

FACULDADE NOVOS HORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

**SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA EM MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE ITABIRA- MG**

Rosimar Aparecida da Fonseca

Belo Horizonte
2015

Rosimar Aparecida da Fonseca

**SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA EM MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE ITABIRA-MG**

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
2015

F676s FONSECA, Rosimar Aparecida da.
Sustentabilidade financeira em micro e pequenas empresas do município de Itabira/MG. Rosimar Aparecida da Fonseca. Belo Horizonte: FNH, 2015.
113 p.
Orientador: Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva.
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração.
1.Sustentabilidade 2. Micro e pequena empresa – sustentabilidade financeira I. Wendel Alex Castro Silva II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.
CDD: 658.408



Faculdade Novos Horizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **ROSIMAR APARECIDA DA FONSECA**

Matrícula: 770626

LINHA DE PESQUISA: TECNOLOGIAS DE GESTÃO E COMPETITIVIDADE

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva

TÍTULO: **SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
DO MUNICÍPIO DE ITABIRA - MG.**

DATA: 15/12/2015

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Wendel Alex Castro Silva
ORIENTADOR
Faculdade Novos Horizontes

Prof.ª Dr.ª Lousanne Cavalcanti Barros
Faculdade Novos Horizontes

Prof. Dr. Ronaldo Lamounier Locatelli
Faculdade de Pedro Leopoldo

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado “SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE ITABIRA-MG”, de autoria de Rosimar Aparecida da Fonseca, sob a orientação do Professor Doutor Wendel Alex Castro Silva, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes – Área de Concentração: “Organização e Estratégia”.

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Belo Horizonte, 27 de novembro de 2015.


Afonso Celso Gomes
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG
Universidade Federal de Minas Gerais

À minha família, pelo apoio incondicional.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e por estar sempre em meu caminho, guiando-me com luz e sabedoria.

Aos meus pais, José Márcio e Vany, por me darem a vida e por me ensinarem a vivê-la com perseverança.

Às minhas irmãs, Rosilane e Solange, por torcerem por mim em todos os momentos. Vocês sempre serão minhas melhores amigas!

Ao Vítor, meu sobrinho querido, pela luz que sempre trouxe para nossa família.

Ao meu namorado, Edson, por estar ao meu lado nos momentos mais difíceis. Obrigada por fazer parte da minha vida de modo tão especial.

Aos amigos Andréia e Santiago, pelo apoio, incentivo e valiosa ajuda na fase de coleta de dados desta pesquisa.

Às amigas Flávia e Elenice, pela amizade, companheirismo e bons momentos de alegria proporcionados no decorrer desta caminhada.

Ao professor Dr. Wendel Alex Castro e Silva, por ter tido paciência e dedicação em todos os momentos de orientação deste trabalho. Serei eternamente grata!

Aos gestores das empresas de Itabira-MG, por dedicarem parte do tempo para responderem ao questionário desta pesquisa.

Aos membros da bancas de qualificação e defesa, Dr.^a Eliane Bragança de Matos, Dr.^a Lousanne Cavalcanti Barros Resende e Dr. Ronaldo Lamounier Locatteli pelas sugestões e ensinamentos transmitidos.

Às secretárias Wânia e Beatriz, por toda a atenção e dedicação.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACITA - Associação Comercial, Industrial, de Serviços e Agropecuária de Itabira

ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração

AVE - Variância Média Extraída

BDTD - Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações

BOVESPA - Bolsa de Valores de São Paulo

DNRC - Departamento Nacional de Registro do Comércio

FJP - Fundação João Pinheiro

GoF - *Goodness of Fit*

ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial

ISF - Indicador de Sustentabilidade Financeira

MEC - Ministério da Educação

MPEs - Micro e Pequenas Empresas

ONGs - Organizações não-governamentais

PLS - Partial Least Squares

PPL - Pessoas, Planeta e Lucro

SCIELO - *Scientific Electronic Library Online*

SPSS - *Statistical Package for the Social Science*

TBL - *Triple Bottom Line*

UNIFEI - Universidade Federal de Itajubá

USP - Universidade de São Paulo

WIN - Workshop Itabirano de Negócios

RESUMO

Esta pesquisa teve por objetivo geral descrever e analisar como se relacionam as medidas de sustentabilidade financeira nas MPEs na cidade de Itabira-MG, na percepção de seus gestores. Para responder a este objetivo, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: descrever as características dos gestores e das micro e pequenas empresas na cidade de Itabira-MG; descrever e comparar a percepção de importância das medidas de sustentabilidade financeira, com o uso efetivo destas pelos gestores dos pequenos negócios de Itabira-MG e identificar e descrever o grau de relacionamento das medidas de sustentabilidade financeira por meio do modelo estrutural. A revisão da literatura abordou os temas "Sustentabilidade", "Sustentabilidade financeira", "características das micro e pequenas empresas" e o modelo de sustentabilidade financeira corporativa elaborado por Matias (2007b), a partir de quatro medidas: 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. O arranjo metodológico da pesquisa se orientou pela abordagem quantitativa do tipo descritiva, com a aplicação do método *survey*. O universo constituiu-se de 2.794 pequenos negócios, sendo a amostra classificada como não probabilística por acessibilidade e composta por 224 empresas, nas quais foram aplicados questionários para a coleta de dados. Os dados coletados foram tabulados e submetidos a análises uni e multivariadas, por meio da técnica de equações estruturais, com o auxílio dos softwares SPSS e SmartPLS. Os resultados deste estudo evidenciaram que os gestores pesquisados têm consciência da importância de todas as medidas necessárias à sustentabilidade financeira. No entanto, percebe-se que algumas variáveis das quatro medidas de sustentabilidade financeira não refletem os aspectos e as ações gerenciais aplicadas nestas empresas. O grau de relacionamento das medidas de sustentabilidade financeira foi avaliado de moderado a forte por meio da análise do modelo estrutural. As medidas "gestão de capital de giro" e "competitividade e geração de valor" se relacionam fortemente com a sustentabilidade financeira, tendo em vista a relação de 0,745 e 0,577, respectivamente. Já as medidas "gestão de riscos operacionais" e "gestão familiar" se relacionam moderadamente, considerando a relação estatística de 0,334 e 0,318, respectivamente. Portanto, as relações observadas são diretas, indicando que quanto maior a gestão nas quatro medidas estudadas maior a sustentabilidade financeira percebida pelos gestores. Considerando o modelo estrutural estimado, constatou-se que todas as variáveis estudadas se relacionam significativamente, tendo em vista que as probabilidades de significância (p-valor) são menores que 0,05. O modelo estrutural estimado evidenciou que todos os construtos estudados apresentam confiabilidade satisfatória ou muito próxima da satisfatória. Observou-se, ainda, por este modelo a existência de validade discriminante e convergente. O modelo global final explicou 38% das relações do modelo de mensuração e do modelo estrutural. Este valor pode parecer baixo, mas, considerando a complexidade do problema estudado e a significância obtida, revelou-se satisfatório.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas. Sustentabilidade. Sustentabilidade Financeira.

