da sustentabilidade. A modelagem de equações estruturais PLS, que não otimiza a função global, diferentemente da modelagem em equações estruturais baseadas em covariâncias (LISREL, por exemplo), não existindo, portanto índices de validação global do modelo como o Qui-quadrado nos modelos LISREL (TENENHAUS, AMATO, VINZI, 2004; TENENHAUS, VINZI, CHATELIN, LAURO, 2005).

Assim, Tenenhaus, Amato e Vinzi (2004) propõe um índice de adequação do modelo (Goodness of Fit, GoF), que é a média geométrica entre o R<sup>2</sup> médio (adequação do modelo estrutural) e a AVE média (adequação do modelo de mensuração).

Para o modelo da FIG. 3, o GoF foi de 0,559, sendo interpretado como se fosse um coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>) geral, que considera tanto a adequação do modelo de mensuração, como a do modelo estrutural. Assim, o modelo global é capaz de explicar 56% das relações do modelo de mensuração e do modelo estrutural. Este valor é considerado satisfatório, tendo em vista a complexidade do problema estudado e a significância obtida.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho de pesquisa foi descrever e analisar as ações empreendedoras de sustentabilidade financeira dos gestores e proprietários de empresas da micro região de Pará de Minas e cidades circunvizinhas que conduzem a longevidade empresarial.

Para cumprir tal intento, foram abordados temas e conceitos relativos ao assunto, na busca de comprovar tais estudos, trazendo a luz do conhecimento o embasamento necessário referente à cientificidade da pesquisa.

Referendou-se questões sobre o empreendedorismo quanto a sua natureza e importância, quanto ao seu desenvolvimento em linhas gerais, bem como o empreendedorismo no Brasil, principalmente no que se refere ao início de atividades empresariais relacionadas à mentalidade empreendedora dos pesquisados envolvidos.

Também foram abordadas questões relacionadas a alguns estudos e produções selecionadas sobre empreendedorismo, nesta última década, identificando características empreendedoras individuais e o avanço das pesquisas acadêmicas realizadas, tanto nacionais quanto internacionais, evidenciando a importância dessa temática.

Observou-se na análise de Matias (2007b) que 95% das empresas são familiares e um planejamento sucessório deve ser previsto dentro dos princípios da governança familiar, pois possibilitará a continuidade dos negócios proporcionando maior longevidade empresarial, amenizando fatores de riscos que possam vir a interferir nesse processo.

No que se relaciona a sustentabilidade empresarial, primeiramente conceituou-se o tema sustentabilidade e na sequência foram abordadas questões nas dimensões ambiental, social e econômica e, considerando o teor desse estudo dissertativo, o enfoque dado a essa pesquisa foi o de enfatizar a dimensão econômica financeira,

relativa à sustentabilidade empresarial para o alcance dos resultados propostos, nessa pesquisa, quanto às ações empreendedoras de sustentabilidade financeira.

Nesse aspecto, propositou-se discutir quanto à gestão financeira das organizações com suas ferramentas, no que diz respeito às questões de planejamentos e controles que permitem acompanhamento diário e sistemático das atividades que possibilitam tomadas de decisões rápidas e estratégicas, buscando uma gestão eficaz na empresa.

Na análise dessa pesquisa procurou-se verificar a importância do planejamento e do controle em uma organização no que diz respeito às perspectivas de longo prazo para o desenvolvimento econômico e financeiro, permitindo compreender que a questão da sustentabilidade financeira é que conduz a organização à longevidade empresarial, isto é, o que poderá propiciar o amadurecimento e o equilíbrio de uma organização.

O planejamento e o controle financeiro proporcionam a integridade do planejamento e deixam informações concretas e transparentes que beneficiam a gestão financeira de curto, médio e longo prazos, permitindo a elaboração do fluxo de caixa e da demonstração de resultados, que por sua vez, permitem a gestão do capital de giro que assegurará o cumprimento das obrigações diárias junto a fornecedores, o que demonstra segurança e estabilidade das operações, confirmando Baradel et al. (2010), Dornelas (2005), Santos (2001) e Hoji (2003), anteriormente citados.

Ressalta-se a imagem da organização que deve ser preservada ao relacionar-se com seus *stakeholders* quanto aos compromissos financeiros assumidos, mantendo sua estabilidade, não se esquecendo da relevância das obrigações sociais e ambientais que direcionam para o caminho do sucesso na gestão das empresas.

Corroborando Dornelas (2007), os riscos provenientes dos negócios de uma organização são eminentes, mas nem sempre previsíveis, porém o empreendedor deve estar atento, sempre se antecipando a eles, de forma que sejam calculados,

dentro dos padrões aceitáveis, que não comprometam as operações relacionadas à sua efígie, guardando as proporções dos aspectos sociais e ambientais que sustentam sua imagem, permitindo maior competitividade e geração de valor a seus *stakeholders*, pois competir no mercado exige estrutura dos métodos gerenciais aperfeiçoados, dentro e fora da organização, direcionados a processos de melhoria contínua que possibilitem na criação e geração de valor sustentável para a organização e para a sociedade.

Metodologicamente esse trabalho consistiu em uma abordagem quantitativa, pesquisa descritiva e *survey*. Através de um questionário estruturado foi pesquisada uma amostra de 205 proprietários e gestores de diversas organizações escolhidas aleatoriamente, constituindo-se, nessa fase, os dados primários que foram tabulados, classificados e analisados como fonte de informações para essa pesquisa na intenção de obter resultados que comprovem a relevância desse estudo.

Através de análise estatística, os dados levantados empiricamente no questionário, serviram de base para o direcionamento na obtenção de respostas que elucidaram e comprovaram teor e importância em discutir o assunto em questão, proporcionando compreender em dois estágios, a representatividade do perfil do empresariado em relação a processos e práticas executadas pelos mesmos, o que será analisado mais adiante ao se estratificar os resultados apurados.