ABSTRACT

The aim of this study is to analyse and represent how the sustainability financial measures the MPEs in the city of Itabira-MG, a perception from the managers. To achieve this aim, specific objectives has been adopted: to describe the characteristic of the managers and the micro and small companies in Itabira-MG; to describe and compare the sustainability financial important perception, the effective use of these from the managers of the small business in Itabira-MG and to identify and describe the intensity of the relationship through a structural model of sustainability financial measures. The review is an approach about "Sustainability", "Financial Sustainability", "micro and small companies' characteristics" and the sustainability financial corporative model designed for Matias (2007b), assuming 4 measurements: working capital's management, operational hazards' managements related to the image and the social and environmental aspects, familiar management. The methodological arrangement of this research was led through quantitative approach, descriptive type, with an application of the surveys' method. The collected data was tabulated and submitted to unit and multivariate analysis through structural equations techniques with the assist of SPSS and SmartPLS softwares. The results of this study evinced that the managers have conscience of the importance of all necessary actions for financial sustainability. However, it was noticed some variables of the four measurements of financial sustainability that do not reflect the managing aspects and actions applied in this companies. The relationship level of the financial sustainability was evaluated from moderate to strong through the structural model analysis. The measurements "working capital's management" and "competitiveness and value generation" are strongly related with the financial sustainability, with values .745 and .577 respectively. On the other hand the measurements "operational hazards' managements" and "familiar management" are related moderately, with a statistics relative of .334 and .318, respectively. Thus, the observed relations are direct, pointing whom how higher is the management in the four studded measurements major is the financial sustainability perception from the managers. Considering estimated the structural model, all the studied variables are themselves related, bearing in mind of the significance probability (p-value) are minor than .05. The estimated structural model evinced that all the studded constructs provide a joyful reliability or close to joyful. It was observed, yet, for this model the existence of discriminant and convergent enforceability. The final global model explains 38% of the relationships of the measurement modal and of the structural model. This value seems to low, but considering the complexity of the studied problem and the achieved significance, turned out acceptable.

Keywords: Micro and Smalls Companies. Sustainability. Financial Sustainability.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Dimensões-chave do valor ao acionista.....	27
Figura 2 – Sustentabilidade financeira corporativa.....	29
Figura 3 – Fatores determinantes da importância e volume do capital de giro	31
Figura 4 – Diagrama de caminhos	83
Figura 5 – Modelo estrutural estimado	87
Quadro 1 – Resumo dos construtos do instrumento de coleta de dados	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estatística do Cadastro Central de Empresas – Município de Itabira, 2013.....	47
Tabela 2 – Maiores municípios segundo a participação percentual, a participação acumulada e a posição no PIB de Minas Gerais de 2008 a 2010.....	48
Tabela 3 – Número de empregos ativos em 31/12/2013 por setor em Itabira-MG	49
Tabela 4 – Distribuição dos gestores segundo o gênero	61
Tabela 5 – Distribuição dos gestores por faixa etária	61
Tabela 6 – Distribuição dos gestores segundo a escolaridade	62
Tabela 7 – Distribuição dos gestores segundo a função ocupada na empresa	62
Tabela 8 – Distribuição dos gestores segundo tempo de carreira	63
Tabela 9 – Distribuição das empresas segundo o setor de atuação.....	63
Tabela 10 – Distribuição das empresas segundo a constituição jurídica	64
Tabela 11 – Distribuição das empresas segundo a forma de tributação.....	64
Tabela 12 – Distribuição das empresas segundo o tempo de atuação.....	65
Tabela 13 – Distribuição das empresas segundo o número de colaboradores.....	65
Tabela 14 – Distribuição das empresas segundo o faturamento médio anual.....	65
Tabela 15 – Empréstimo para capital de giro.....	67
Tabela 16 – Contratação de empréstimo para capital de giro.....	68
Tabela 17 – Volume e negociação de prazos	68
Tabela 18 – Negociação com fornecedores.....	69
Tabela 19 – Controle gerencial e registros contábeis	69
Tabela 20 – Controle de fluxo de caixa.....	70
Tabela 21 – Distribuição das empresas segundo o tempo de controle de caixa	70
Tabela 22 – Financiamento dos investimentos das empresas.....	71
Tabela 23 – Contratação de empréstimo a instituições de fomento.....	71
Tabela 24 – Risco operacional e gerenciamento de contingência	73
Tabela 25 – Planejamento para contingência	73
Tabela 26 – Responsabilidade social e ambiental	74
Tabela 27 – Plano formal de relacionamento com a comunidade	74
Tabela 28 – Missão, visão e valores empresariais.....	75
Tabela 29 – Definição de missão, da visão e dos valores	76
Tabela 30 – Separação do patrimônio pessoal e empresarial	76

Tabela 31 – Divisão do patrimônio da empresa e pessoal.....	77
Tabela 32 – Planejamento formal da sucessão	77
Tabela 33 – Preparação dos herdeiros para sucessão.....	78
Tabela 34 – Planejamento estratégico.....	79
Tabela 35 – Planejamento estratégico formal.....	80
Tabela 36 – Vantagem competitiva.....	80
Tabela 37 – Melhoria contínua para sustentar vantagem competitiva	81
Tabela 38 – Fatores que implicam a competitividade	81
Tabela 39 – Consciência dos fatores que implicam a competitividade	81
Tabela 40 – Modelo fatorial.....	84
Tabela 41 – Resultados do construto capital de giro	85
Tabela 42 – Resultados do construto gestão de riscos operacionais	85
Tabela 43 – Resultados do construto gestão familiar	85
Tabela 44 – Resultados do construto competitividade e geração de valor	86
Tabela 45 – Medidas de qualidade do modelo estrutural.....	88
Tabela 46 – Modelo fatorial.....	112
Tabela 47 – Resultados do construto capital de giro	113
Tabela 48 – Resultados construto gestão de riscos operacionais	113
Tabela 49 – Resultados construto gestão familiar	114
Tabela 50 – Resultados construto competitividade e geração de valor	114

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Problema de pesquisa.....	17
1.2	Objetivos	18
1.2.1	Objetivo geral.....	18
1.2.2	Objetivos específicos.....	18
1.3	Justificativa	18
1.3.1	Plano acadêmico	19
1.3.2	Plano social.....	19
1.3.3	Plano organizacional.....	20
1.4	Estrutura da pesquisa	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO	22
2.1	Sustentabilidade corporativa.....	22
2.1.1	Sustentabilidade financeira	25
2.2	Modelo de sustentabilidade financeira corporativa.....	26
2.2.1	Capital de giro.....	29
2.2.2	Riscos operacionais relacionados à imagem e aos aspectos ambientais e sociais.....	33
2.2.3	Gestão familiar: sucessão e aspectos comportamentais	35
2.2.4	Competitividade e geração de valor.....	38
2.3	Características das micro e pequenas empresas.....	41
2.4	Estudos anteriores sobre sustentabilidade financeira.....	44
3	AMBIÊNCIA DA PESQUISA.....	47
4	METODOLOGIA DE PESQUISA	51
4.1	Tipo e abordagem de pesquisa	51
4.2	Método de pesquisa	52
4.3	Universo, amostra e critério de amostragem	53
4.4	Unidade de análise e observação	54
4.5	Técnica de coleta de dados	54
4.6	Análise de dados	57
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	61
5.1	Caracterização dos gestores	61
5.2	Caracterização das micro e pequenas empresas	63
5.3	Descrição e comparação das medidas de sustentabilidade financeira...66	
5.3.1	Gestão do capital de giro	67
5.3.2	Gestão de riscos operacionais relacionados à imagem e aos aspectos ambientais e sociais	72
5.3.3	Gestão familiar: sucessão e aspectos comportamentais	75
5.3.4	Competitividade e geração de valor.....	79
5.4	Modelo de equações estruturais	82
5.4.1	Diagrama de caminhos.....	83
5.4.2	Modelo de mensuração	84
5.4.3	Modelo estrutural.....	86

6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	91
	REFERÊNCIAS.....	97
	APÊNDICES	106

1 INTRODUÇÃO

A postura das organizações diante do meio em que estão inseridas vem passando por grandes transformações, especialmente em relação ao posicionamento diante das obrigações, que antes se davam no aspecto econômico, ampliando para as comunidades onde exercem suas operações (CERTO; PETER, 2010). Essa mudança é atribuída a vários fatores, como: globalização, crescimento do poder das empresas, atenção com o meio ambiente e concorrência do mercado (FARIA; SAUERBRONN, 2008). Nesse contexto, desenvolveu-se a concepção da sustentabilidade empresarial que, segundo Ruscheinsky (2003), permite à empresa obter um lucro desejável, na medida em que gera valor para a sociedade, com o mínimo impacto ambiental possível.

Uma das maneiras de analisar a sustentabilidade é por meio da *triple bottom line* (TBL), que se refere ao conjunto de valores, metas e procedimentos de que as empresas precisam para criar valor em três áreas: social, ambiental e econômica (GUARNIERI, 2011). O pilar econômico é responsável pela geração de riqueza, por meio da produção de bens e da prestação de serviço. Já o aspecto ambiental relaciona-se com o manejo e a longevidade dos recursos naturais. Ao pilar social cabe atingir a igualdade e o envolvimento de todos os grupos sociais na organização do equilíbrio do sistema, dividindo direitos e responsabilidades (LORENZETTI; CRUZ; RICIOLI, 2008).

Para Aquegawa e Souza (2010), as finanças de organizações sustentáveis estão inseridas na dimensão econômica da *Triple Bottom Line* (TBL). Assim, uma empresa sustentável no plano econômico deve apresentar suas finanças sólidas e capazes de absorver imprevistos e crises financeiras por mais tempo. Uma das maneiras de avaliar essa capacidade é por meio da sustentabilidade financeira, que, de acordo Barbieri *et al.* (2010), pode ser entendida como a capacidade de obter recursos financeiros capazes de suportar os fatores de produção e continuar a investir nos ativos necessários para que a empresa possa permanecer no mercado.

Matias (2007b) desenvolveu um modelo teórico de sustentabilidade financeira corporativa, composto por quatro medidas voltadas para alcançar a sustentabilidade financeira corporativa, inspirado no modelo de Hart e Milstein (2004). Este modelo foi escolhido como base teórica desta pesquisa por propor um conjunto de medidas, no curto e no longo prazo nos ambientes interno e externo, capazes de avaliar a perpetuidade empresarial.

A primeira medida trata da dimensão interna de curto prazo representada pelo capital de giro, que significa o montante de recursos financeiros, próprio ou de terceiros, indispensáveis para a manutenção do ciclo operacional do empreendimento (MATIAS, 2007a). A segunda medida traz a dimensão externa de curto prazo, com a preocupação dirigida para os riscos operacionais, representada pela imagem empresarial, à qual são atribuídos os aspectos da responsabilidade social e ambiental. Segundo De Luca (2005), a imagem empresarial é aquela que mostra como as pessoas percebem a empresa, isto é, o que a sociedade entende sobre a empresa, seus produtos e a forma de relacionamento com seus funcionários, o meio ambiente e o governo. A terceira medida aborda a dimensão interna de longo prazo configurada pela gestão familiar: sucessão e aspectos comportamentais. Para Xisto (2007), a empresa familiar é caracterizada pela existência de um fundador empreendedor, cujos talentos são natos, o qual ao reconhecer uma oportunidade de mercado, desenvolve e consolida uma atividade empresarial. Esse fundador estabelece uma forma de conduzir as atividades de acordo com seu conhecimento e experiência prática. A quarta medida mostra a dimensão externa de longo prazo representada pela competitividade e pela geração de valor. A competitividade é a habilidade que uma empresa adquire ao produzir melhores produtos, de acordo com sua capacidade tecnológica, gerencial, financeira e comercial, em comparação com aqueles apresentados pelas organizações de maior rendimento no setor (MACHADO DA SILVA; DA FONSECA, 2010).

A sustentabilidade financeira, portanto, é a consequência do desempenho e do envolvimento de todos os setores da empresa, impedindo que os conflitos de interesse comprometam a geração de valor, com ênfase na longevidade. Assim, a perpetuidade surge como fundamento da sustentabilidade financeira, pois somente por meio dela seria possível maximizar o valor da empresa (BRANCO, 2013).