Conforme já foi apresentado anteriormente, no primeiro estágio, os estudos levantados pelo questionário caracterizou sócio-demograficamente os entrevistados e as empresas e no segundo estágio procurou-se analisar as ações empreendedoras de sustentabilidade financeira das organizações.

Essa pesquisa foi realizada, conforme relatado no tópico 2, *Ambiência do Estudo*, na microrregião de Pará de Minas e cidades circunvizinhas, como já mencionado, com empresas escolhidas aleatoriamente, não importando qual era o setor de atuação, seu porte ou ramo de atividades, através de questionário estruturado direcionado aos gestores e/ou proprietários dessas organizações, com finalidade de alcançar os objetivos propostos evidenciando as práticas de gestão no contexto geral

relacionadas às ações empreendedoras de sustentabilidade financeira que permitem o alcance da longevidade.

Quanto aos setores de atuação 64% das empresas entrevistadas são compostas pelos setores do comércio, seguido por 13% de prestadores de serviços e 10% de empresas no ramo de indústria e comércio, sendo que 90% dos entrevistados foram os proprietários presentes no momento da abordagem. Quanto ao porte das empresas, 70% das entrevistas ocorreram em empresas de pequeno porte, 27% de médio porte e apenas 3% foram em empresas de grande porte, o que comprova os estudos do SEBRAE (2013) que relatam a maior incidência de micro e pequenas empresas no país.

Ainda, no que diz respeito a empresas pesquisadas pode-se constatar sua importância nos cenários: econômico, político e social no que se refere à criação de emprego e renda na microrregião onde estão inseridas, aqui em especial na localidade de Pará de Minas e cidades circunvizinhas.

Uma importante percepção verificada nessa pesquisa foi a de que 21% das empresas possuem até 2 anos. E esse percentual cai para uma média próxima a 10% nas categorias seguintes, até 15 anos, de existência. Mas apesar desse decréscimo, pode-se perceber a partir da frequência cumulada que 68,2% possuem idade acima de 5 anos, sendo assim consideradas empresas longevas.

Mas por outro lado as questões ligadas ao ciclo de vida das organizações em consonância às questões relacionadas ao estudo do empreendedorismo presentes nesse trabalho apresentam indícios referentes a falta de planejamento entre outras causas que não permitem o alcance da longevidade apontadas pelas empresas desse estudo e discutidos anteriormente na análise de Jesus, Silva e Melo (2009).

Confirmando a pesquisa de Moreira (2014), realizada na capital mineira, sobre idade e grau de instrução dos pesquisados, verificou-se nessa pesquisa que na região interiorana, considerando as devidas proporções, o grau de instrução e idade dos

entrevistados tiveram a mesma representatividade, isto é, constatou-se que nessa pesquisa a maioria dos entrevistados, 63%, tem entre 25 e 49 anos seguidos por 34% com idade acima de 50 anos sendo apenas 3% com idade entre 18 e 24 anos. Quanto ao grau de instrução dos gestores e proprietários, 57% tem ensino médio seguido de 24% com ensino fundamental, 18% dos entrevistados com graduação e 2% pós-graduados, fato este que endossa a falta de conhecimento das pessoas para gerirem negócios empresariais, corroborando o que foi levantado neste estudo sobre empreendedorismo relacionado ao que defendem os autores sobre aprender empreender (DORNELAS, 2005; McCLELLAND, 1961; OLIVEIRA, SILVA e ARAÚJO, 2012; GERBER, 2004; DUTRA e PREVIDELLI, 2003).

As ações empreendedoras já descritas, estão relacionadas à sustentabilidade financeira que conduzem a longevidade empresarial e são analisadas nesse trabalho, sendo elas: gestão do capital de giro da organização; gestão financeira – sucessão (familiar) de aspectos comportamentais; gestão de riscos operacionais relacionados à imagem e aos aspectos ambientais e sociais; e geração de valor e competitividade, conforme modelo proposto por Matias (2007b).

Quanto à descrição dos itens da gestão de riscos operacionais relacionados à imagem e aos aspectos ambientais e sociais, na TAB. 15, identificou-se que a maioria das empresas não possuem planejamento de contingências para cobrir perdas inesperadas, além de não possuírem um plano formal de relacionamento com a comunidade.

No entanto os pesquisados concordaram com a existência de possibilidade de perdas financeiras decorrentes de riscos de crédito, riscos de mercado e risco operacional. Dessa forma, um plano de contingência limitaria o risco, além de apresentar uma imagem responsável em questões sociais e ambientais, podendo isso ser feito, a exemplos, por meio de prestação de serviços de qualidade, bons preços, atendimento personalizado à comunidade e com o mínimo de danos ao meio ambiente. Entretanto, observa-se que embora os mesmos tenham conhecimento desses fatos, não os praticam.

De outra forma os pesquisados se contradizem visivelmente quanto se trata dos controles financeiros da organização. Conforme TAB. 17 a maioria dos gestores e empresários afirmaram possuir controles financeiros e que os utilizam para levantamento da situação financeira do dia a dia, entretanto, não os utilizam para identificar índices como os de estrutura de capital, liquidez e rentabilidade. Mas, contudo ao verificar-se quanto aos controles financeiros utilizados pelos mesmos, confirma-se que existe contradição de suas falas (respostas do questionário) ao relacionar-se com a prática diária na aplicação desses controles.

Tal evidência contraditória apresentou-se conforme observado na TAB. 18, que descreve os controles financeiros utilizados, considerados importantes ferramentas para a gestão eficiente de uma empresa, endossados pelo resultado do construto controles financeiros, TAB. 32, que apresentou impacto significativo diante das variáveis manifestas.

Nesse aspecto, pôde-se concluir que quanto à frequência de controles financeiros, utilizados pelas empresas, na fala de seus gestores ou proprietários pesquisados, os mesmos não os fazem ou os praticam de forma correta, isto é, não obedecem à hierarquia desses controles, haja visto que, o controle de caixa deveria ser o mais utilizado, vindo em primeiro lugar seguido do controle bancário, pois são desses controles que partem os demais e são eles que indicam todo caminho percorrido pelos recursos obtidos através das receitas e suas deduções referentes aos gastos recorrentes dentro da organização.