Para Brito e Vasconcelos (2005), a longevidade empresarial representa o êxito no longo prazo, pois a perpetuidade está diretamente relacionada às estratégias escolhidas pelas empresas. Assim, o ambiente e a habilidade dos gestores para superar os obstáculos explicam a relação de fracasso ou sucesso empresarial. Na visão de De Geus (2005), são consideradas empresas longevas aquelas que se antecipam às transformações de mercado, pois conseguem perceber as mudanças ambientais, além de manterem um conservadorismo nas finanças. De acordo com Ferreira (2001) o estilo de gestão é determinante para distinguir as empresas não longevas das longevas.

Fernandes e Meireles (2013) ressaltam que o desenvolvimento de pesquisas sobre a sustentabilidade financeira é importante para a expansão do conhecimento neste campo de estudo. Para as empresas, a sustentabilidade financeira representa uma ferramenta para buscar informações em um contexto de tomada de decisão, independentemente do porte da empresa, enquanto para MPEs a sustentabilidade financeira é um alicerce da longevidade, ao permitir que os gestores planejem com antecedência as necessidades de curto e longo prazo.

Para o Sebrae (2013a), as modificações tecnológicas e aquelas executadas nos processos de trabalho nas grandes empresas, associadas ao crescimento pela procura de bens e serviços originados das alterações graduais na distribuição de renda, têm colaborado para que as MPEs alcancem uma função importante na geração de emprego, que somente entre os anos de 2002 e 2012 criaram 6,6 milhões de postos de trabalho. Na avaliação de Ferreira *et al.* (2011), a contínua globalização dos mercados e o conseqüente aumento da competição na economia mundial têm elevado a importância da MPEs, pois estas são capazes de se adaptar às transformações exigidas pelo mundo moderno com mais agilidade.

Para o Sebrae (2013a), as MPEs representaram em 2012, em média, 99% dos estabelecimentos no Brasil, sendo responsáveis por, 52% dos empregos registrados e 40% da massa de salários, além de movimentarem recursos importantes para a economia do País. No entanto, os resultados da pesquisa do Sebrae (2013b)

indicaram que apenas 76% dos micro e pequenos empreendimentos constituídos em 2007 permaneceram no mercado após dois anos.

O Sebrae (2013a) reconhece que Minas Gerais possui dados idênticos à média nacional no que se refere ao fato de as micro e pequenas empresas representarem 99% dos negócios estabelecidos. Em termos socioeconômicos, este porte de empresas é responsável por mais de 2,4 milhões de empregos, o que representa 57,3% dos postos de trabalho no estado. Em relação aos dados sobre mortalidade, o Sebrae (2013b) indica que Minas Gerais apresenta taxa de sobrevivência superior à média nacional, de 81% para empresas com até dois anos.

No município de Itabira-MG, as MPEs representam 95,4% das empresas atuantes, totalizando 2.794 estabelecimentos, de acordo com a Associação Comercial, Industrial, de Serviços e Agropecuária de Itabira (ACITA). Segundo o Sebrae (2014), os pequenos negócios do município de Itabira empregam 33% da mão de obra, representando massa salarial de 18%.

Aoki e Badalotti (2014) ressaltam a fragilidade das MPEs, afirmando que somente nos primeiros dois anos muitas acabam não sobrevivendo. Dentre os fatores que contribuem para essa mortalidade, citam-se os encargos tributários e a indisponibilidade de recursos financeiros para a sustentabilidade dos negócios em sua fase embrionária. Para Bonacim, Cunha e Corrêa (2009), a falta de experiência ou assessoria na gestão dos pequenos negócios são dificultadores de uma gestão capaz de superar as instabilidades do mercado.

Apesar das dificuldades encontradas por estas empresas, os pequenos negócios geram emprego e renda para a população das cidades, independente do tamanho, ao contribuírem para o desenvolvimento econômico de seus municípios, onde este tipo de empreendimento é responsável por fortalecer as economias locais, por meio do comércio, da prestação de serviços e das pequenas indústrias (LEMES JÚNIOR; PISA, 2010).

1.1 Problema de pesquisa

As MPEs se notabilizaram pela sua crescente inserção no cenário econômico, contribuindo para a geração de emprego, o aumento da atividade produtiva, a geração de tributos e a manutenção do crescimento de cidades de todos os portes, em especial, devido a sua capacidade de diversificação econômica (SEBRAE, 2013a). Entretanto, algumas cidades têm sua economia sustentada pela presença de empresas de grande porte, públicas ou privadas, que determinam a realidade social, econômica e cultural da região. Este é o caso do município de Itabira-MG, há várias décadas sediando a empresa mineradora Vale, com a extração de minério de ferro, ranqueada como uma das maiores mineradoras do mundo (MARTINS, 2003).

Dentre as vulnerabilidades por que a economia do município de Itabira-MG passou em sua existência, a partir do advento da mineração, está a flutuação da produção e das receitas advindas da atividade extrativa. Quando a exportação apresenta acentuada elevação ou quando o preço da *commodity* minério de ferro é atraente, o município passa por períodos de crescente arrecadação fiscal e as atividades comerciais, produtivas e de prestação de serviço na região são incrementadas. Ao contrário, em momentos de retração da economia no setor de minério o município e a região absorvem as perdas, passando por crises econômicas (MARTINS, 2003).

Uma economia cuja base produtiva é constituída predominantemente de um único tipo de bem se torna vulnerável. Assim, a diversificação da atividade produtiva é condição necessária para promover o desenvolvimento de longo prazo desta região. Portanto, é necessário que haja dinamismo da atividade econômica para outros setores da economia, para que ele se articule de maneira adequada com o sistema produtivo (MARTINS, 2003).

Pela relevância da sustentabilidade financeira das empresas e pela importância que os pequenos negócios vêm assumindo na economia do país, abre-se espaço para novos estudos que abordem os aspectos da sustentabilidade financeira destas.. Dessa forma, esta pesquisa terá como tema central o estudo da sustentabilidade financeira nos pequenos negócios, buscando responder ao problema de pesquisa:

Como se relacionam as medidas de sustentabilidade financeira nas MPEs na cidade de Itabira-MG, na percepção de seus gestores?