Constatou-se nesse trabalho que estes controles: caixa e banco são pouco aplicados pelos pesquisados ao apresentarem-se em último lugar em sua utilização conforme demonstrado na TAB. 18, fato esse que demonstra falta de planejamento e controle financeiro dos gestores e proprietários em relação ao planejamento financeiro eficiente que permita tomadas de decisões imediatas e acertadas para a organização, endossando Oliveira (2005) em sua fala de que a falta de planejamento e de controles financeiros tem consequências negativas sobre o empreendimento sendo a principal sua própria falência.

Confirmando o exposto acima, o modelo de equações estruturais indicou a relação das variáveis: gestão do capital de giro, controle financeiro, riscos operacionais, organização empresarial, competitividade e geração de valor, e gestão familiar com o construto sustentabilidade apresentado na FIG. 2 referente ao diagrama de caminhos, indicando a magnitude dessa relação bem como a tendência e significância da mesma.

Observou-se então que dessas relações o controle financeiro e a gestão de riscos operacionais impactam de forma direta e significativa na sustentabilidade, isto é, quanto maior o controle financeiro e a gestão de riscos operacionais, maior é a sustentabilidade percebida pelos entrevistados nas empresas, representadas na FIG. 3.

Nesse aspecto percebe-se que embora os entrevistados tenham consciência a respeito de que a manutenção de controles financeiros e a gestão de riscos operacionais dentro da organização é que efetivamente levam a sustentabilidade financeira os mesmos não se organizam nesse sentido o que reitera-se aqui novamente a questão contraditória do discurso.

Corroborando essa afirmativa, observa-se que embora a maioria das empresas pesquisadas não contratem empréstimos para capital de giro, também não negociam maiores prazos para ações de marketing conforme TAB. 19, e o controle do fluxo de caixa, é utilizado na maioria das organizações no curto prazo, cabendo ressaltar que tal controle tem maior eficiência a longo prazo. Não obstante, ainda quanto a questão do controle de fluxo de caixa, novamente percebeu-se contradição na informação ao relacionar com a importância da prioridade dos controles de caixa e banco.

Observou-se também que a maioria das empresas pesquisadas não utilizam-se de empréstimos para seus investimentos junto a instituições como o BNDES, BDMG e outros, fato esse disponível também na TAB. 19 do presente trabalho, que também indica falta de conhecimento dos gestores e proprietários pesquisados, uma vez que

as empresas precisam ser financiadas por capital terceiros<sup>16</sup>, pois o capital próprio não deve ser totalmente comprometido nas operações da organização, evitando-se assim arcar com custos de oportunidade<sup>17</sup>, além do mesmo ser mais caro.

Quanto à gestão financeira humana – sucessão e aspectos comportamentais, observou-se, na totalidade, que os entrevistados tendem a concordar com que a empresa tenha procedimentos claros em relação ao seu público interno e externo, transparecendo seu compromisso de gestão profissional. Nesse contexto observou-se que embora exista tal concordância, pouco mais da metade das empresas entrevistadas possuem missão, visão e valores definidos e que 2/3 destas compreendem a divisão entre o patrimônio da empresa em relação ao patrimônio pessoal. Cabe observar que a terça parte dos pesquisados, embora não sejam maioria, traz preocupação quanto ao destino do negócio a longo prazo.

Também se observou quanto a questão da gestão familiar que uma boa governança deve se compreendida pela dinâmica familiar e na sua não interferência na gestão administrativa do negócio que tem a preocupação em realizar planejamento formal para sucessão e estar atento em formular objetivos e metas de longo prazo junto ao sucessor.

Salientou-se a questão de competitividade e geração de valor para a organização quanto à busca por melhorias continua que sustentam a vantagem competitiva, num mercado dinâmico e mutável, proporcionando melhor ajuste da empresa ao mercado, à concorrência e ao ambiente econômico, o que foi observado quanto aos gestores e proprietários entrevistados, no sentido de se repensar processos, dentro e fora das organizações (vide TABELA. 24), entretanto a maioria das empresas entrevistadas disseram não possuir plano estratégico formal para o negócio.

---

<sup>16</sup> Segundo Assaf Neto e Lima (2014, p.233) “o custo do capital de terceiros é menor comparativamente ao do capital próprio”.

<sup>17</sup>

Custo de oportunidade segundo Assaf Neto e Lima “retrata quanto uma pessoa (empresa) sacrificou de remuneração por ter tomado a decisão de aplicar seus recursos em determinado investimento alternativo, de risco semelhante”.

Uma organização empresarial carece de inovar-se a cada dia e são muitos os fatores que determinam essa necessidade, sendo a concorrência uma delas. Ao serem avaliados itens que compõem essas organizações, podem se passar despercebidos detalhes importantes para essa realização. Olhares de terceiros (consultoria) podem e deveriam ser contratados para a construção de novos pensamentos e estratégias que possam indicar caminhos e delinear a empresa no sentido de contribuir com o empreendedorismo, a criatividade, a inovação e liderança.

Apesar de 2/3 das empresas entrevistadas ainda não tenham passado por uma consultoria empresarial como mostra a TAB. 26, as mesmas resistem em contratá-las, o que contraria a afirmativa de seus gestores e proprietários ao concordarem com a relevância de sua importância quando de se trata de nortear a organização para uma possível ascensão de seu posicionamento no mercado, o que pode ser verificado na TAB. 28, tendo como principal motivo o preço conforme explicitado na TAB. 27.

Este trabalho identificou, descreveu e analisou ações empreendedoras de sustentabilidade financeira em empresas da microrregião de Pará de Minas e cidades circunvizinhas que conduzem a longevidade empresarial, enfatizando ferramentas gerenciais de controle e planejamento financeiro, com intenção de identificar elementos que demonstrem capacidade em fazer uma gestão eficiente.

Os resultados verificados através desta pesquisa identificam que embora os gestores e proprietários das empresas tenham conhecimento das ferramentas de gestão administrativa e entendimento das práticas de controles financeiros que permitem eficiência na gestão, quanto às ações empreendedoras discutidas, percebeu-se que os mesmos são, na maioria das vezes negligentes ao praticá-las, tornando-se vulneráveis, muitas vezes, quanto ao ambiente micro e macro empresarial em que estão envolvidos.

As limitações percebidas foram quanto a respostas dadas ao questionário, ao não responderem uma ou outra pergunta, como foi constatado, pelos mesmos acharem-nas evasivas quanto a privacidade de seu negócio.

Sugere-se a ampliação desses estudos em outras regiões do país no sentido de confirmar ou refutar o que ora foi apresentado na intenção de identificar as possibilidades de possíveis modificações desse cenário caso compatibilize ou não com os resultados aqui encontrados, pois dessa forma a questão da longevidade empresarial poderia ser discutida a luz da ciência na intenção de aumentar, cada vez mais, seu ciclo de vida, intentando-se reduzir a taxa de mortalidade das empresas existentes conforme já foi constatado anteriormente.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Ricardo César et al. Estratégias "construídas" nas micro e pequenas empresas: um estudo no mercado central de belo horizonte. **Revista da Micro e Pequena Empresa: FACCAMP**, Campo Limpo Paulista, v. 7, n. 3, p.3-18, 2013.

Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013. 6. ed. / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE; **DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos** [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. Brasília, DF; DIEESE, 2013. 284 p.

ARAÚJO, Geraldino Carneiro; BUENO, Miriam Pinheiro; SOUSA, Adriana Alvarenga; MENDONÇA, Paulo Sérgio Miranda. Sustentabilidade Empresarial: conceitos e indicadores. **III CONVIBRA – Congresso Virtual de Administração**. 24 a 26 nov/2006.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Fundamentos de administração financeira**. 2ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2014. 380 p.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de Survey**. Belo Horizonte MG. Ed. UFMG, 2001. 519 p.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Resolução n. 3.380**, 29 jun. 2006. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/normativo.asp?tipo=res&ano=2006&numero=3380>>. Acesso em: 29 mai 2015.

BARADEL, Ellen C.; MARTINS, Simone; OLIVEIRA, Adriel R. Planejamento e controle financeiro-ação em uma microempresa varejista. **Revista de Negócios**, Blumenau, v15, n.4, p 78-96, Out./Dez. 2010.

Brand, K.-W. & Jochum, G. (2000): Der Deutsche Diskurs zu nachhaltiger Entwicklung. Abschlussbericht eines **DFG-Projekts zum Thema "Sustainable Development/Nachhaltige Entwicklung** - Zur sozialen Konstruktion globaler Handlungskonzepte im Umweltdiskurs". München: Münchner Projektgruppe für Sozialforschung e.V.

BRITO, O. **Controladoria de risco: retorno em instituições financeiras**. São Paulo: Saraiva, 2003. 225 p.

\_\_\_\_\_. Mercado financeiro: estruturas; produtos; serviços; riscos; controle interno. São Paulo: Saraiva, 2005. 424 p.

BRUNI, Adriano Leal. **Estatística aplicada à gestão empresarial**. São Paulo: Ed. Atlas, 2007. 283 p.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 242 p.

CHERRY, Richard T. **Introdução à administração financeira**. 1ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1975. 451 p.

CHIN, W. W. **The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling**. In: MARCOULIDES, G.A. (Ed.) *Modern Methods for Business Research*. USA: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., p. 295-336, 1998.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ª ed. Porto Alegre. Bookman, 2005. 318 p.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 640 p.

CRESPO, Antônio Arnot. **Estatística fácil**. 17ª ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2002. 224 p.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.4, p.01- 13, Sem II. 2008

DIAS, Reinaldo. **Gestão ambiental: Responsabilidade social e sustentabilidade**. 2ª ed. São Paulo. Ed. Atlas, 2011.

DOLABELA, Fernando. **Empreendedorismo, uma forma de ser: Saiba o que são empreendedores individuais e coletivos**. 3ª ed. Brasília: Agência de Educação para o Desenvolvimento, 2003. 294 p.

DORNELAS, José Carlos A. **Empreendedorismo: Transformando Idéias em Negócios**. Rio de Janeiro. 2ª edição. Ed. Elsevier, 2005, 294, p.

DORNELAS, José Carlos. **Empreendedorismo Corporativo: Como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Editora Ltda, 2003. 184 p.

DUM, E. G.; ARBUCKLE, J.G. Jr.; PARADA, M. R. de C. **Extending microfinanca approaches into the agricultural sector: a review of key concepts**. Columbia: University of Missouri, 1998. 53p.

DUTRA, Ivan de S.; PREVIDELLI, José J. Perfil do empreendedor versus mortalidade de empresas: Estudo de Caso do perfil do micro e pequeno empreendedor de empresas. In: **ENCONTRO AnPAD**, 27., 2003, Atibaia / SP. Anais... Atibaia / SP: EnAMPAD, 2012.

ELKINGTON, J. **Sustentabilidade: canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.

FACHINI, Cristina. **Sustentabilidade financeira e custos de transação em uma organização de microcrédito no Brasil**. 2005.131 p. Dissertação (Mestrado) – ESALQ/USP, Piracicaba. FALCÃO, Jorge R. da Rocha; RÉGNIER, Jean-Claude.

Sobre os métodos quantitativos na pesquisa em ciências humanas: riscos e benefícios para o pesquisador. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, Brasília, v. 81, n. 198, p. 229-243, mai/ago. 2000.

FERNANDES, Miriane de Almeida; MEIRELES, Manuel. Justificativa e proposta de indicador de sustentabilidade financeira. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, v. 10, n. 20, p. 75-96, mai./ago. 2013

FERREIRA, F. L. A.; GIMENEZ, F. A. P.; AUGUSTO, P. O. M. Empreendedorismo e o processo de criação de uma nova organização. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.3, n.2, p. 70-93, 2014.