1.2 Objetivos

Buscando responder à pergunta de pesquisa, foram determinados os objetivos que orientaram este estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Descrever e analisar como se relacionam as medidas de sustentabilidade financeira nas MPEs na cidade de Itabira-MG, na percepção de seus gestores.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever as características dos gestores das micro e pequenas empresas na cidade de Itabira-MG;
- b) Descrever as características das micro e pequenas empresas na cidade de Itabira-MG;
- c) Descrever e comparar a percepção de importância das medidas de sustentabilidade financeira com o uso efetivo destas pelos gestores dos pequenos negócios de Itabira-MG;
- d) Identificar e descrever o grau de relacionamento das medidas de sustentabilidade financeira, por meio do modelo estrutural.

1.3 Justificativa

O aumento no número de novos empreendimentos, se relacionado à melhoria da competitividade, resulta na geração de benefícios importantes para a economia de um país, por meio do aumento do número de empregos, da oferta de melhores salários, da ampliação da arrecadação de tributos, da melhor distribuição de renda e, conseqüentemente, do aumento do bem-estar social (SEBRAE, 2013a). Segundo Lemes Júnior e Pisa (2010), a atenção para os pequenos negócios está crescendo dia após dia, devido ao reconhecimento dos países da aplicação de recursos para

este tipo de empreendimento, em razão de sua importância para a geração de emprego e a distribuição de renda.

O interesse em analisar a habilidade das empresas em se manterem no mercado no longo prazo não é recente. Essa inquietação é explicada pela importância econômica que as empresas possuem no progresso de um país (BRANCO, 2013). Para Oliveira, Castro Silva e Araújo (2013), as pesquisas a respeito das MPEs têm destacado as causas de mortalidade, mas pouco crédito é dado às razões que possibilitam a longevidade dos pequenos negócios.

A realização desta pesquisa justifica-se em função de argumentos de cunho acadêmico, social e organizacional.

1.3.1 Plano acadêmico

Buscando verificar se esta pesquisa poderia trazer uma contribuição acadêmica, fez-se uma consulta, no período de 6 junho de 2015 a 9 de julho de 2015, sem estabelecer um período das publicações, no *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) no Brasil, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), Biblioteca Eletrônica SPELL, na Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e no Portal de Periódicos da Capes sobre o termo de busca "sustentabilidade financeira". Foram encontrados 23 trabalhos abordando o tema, sendo identificados apenas duas publicações, um artigo e uma dissertação do mesmo autor, que apresentam a combinação dos temas sustentabilidade financeira e MPEs.

A justificativa acadêmica desta pesquisa centra-se, portanto, na oportunidade de contribuir academicamente ao apresentar um estudo sobre a sustentabilidade financeira com foco nos pequenos negócios, na medida em que se pretende descrever e analisar como se relacionam as medidas de sustentabilidade financeira nas MPEs na cidade de Itabira-MG, na percepção de seus gestores, com respaldo no modelo de sustentabilidade financeira corporativa proposto por Matias (2007b).

1.3.2 Plano social

As micro e pequenas empresas tem um papel importante no arcabouço econômico no Brasil. Em 2012, reunia 6,3 milhões de estabelecimentos, responsáveis por 16,2 milhões de empregos formais. No período de 2002 a 2012, o crescimento médio do número de empregados foi de 5,4% ao ano. Em 2012, o comércio respondia por 49,4% do total de MPEs, mantendo-se como o setor com o maior número de empresas. Porém, a participação deste setor caiu, se comparado com o percentual de 54,5% em 2002. De outro lado, o setor de serviços, além de manter-se como o segundo mais relevante em número de MPEs, apresentou um crescimento em sua participação, 30,7% em 2002 para 34,6% do total de MPEs em 2012 (SEBRAE, 2013a).

Tendo em vista a importância dos pequenos negócios no cenário econômico nacional, esta pesquisa se justifica socialmente por apresentar um estudo sobre as medidas de sustentabilidade financeira nas MPEs, contribuindo para sua perpetuidade.

1.3.3 Plano organizacional

De acordo com o Sebrae (2013b), a taxa de sobrevivência dos novos negócios com até dois anos de atividade é de 76%. Por isso, a sustentabilidade financeira pode ser estudada como um instrumento de planejamento e incentivo da perpetuidade das organizações (XISTO, 2007).

São essas estatísticas sobre a sobrevivência dos novos negócios ainda nos primeiros anos de existência que mantêm o interesse sobre o assunto no meio empresarial, pois a perpetuidade dessas empresas requer uma sustentabilidade financeira capaz de mantê-las vivas. Para o meio organizacional, a sustentabilidade financeira das MPEs de Itabira-MG merece ser pesquisada, em seus aspectos positivos e negativos, para ajudar a compreender seu funcionamento, contribuindo para a melhoria de sua gestão.

1.4 Estrutura da pesquisa

Esta pesquisa está organizada em seis seções. Na primeira contemplam-se o problema de pesquisa, os objetivos, geral e específicos, e a justificativa, nos âmbitos acadêmico, social e organizacional.

Na segunda seção, abordam-se os temas "Sustentabilidade corporativa", "Sustentabilidade financeira" e as características das micro e pequenas empresas. Por fim, descreve-se o modelo teórico de sustentabilidade financeira corporativa proposto por Matias (2007b), que dará embasamento a este estudo.

Na terceira seção, descreve-se o contexto do estudo, apresentando as características econômicas e a representatividade das empresas, de acordo com o porte do município de Itabira-MG.

Na quarta seção, desenvolvem-se os aspectos metodológicos: pesquisa quantitativa, método *survey*, unidade de análise e observação, universo e amostra, técnica de coleta e análise dos dados.

Na quinta seção, procede-se à análise quantitativa, em que serão descritos e analisados os resultados da pesquisa.

Na sexta seção, apresentam-se os achados da pesquisa, suas limitações e as sugestões de novas pesquisas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção está estruturada em quatro partes, que abordam os principais argumentos teóricos que darão sustentação a esta pesquisa: sustentabilidade corporativa; sustentabilidade financeira; modelo de sustentabilidade financeira corporativa proposto por Matias (2007b), referência teórica deste estudo; características das micro e pequenas empresas e estudos anteriores sobre a sustentabilidade financeira.

2.1 Sustentabilidade corporativa

A noção de sustentabilidade desenvolveu-se em meio a uma longa crise instalada no último terço do Século XX, durante o processo contraditório e diverso da formação da sociedade global (BAUMGARTEN, 2002). Em 1987, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas, por meio do *Relatório Brundtland*, iniciou um processo de discussão intensa em relação a concepção de desenvolvimento sustentável, hoje tido como sinônimo de sustentabilidade, sendo definido como aquele "que atende às necessidades do presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras" (BRUNDTLAND, 1987, p. 12). De acordo com Claro, Claro e Amâncio (2008), o relatório desta Comissão vem sendo transmitido ao longo do tempo, servindo de fundamento para pesquisas realizadas por organismos multilaterais e empresas.

Uma das acepções de sustentabilidade corporativa assegura que esta prende-se ao cumprimento das necessidades dos grupos de interesse da empresa (*stakeholders*), como acionistas, empregados, clientes, fornecedores, comunidade e governo, de forma direta ou indireta, sem afetar sua capacidade para satisfazer as necessidades de grupos de interesse futuros (DYLLICK *et al.*, 1999).

O aspecto primordial da sustentabilidade reside na missão de equilibrar o desenvolvimento social e econômico com a proteção ambiental impulsionando a responsabilidade partilhada, no qual o aproveitamento dos insumos materiais, os

recursos financeiros e a evolução tecnológica deverão alcançar sentido harmonioso (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

A sustentabilidade, nessa perspectiva, pode ser percebida como um composto de valores e critérios, os quais podem incluir a sustentabilidade ecológica, ambiental, territorial, social, cultural, econômica e política, que, quando alcançados, atendem às necessidades atual e futura, possuindo um papel indispensável em relação ao desenvolvimento (SACHS, 2002).

As organizações devem assimilar que, seja qual for o progresso na sustentabilidade empresarial, isso resulta em uma contrapartida que vai além do aspecto econômico-financeiro, pretendendo o equilíbrio para alcançar soluções de longo prazo. Assim, as empresas devem estabelecer estratégias que lhes produzam benefícios e, simultaneamente, a seus clientes e ao meio ambiente (ELKINGTON, 2012). Portanto, muitas decisões internas das empresas carecem de considerações explícitas das interferências do ambiente externo, incluindo argumentos de cunho político e social associados às questões econômicas (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Para divulgar a visão de valor multidimensional baseada em três elementos do desenvolvimento sustentável: pessoas, planeta e lucros, Jonh Elkington, em 1995 criou o termo *triple bottom line* (TBL). A TBL surgiu para ajudar as organizações de petróleo e gás a integrar os três elementos do desenvolvimento sustentável nas ações mais importantes e transformar a sustentabilidade da teoria para a prática. Dessa forma, as organizações deveriam expor essa nova conduta no planejamento estratégico, denominada *triple bottom line*, por meio das dimensões econômicas, ambientais e sociais (ELKINGTON, 2012).

A dimensão ambiental instiga os empreendimentos a avaliarem o impacto de suas atividades no ambiente e coopera para a integração da gestão ambiental no cotidiano empresarial (SPANGENBERG; BONNIOT, 1998). Na prática, esta integração promove a diminuição das consequências ambientais negativas, por meio de controle, integração de tecnologia no processo, diagnóstico do ciclo de vida do produto e gestão da cadeia de produção (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Barbieri *et al.* (2010) resumem que na dimensão ambiental há a preocupação com os impactos ambientais, devido à utilização dos recursos naturais e à emissão de poluentes.

A dimensão econômica abrange o lucro gerado por meio da produção de bens e serviços que atendam às necessidades humanas, além de criar fontes de renda para empresários e colaboradores (SPANGENBERG; BONNIOT, 1998). Para Barbieri *et al.* (2010), nesta dimensão há a preocupação com a eficiência econômica, sem a qual as empresas não perpetuariam. Para as organizações, esta dimensão equivale à obtenção de lucro e vantagem competitiva nos mercados onde atuam.

A dimensão social considera a interação da empresa perante a comunidade, externa e interna. Assim, essa relação entre empresa e funcionários pode ser conduzida por meio de regras que estabeleçam uma retribuição justa pela jornada de trabalho, com horas de trabalho aceitáveis e respeito aos direitos humanos. O relacionamento com a comunidade externa avalia o avanço na qualidade de vida, por meio de mecanismos que diminuam a desigualdade e aumentem o acesso à educação e à moradia (SPANGENBERG; BONNIOT, 1998; BARBIERI *et al.*, 2010).

Para Almeida (2002), a expressão *triple bottom line* (TBL) e a palavra *sustentabilidade* ainda em construção no Brasil e no mundo. A expressão *triple bottom line* é usada por não haver uma tradução apropriada, embora possa ser entendida como "tripolaridade". A *triple bottom line* reflete um conjunto de valores, metas, objetivos e procedimentos com foco na criação de valor econômico, social e ambiental, trabalhando em harmonia, sem qualquer dano para a sociedade, a partir de sua atuação.

De acordo com Lages, Lages e França (2010), as empresas que aplicarem o conceito e as práticas do *Triple Bottom Line* tendem a ter uma gestão mais consciente e maior clareza quanto à própria missão. Segundo Brown, Dillard e Marshall (2006), a TBL define o resultado empresarial fundamentado na sustentabilidade que considera a perspectiva financeira, tendo como propósito a lucratividade da empresa, além dos resultados sociais e ambientais do negócio.

Para Aquegawa e Souza (2010), as finanças das empresas sustentáveis estão inseridas na dimensão econômica da TBL. Assim, o desempenho econômico é substancial para a existência da atividade organizacional, pois as empresas são instituições cuja função consiste em produzir bens e prestar serviços. Então, para se manterem no mercado, devem ser competitivas. Portanto, a competitividade decorre do seu desempenho econômico, um dos pilares da TBL (FONSECA; SOUZA; JABBOUR, 2010).

O discurso dos gestores e empreendedores sobre a sustentabilidade é direcionado aos *stakeholders*, com a finalidade de relacionar práticas gerenciais à imagem positiva da organização. Entretanto, muitas empresas têm dificuldade em associar o discurso e o desempenho gerencial a uma aceção completa sobre a sustentabilidade. Assim, algumas priorizam ações em questões sociais, outras nas demandas ambientais, e muitas nas ações exclusivamente econômicas (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Independentemente da sua característica monetária, a dimensão econômica da TBL é determinante para a perpetuidade da organização, pois não se pode desconsiderar que os fatores financeiros são os meios para se concretizar projetos das dimensões ambientais e sociais (AQUEGAWA; SOUZA, 2010). Para Dyllick *et al.* (1999), empresas sustentáveis economicamente são aquelas que asseguram, a qualquer momento, o fluxo de caixa considerável para garantir liquidez, produzindo, ao mesmo tempo, um retorno acima da média para seus sócios.