FREITAS, H. et al.; *O Método de Pesquisa Survey*. **Revista de Administração**: v.35, n.3, p. 105-112, julho/setembro 2000.

FIGGE, Frank; HAHN, Tobias; SCHALTEGGER, Stefan, WAGNER, Marcus. The Sustainability Balanced Scorecard-Linking Sustainability Management to Business Strategy. **Business Strategy and the environment**. 11, 269-284 (2002) Published online in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/bse.339.

GERLACH, Anne. **Sustainable entrepreneurship and innovation**. Centre for Sustainability Management (CSM), University of Lueneburg. Disponível em: <http://andersabrahamsson.typepad.com/Sustainable%20Entrepreneurship%20and%20Innovation.pdf>

GOLDENBERG, Miriam. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais. 6ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2002. 111 p.

GERBER, Michael E. **Empreender**: Fazendo a diferença. São Paulo: Fundamento Educacional, 2004. 174 p.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: 3ª ed. Ed. Atlas, 1996. 159 p.

GONÇALES, Orivaldo. Riscos operacionais – o desafio para os gestores das instituições financeiras. **Disclosure das Transações Financeiras**. Mai/jun 2007. Disponível em: <http://www.webfinder.com.br/disclosure/HTM/D131-art1.htm> Acesso em: 29 jun. 2015.

GOODE, William J.; HATT, Paul K. **Métodos em pesquisa social**. Ed. Nacional. 1973. 487 p.

HAIR, J. F. Jr. et al.; **Análise de Dados Multivariados**. 6. ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2009.

HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B. Criando valor sustentável. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. Especial A. M. E: Artigo originalmente publicado na Academy os Management Executive, v. 17, n. 2, p. 56-69, mai 2003.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean  
A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 664 p.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**: uma abordagem prática - matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro - . 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004. 525 p.

IBGE. (Ed.). IBGE CIDADES MINAS GERAIS PARÁ DE MINAS. Minas Gerais: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2014. Disponível em: <<http://cod.ibge.gov.br/3SZ>>. Acesso em: 19 jun. 2015.

IBQP SEBRAE FGV (Brasil). IBQP (Ed.). Empreendedorismo no Brasil. 2013. ed. São Paulo: IBQP, 2013. 18 p. Disponível em: IBQP SEBRAE FGV (Brasil). IBQP (Ed.). Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo. 2014. ed. Curitiba: IBQP, 2013. 173 p. Disponível em: <[http://www.ibqp.org.br/upload/tiny\\_mce/Download/GEM\\_2014\\_Relatorio\\_Executivo\\_Brasil.pdf](http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/Download/GEM_2014_Relatorio_Executivo_Brasil.pdf)>. Acesso em: 22 jun. 2015.

IBQP SEBRAE FGV (Brasil). IBQP (Ed.). Empreendedorismo no Brasil: relatório executivo. 2014. ed. Curitiba: IBQP, 2014. 18 p. Disponível em: <[http://www.ibqp.org.br/upload/tiny\\_mce/Download/GEM\\_2014\\_Relatorio\\_Executivo\\_Brasil.pdf](http://www.ibqp.org.br/upload/tiny_mce/Download/GEM_2014_Relatorio_Executivo_Brasil.pdf)>. Acesso em: 23 jun. 2015.

JESUS, Daiana Kelle A. de.; SILVA, Wendel A. C.; MELO, Alfredo A. de O. Ciclo de vida das organizações: Sinais de Longevidade e Mortalidade de Micro e Pequenas Indústrias na Região de Contagem / MG. **EnANPAD. IV Encontro de Estudos em Estratégia**. Recife / PE, 21 a 23 de jun. 2009.

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**: um tratamento conceitual. Ed. Pedagógica e Universitária Ltda. São Paulo – SP. 1979. 383, p.

MAGALHÃES, M. M.; Lima, A. C. P. ; **Noções de Probabilidade e Estatística** ; 6ª edição, IME-USP, ED. USP, 2002.

MATIAS, Alberto Borges (Coord.). **Finanças corporativas de curto prazo**: A gestão do valor do capital de giro. São Paulo: Atlas, 2007a. 286, p.

MATIAS, Alberto Borges (Coord.). **Finanças corporativas de longo prazo**: Criação de valor com sustentabilidade financeira. São Paulo: Atlas, 2007b. 301, p.

MARSHALL, C. **Medindo e gerenciando riscos operacionais em instituições financeiras**. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2002. 461 p.

MASCARENHAS, Mariana Pessoa. **Educação para sustentabilidade: a formação da nova geração de administradores nas IES da RMBH**. 2013. 161p. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração, Pós-graduação em Administração, Faculdade3s Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2014.

MCCLELLAND, D. C. ***The achievement society***. Princeton, N. J.: Van Nostrand Co. 1961.

\_\_\_\_\_, D. C. *The achievement motive in economic growth*. In: QUILBY, P. ***Entrepreneurship and economic development***. New York: The Free Press, 1971.

\_\_\_\_\_, D. C. **A sociedade competitiva: realização e progresso social**. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

\_\_\_\_\_, D. C. *Characteristics of successful entrepreneurs*. ***The Journal of Creative Behavior***, v. 21, n. 3, p. 219-233, 1985.

MINELLO, Italo Fernando; SCHERER, Isabel Bohrer. Características do comportamento do empreendedor durante o insucesso empresarial. **EnANPAD. XXXVI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro / RJ, 22 a 26 de set. 2012.

MINGOTI, S. A.; ***Análise de Dados Através de Estatística Multivariada: Uma abordagem aplicada***. Primeira Edição, 2005. Editora UFMG.

MONTGOMERY, D. C.; Peck E. A. – ***Introduction to linear regression analysis*** - 2. ed. New York: John Wiley & Sons, Inc.

MOREIRA, H. S. A.; MOREIRA, M. A.; CASTRO SILVA, W. A. Dez anos de pesquisa em empreendedorismo apresentados nos Enanpads de 2003 a 2012: análise dos autores engajados na área. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n.1, p. 33-55, 2014.