2.1.1 Sustentabilidade financeira

Analisando a importância de as empresas se perpetuarem ao longo do tempo, a sustentabilidade organizacional precisa ser observada, para que os resultados sejam alcançados (XISTO, 2007). Neste trabalho, será tratada apenas a sustentabilidade financeira, a qual deveria estar presente, de certa maneira, em todas as empresas.

A sustentabilidade econômico-financeira acontece quando uma empresa consegue cobrir todos os seus custos, incluindo os de oportunidade e transação, e permanece no mercado no longo prazo (FACHINI, 2005). Para Fernandes e Meireles (2013), a

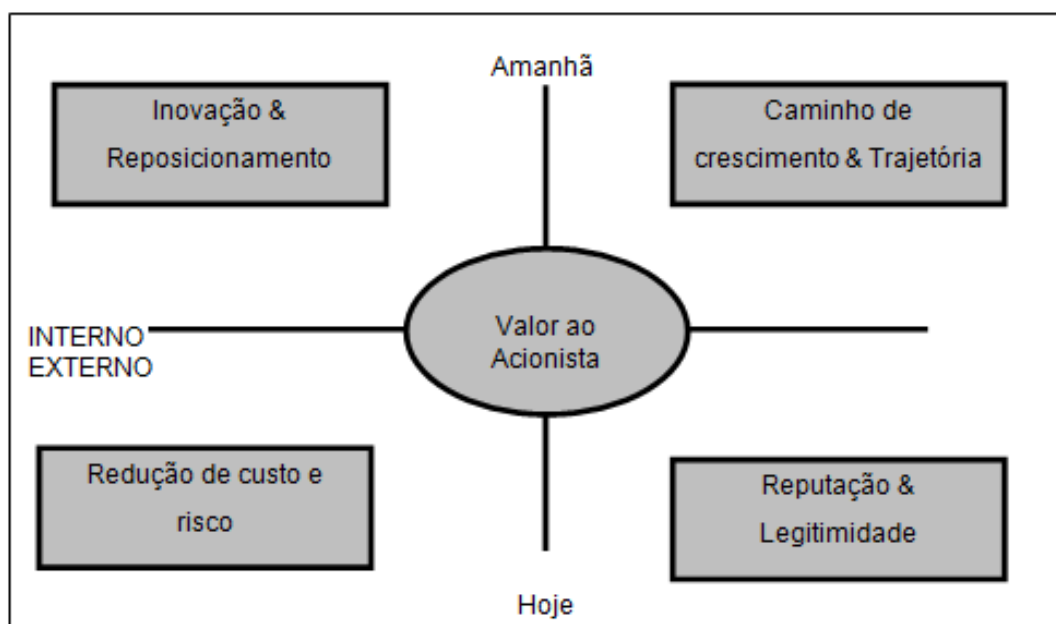
sustentabilidade financeira consiste na habilidade das empresas de autoprover capital financeiro para responder às dificuldades consequentes da atividade econômica. Em síntese, Branco (2013) expõe que a sustentabilidade financeira norteia a gestão organizacional para a perpetuidade, ao sugerirem que as empresas precisam ter a habilidade de arcar com as obrigações presentes sem comprometer a futura sobrevivência.

Na sequência, apresenta-se o modelo teórico desenvolvido por Matias (2007b), estruturado em quatro medidas para alcançar a sustentabilidade financeira corporativa. Este modelo foi escolhido como base teórica desta pesquisa por apresentar um conjunto de medidas que podem ser adotadas no curto e no longo prazo nos ambiente interno e externo das empresas, com o objetivo de conseguir a perpetuidade empresarial.

2.2 Modelo de sustentabilidade financeira corporativa

O modelo de sustentabilidade financeira corporativa proposto por Matias (2007b) foi baseado no modelo de dimensões-chave do valor ao acionista elaborado por Hart e Milstein (2004), que teve por objetivo alcançar valor sustentável. Por isso, inicialmente serão apresentadas as dimensões do modelo de Hart e Milstein (2004), conforme a FIG. 1.

Figura 1 – Dimensões-chave do valor ao acionista



Fonte: Hart e Milstein, 2004

O eixo vertical do modelo representa a necessidade organizacional de manter resultados no presente, em paralelo com o planejamento do futuro. O eixo horizontal retrata a obrigação de empresa de resguardar as habilidades e os potenciais internos ao mesmo tempo em que insere conhecimentos e perspectivas de fora da organização. A justaposição desses dois eixos produz uma matriz com quatro dimensões distintas para geração de valor ao acionista (HART; MILSTEIN, 2004).

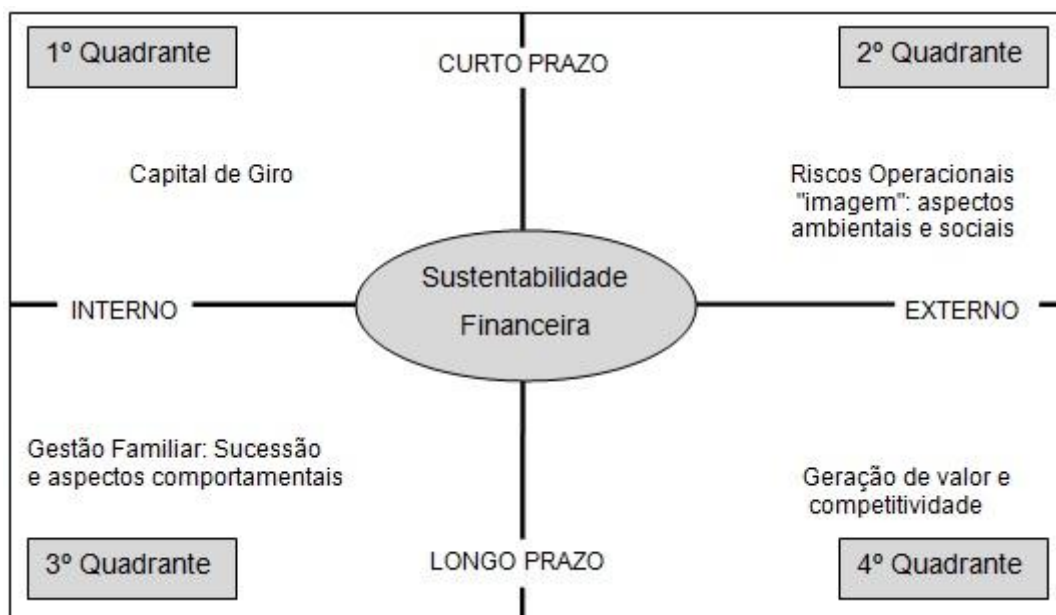
O quadrante inferior esquerdo retratado por Hart e Milstein (2004) trata do desempenho interno, por meio da redução de custo e risco. Assim, a geração de riqueza pode ser alcançada com crescimento trimestral de ganhos, diminuição da exposição a passivos legais e a outros prejuízos potenciais. O quadrante inferior direito também está baseado no desempenho, incluindo *stakeholders* externos à empresa, por exemplo, fornecedores, clientes, comunidade, órgão de regulação, ONGs e mídia. Essa inclusão é importante para que não haja questionamento sobre o direito de operar da empresa. Uma inclusão criativa desses interesses é capaz de impulsionar um posicionamento diferenciado da empresa, ocasionando melhoria na reputação e na legitimidade, cruciais para a manutenção e o crescimento do valor ao acionista. O quadrante superior esquerdo do modelo mostra que a organização não deve se restringir ao desempenho eficiente nos dias atuais, devendo estar