MOREIRA, Hudson Soares Athayde. **Gestão empreendedora e fatores de sustentabilidade financeira do pequeno varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte**. 2014. 144 p. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Pós-graduação em Administração, Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2014.

OLIVEIRA, Dílson Campos. **Como elaborar controles financeiros**. Belo Horizonte: Edições Sebrae, 2005. 98 p.

OLIVEIRA, José R. C.; SILVA, Wendel Alex C.; ARAÚJO, Elison A. T. Longevidade empresarial e características empreendedoras: Análise das MPE'S da Microrregião de Teófilo Otoni/MG. **EnANPAD, XXXVI Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, 22 a 26 de set. 2012.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001. 252 p.

SILVA JÚNIOR, Severino Domingos; COSTA, Francisco J. Mensuração e escalas de verificação: uma análise comparativa das escalas de *Likert* e *Phrase Completion*. **PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**. São Paulo, Brasil, v. 15, p. 1-16, outubro, 2014.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural, 1997. 238 p.

SCHNEIDER, Christine; NETO, Luiz Moretto. Avaliação do desempenho organizacional da empresa familiar indústrias alfa S.A.\* com base no modelo de gestão estratégica *balanced scorecard*. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 89-104, jan/mar 2006.

SEBRAE. (Ed.). Micro e Pequenas Empresas. Sergipe, 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%-do-PIB-do-Brasil>>. Acesso em: 16 jun. 2015.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Unidade de Gestão Estratégica GEOR – Gestão Estratégica Orientada para Resultados. **Sobrevivência das empresas no Brasil**: Coleção estudos e pesquisas. Brasília – DF 2013. 79, p.

SILVA JÚNIOR, Severino Domingos da; COSTA, Francisco José. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion PMKT – **Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**. São Paulo, Brasil, v. 15, p. 1-16, outubro, 2014.

SALGADO, Sandra I. F.; SILVA, Wendel Alex Castro; CUNHA, Gustavo Rodrigues. **Sustentabilidade, responsabilidade social e criação de valor em empresas participantes do ISE no Brasil**. Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve, 2012, v. 2, p.658 a 672, 2012.

SCHALTEGGER, Stefan; HANSEN, Erik G.; FREUND, Florian Lüdeke. **Business Models for Sustainability: Entrepreneurship, Innovation and Transformation**. Centre for Sustainability Management (CSM), Leuphana University Lüneburg, Germany. Publication of special edition of journal: 2015

SIMON, Herbert. **O Comportamento Administrativo**. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1965. 361 p.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa**: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento da teoria fundamentada. 2ª ed. São Paulo. Artmed, 2008. 288 p.

TENENHAUS, M.; Amato, S.; VINZI, V.E. *A Global Goodness-of-Fit index for PLS Structural Equation Modeling*. In Atti della XLII Riunione Scientifica della Società Italiana di Statistica, Roma: 2004. Disponível em: <<http://www.sis-statistica.it/files/pdf/atti/RSBa2004p739-742.pdf>>. Acesso em: 10 Mai 2010.

TENENHAUS, M.; VINZI, V.E.; Chatelin, Y.; Lauro, C.; **PLS Path Modeling. Computational Statistics & Data Analysis**, v. 48, p. 159-205, 2005.

TRIOLA, Mario F.; **Introdução à Estatística**. Sétima Edição, 1998. Addison Wesley Longman, Inc.

VENTUROLI, T. **Viver mais e melhor**. Veja, São Paulo: Abril, 1971, p. 96-104, Set. 2004.

VERGA, E.; SOARES DA SILVA, L. F. Empreendedorismo: evolução histórica, definições e abordagens. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 3-30, 2014.

WERKEMA, M. C. C.; Aguiar, S.; **Análise de Regressão: Como entender o relacionamento entre as variáveis de um processo**. Série Ferramentas da Qualidade, Volume 7. Primeira Edição, 1999. Fundação Christiano Ottoni.

XAVIER, Thiago Reis; LUCCA, Carmem; RICHTER, Angélica Skrebsky; WITTMANN, Milton Luiz. SUSTENTABILIDADE E INOVAÇÃO: um estudo bibliométrico sobre as publicações INTERNACIONAIS **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, Florianópolis, v.6, n.3, set. / Dez.2013.

XISTO, José G. R. **Contribuição para o desenvolvimento de um modelo de sustentabilidade financeira de empresas**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia e Contabilidade de Ribeirão Preto – Universidade de São Paulo – USP - Ribeirão Preto-SP, 2007.

## APENDICE A

### Termo de Esclarecimento

**Mestrando:** Doge Palhares Júnior – Faculdade Novos Horizontes Contato: 31 98879.8061 / E-mail: dpalharesjr@gmail.com

**Referência:** Roteiro de Questionário e Entrevista para realização de projeto acadêmico. Tema: **AÇÕES EMPREENDEDORAS DE SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA EM EMPRESAS DA MICRORREGIÃO DE PARA DE MINAS - MG E CIDADES CIRCUNVIZINHAS.**

Prezado Gestor/Empresário,

É com satisfação que reportamos a V. Ss. para que faça parte desse trabalho de dissertação de Mestrado Acadêmico em Administração de Empresas atendendo ao propósito de verificarmos quais as razões de sucesso que ocorrem nas organizações nessa região, de modo a estabelecer quais seriam os critérios viáveis para impulsionar um gestor a empreender um negócio.

Sua colaboração é de máxima importância tratando-se do objeto de estudos que compreende a comunidade empresária e empreendedora nessa pesquisa científica, buscando-se meramente compreender quais os calços e percalços que inviabilizam negócios, bem como quais as barreiras que devem ser quebradas para a conquista de um lugar de destaque no meio empresarial.

Agradecemos desde já, o carinho e a atenção com que recebem neste momento nossa visita, bem como a veracidade e a integridade de suas respostas, ressaltando que as mesmas serão utilizadas desvinculadas de sua pessoa e de sua empresa, salvo autorização expressa para que isso ocorra.

Obrigado por nos ajudar a fazer ciência.

### Questionário

Empresa: \_\_\_\_\_

Data de abertura: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ Data \_\_\_\_\_ de

Fechamento: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Município: \_\_\_\_\_ Porte: ( )P; ( )M; ( )G SETOR: (C, I, Ps) \_\_\_\_\_

Responsável: \_\_\_\_\_

Telefone: (\_\_\_\_) \_\_\_\_\_ E-mail: \_\_\_\_\_

Proprietário (\_\_\_\_) ou Gestor (\_\_\_\_), se gestor, quanto anos na profissão (\_\_\_\_)

Idade: \_\_\_\_\_ Formação escolar/profissão: \_\_\_\_\_

Empresa Filiada a alguma entidade, associação ou outro órgão: Sim (\_\_\_\_) Não (\_\_\_\_)

Qual? \_\_\_\_\_

Motivo(s) do fechamento: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

## PARTE 1: INFORMAÇÕES GERAIS

a. Tempo de funcionamento:

(\_\_\_) até 2 anos; (\_\_\_) de 2 anos até 5 anos; (\_\_\_) de 5 anos até 8 anos;  
 (\_\_\_) de 8 anos até 11 anos; (\_\_\_) de 11 anos até 15 anos; (\_\_\_) mais de 15 anos.

b. Número de colaboradores (familiares e empregados):

(\_\_\_) até 10; (\_\_\_) de 11 até 20; (\_\_\_) de 21 até 30; (\_\_\_) de 31 até 40; (\_\_\_) de 41 até 49; (\_\_\_) mais de 49.

c. Área de vendas da loja em:

(\_\_\_) até 200 m<sup>2</sup>; (\_\_\_) de 201 até 300 m<sup>2</sup>; (\_\_\_) de 301 até 400 m<sup>2</sup>;  
 (\_\_\_) de 401 até 500 m<sup>2</sup>; (\_\_\_) de 501 até 750 m<sup>2</sup>; (\_\_\_) mais de 750 m<sup>2</sup>;

d. Número de (caixas) na loja:

(\_\_\_) até 3; (\_\_\_) de 4 até 5; (\_\_\_) de 6 até 7;  
 (\_\_\_) de 8 até 9; (\_\_\_) de 10 até 15; (\_\_\_) mais de 15;

e. Número de itens cadastrados:

(\_\_\_) até 3.000; (\_\_\_) de 3.001 até 6.000; (\_\_\_) de 6.001 até 9.000;  
 (\_\_\_) de 9.001 até 12.000; (\_\_\_) de 12.001 até 15.000; (\_\_\_) Mais de 15.000;

f. Número de itens ativos:

(\_\_\_) até 3.000; (\_\_\_) de 3.001 até 6.000; (\_\_\_) de 6.001 até 9.000;  
 (\_\_\_) de 9.001 até 12.000; (\_\_\_) de 12.001 até 15.000; (\_\_\_) Mais de 15.000;

g. Faturamento médio mensal em R\$:

(\_\_\_) até R\$ 50 Mil; (\_\_\_) de R\$ 50 até R\$ 100 Mil; (\_\_\_) de R\$ 100 até R\$ 250 Mil;  
 (\_\_\_) de R\$ 250 até R\$ 500 Mil; (\_\_\_) de R\$ 500 até R\$ 750 Mil; (\_\_\_) mais de R\$ 750 Mil.

h. Informatizado: ( ) Sim ( ) Não

## PARTE 2: LEVANTAMENTO DAS PERCEPÇÕES E AÇÕES EMPRESARIAIS

Marque um X na alternativa que melhor retrata a realidade das empresas da microrregião de Pará de Minas – MG e cidades circunvizinhas, considerando o seu dia a dia dos negócios, sendo: 01 (discordo totalmente), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente), em cada quesito avaliado.

Adicionalmente, marque o item sim/não, caso já tenha realizado essa ação em seu estabelecimento.

### 2.1 GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS RELACIONADOS À IMAGEM E AOS

## ASPECTOS AMBIENTAIS E SOCIAIS

a. A possibilidade de perda financeira decorrente de riscos de crédito, riscos de mercado e risco operacional (perdas decorrentes de fraudes e falhas de equipamentos, sistemas, pessoas, processo ou eventos externos) é clara e um bom gerenciamento desse risco deve resultar em um plano de contingência prevendo as estratégias a serem usadas para assegurar condições de continuidade das atividades e para limitar as perdas decorrentes do risco operacional.

01 (discordo totalmente), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----

A empresa possui um planejamento para contingências? (perdas inesperadas)

Sim  Não

b. Em pesquisa divulgada pela Revista Época Negócios (2012) sobre Responsabilidade Social Corporativa, apontou que 74% dos brasileiros estão dispostos a comprar produtos de empresas com programas sustentáveis. Portando as empresas estão buscando apresentar uma imagem responsável em questões sociais e ambientais, e a pequena empresa pode fazer isso por meio de prestação de serviços de qualidade, bons preços, atendimento personalizado à comunidade e com o mínimo de dano ao meio ambiente.

01 (discordo totalmente), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----

A empresa possui um plano formal de relacionamento com a comunidade?

Sim  Não

## 2.2 CONTROLES FINANCEIROS

a. A empresa possui controles financeiros:

Sim  Não

b. Quais os controles Financeiros utilizados:

- Controle de Caixa
- Controle Bancário
- Controle Diário de Vendas
- Controle de Contas a Receber
- Controle de Contas a Pagar
- Controle Analítico de Clientes
- Controle Mensal de Vendas
- Controle de Estoques

c. A empresa utiliza-se desses controles para levantamentos de sua situação financeira no dia a dia de seus negócios:

Sim  Não

d. A empresa utiliza-se de índices como: Estrutura de Capital, Liquidez e Rentabilidade:

( ) Sim Não( )

### 2.3 GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO

a. Uma empresa só deve contratar empréstimo para capital de giro enquanto o custo financeiro do dinheiro empatado para o financiamento desses estoques estiver abaixo do lucro na venda de seus produtos.

01 (discordo totalmente), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----

Já contratou empréstimos para capital de giro?

( ) Sim ( ) Não

b. A empresa deve observar os prazos médios de recebimento de vendas, de pagamento de compras, de giro de estoques, nos quais esta acometida devido a política comercial adotada de maneira que não comprometa o capital de giro, possibilitando dessa forma uma gestão saudável.

01 (discordo totalmente), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----

c. A divulgação por meio de tabloides (jornalzinho, folheto) de ofertas para incentivo das vendas é uma ação que exige um volume considerável de investimento nos produtos que serão ofertados, assim o capital de giro necessário deve ser negociado com maiores prazos de pagamento junto aos fornecedores.

01 (discordo totalmente), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----

Negocia com fornecedores maiores prazos para realização de ações de marketing?

( ) Sim ( ) Não

d. A gestão inadequada do capital de giro é um dos principais motivos para o fechamento de empresas no Brasil e uma possível explicação para esse fato é a fragilidade dos registros contábeis e também, do nível de controle gerencial nessas empresas.

01 (discordo totalmente), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----

Possui controle do fluxo de caixa?

( ) Sim ( ) Não

Se a resposta for SIM, para quanto tempo?

( ) Até 7 dias

( ) de 8 a 15 dias

( ) de 16 a 30 dias

( ) de 31 a 60 dias

( ) de 61 a 90 dias

- ( ) de 91 a 120 dias  
 ( ) de 120 a 180 dias  
 ( ) mais que 180 dias

e. Para a sobrevivência da pequena empresa é necessário continuamente melhorar suas instalações e serviços fornecidos para o cliente, exigindo investimentos constantes, que em muitos casos são buscados junto às instituições que financiam recursos em longo prazo.

01 (discordo totalmente), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----

Já contratou empréstimos para investimentos junto a instituições de fomento? (BNDES, BDMG, Outro)

- ( ) Sim ( ) Não

## 2.4 GESTÃO FAMILIAR: SUCESSÃO E ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

a. A longevidade das empresas familiares está diretamente ligada à capacidade da família e dos sócios detentores do capital de sistematizar procedimentos e, de forma transparente, comunicar ao público interno e ao mercado seu compromisso em gerir de forma profissional o empreendimento, deixando claro qual é sua missão, visão e os valores da empresa.

01 (discordo totalmente), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----

A empresa possui Missão, Visão e Valores definidos?

- ( ) Sim ( ) Não

b. Para se ter uma boa governança familiar deve-se considerar primeiramente a separação do patrimônio pessoal do patrimônio empresarial, assim como ter a compreensão da dinâmica familiar e a sua não interferência na gestão administrativa do negócio.

01 (discordo totalmente), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----

É clara na empresa a divisão entre o patrimônio da empresa e da família?

- ( ) Sim ( ) Não

São quitadas dívidas pessoais dos sócios na conta da empresa?

- ( ) Sim ( ) Não

c. A longevidade da pequena empresa depende da forma como o negócio será conduzido através das gerações. É necessário realizar um planejamento formal da sucessão, formular plano empresarial contendo metas e objetivos de longo prazo junto com o sucessor.

01 (discordo totalmente), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----

Os herdeiros estão sendo preparados para dar continuidade nos negócios?

Sim  Não

## 2.5 COMPETITIVIDADE E GERAÇÃO DE VALOR

a. O Planejamento Estratégico é uma fonte de reflexão para a organização e visto como um instrumento para repensar processos, atividades e produtos, sua utilização favorece a inovação e a sustentabilidade financeira.

01 (discordo totalmente), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----

A empresa possui plano estratégico formal?

Sim  Não

b. A criação de valor exige que as empresas ajam constantemente visando à melhoria contínua, em busca de criar e sustentar uma vantagem competitiva frente aos concorrentes. A vantagem competitiva ocorre por um determinado período e dura enquanto essa vantagem não é eliminada pelos concorrentes.

01 (discordo totalmente), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----

A empresa faz investimentos regularmente visando à melhoria contínua em busca de sustentar alguma vantagem competitiva?

Sim  Não

c. O desempenho de uma empresa será condicionado por um conjunto de fatores que implicam na sua competitividade. A competitividade, por sua vez, não é estática, mas dinâmica, já que esses fatores estão em constante processo de mudança. O desempenho e eficiência, por sua vez, serão consequências do ajuste da empresa ao mercado, à concorrência, ao ambiente econômico em que ela está inserida e a boa gerência de suas atividades.

01 (discordo totalmente), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----

A empresa possui consciência dos principais fatores que implicam sua competitividade?

Sim  Não

## 3 ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

a. A consultoria empresarial trata de nortear a organização para uma possível ascensão em seu posicionamento no mercado. É uma visão generalista de um profissional administrador que por sua vez diagnostica possíveis problemas e quais as causas efetivas dos mesmos de modo a direcionar o curso da gestão para despertá-lo para novas abordagens empresariais, ressurgindo então com novas estratégias.

01 (discordo totalmente), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----

A empresa já passou por uma consultoria empresarial visando diagnosticar possíveis problemas em sua gestão?

Sim  Não

Em caso negativo qual é o principal motivo de não se buscar uma consultoria?

- Preço  
 Confiança  
 Insegurança  
 Outros

b. Sabe-se que o olhar de um terceiro sobre o negócio é de bastante utilidade, pois permite vislumbrar novos horizontes gerenciais dentro da organização. O conhecimento abstrato que envolve um trabalho de consultoria torna-se concreto perante a concorrência no que diz respeito a resultados efetivos na conquista de mercado consumidor, pois trata-se de conquistar cada vez mais os clientes.

01 (discordo totalmente), 02 (discordo parcialmente) 03 (indiferente ao varejo), 04 (concordo parcialmente), 05 (concordo totalmente)

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
-----	-----	-----	-----	-----

Gostaria de receber a visita de um consultor empresarial para obter um diagnóstico de sua empresa, para uma possível contratação.

Sim  Não.