constantemente preocupada com a criação de produtos e serviços do futuro, por meio da inovação. Isso pode ser alcançado mediante o desenvolvimento e busca de habilidades, competência e tecnologias que projetem a empresa para o crescimento no futuro. Finalmente, o quadrante superior direito foca as dimensões externas associadas ao desempenho futuro. Expectativas razoáveis de crescimento futuro são encarregadas de gerar valor ao acionista, o que depende da habilidade da empresa em formular uma visão clara sobre qual será seu caminho e sua trajetória de crescimento. Uma trajetória de crescimento demanda que a empresa ofereça novos produtos a seus consumidores e explore novos mercados. Portanto, caso as empresas queiram maximizar o valor do acionista ao longo do tempo, é crucial que tenham um bom desempenho simultaneamente em todos os quatro quadrantes (HART; MILSTEIN, 2004).

Da mesma maneira que a criação de valor ao acionista exige o desempenho em múltiplas dimensões, a sustentabilidade também representa um desafio multidimensional, que pode ajudar as empresas a identificarem estratégias e práticas que elevem a performance nos quatro quadrantes do modelo de geração de valor ao acionista, facilitando a criação de valor sustentável para a empresa (HART; MILSTEIN, 2004).

A partir do modelo de Hart e Milstein (2004), Matias (2007b) elaborou um modelo de sustentabilidade financeira corporativa dividido em quatro quadrantes, conforme apresentado na FIG. 2. O primeiro quadrante aborda a dimensão interna de curto prazo organizacional, ou seja, o capital de giro. O segundo quadrante trata da dimensão externa de curto prazo, apresentada pela imagem da empresa, à qual foram conferidos aspectos como responsabilidade social e ambiental. O terceiro quadrante apresenta a dimensão interna de curto prazo, caracterizada pela gestão familiar: sucessão e aspectos comportamentais. O quarto quadrante expõe a dimensão externa de longo prazo por meio da competitividade, com geração de valor.

Figura 2 – Sustentabilidade financeira corporativa



Fonte: Adaptada de Matias, 2007b

De acordo com Matias (2007b), as medidas para assegurar a sustentabilidade, sob o ponto de vista financeiro, englobam ações que devem ser empreendidas para garantir o equilíbrio entre as entradas e as saídas de recursos, com base na gestão de capital de giro, na gestão familiar, na gestão de riscos operacionais e na geração de valor e competitividade. Portanto, o sucesso de um empreendimento está relacionado à habilidade e à capacidade do empreendedor de enxergar oportunidades e, com adequada perspicácia profissional, implementar ações para treinar e capacitar os colaboradores, sejam eles familiares ou empregados.

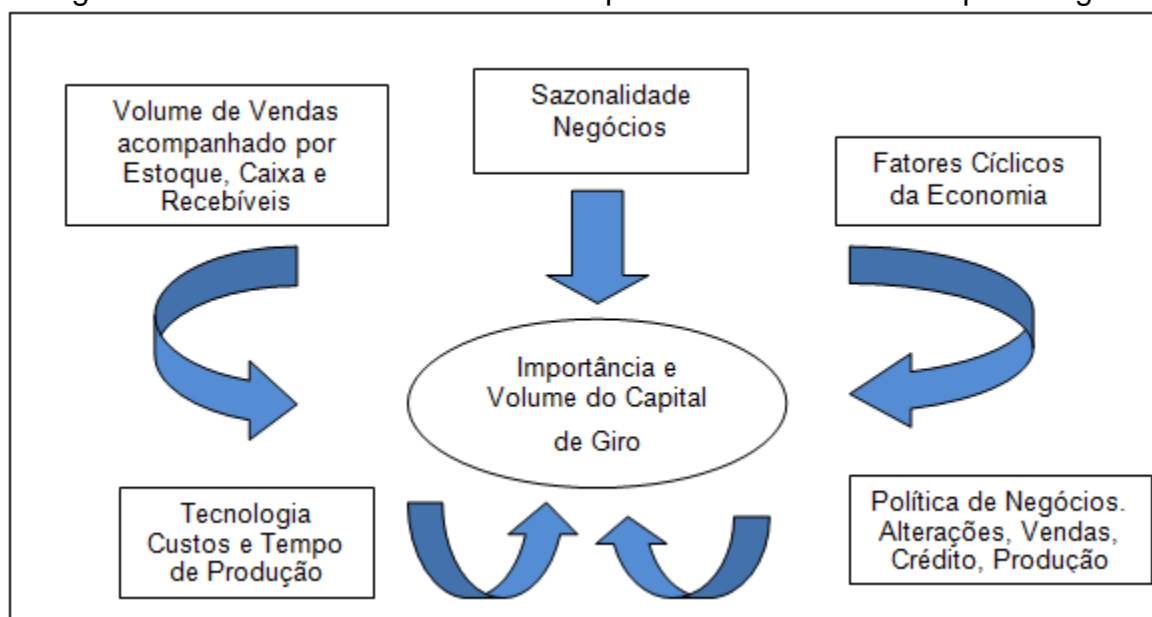
2.2.1 Capital de giro

A gestão do capital de giro representa a primeira medida para assegurar a sustentabilidade financeira apresentada por Matias (2007b). De acordo com Assaf Neto e Tibúrcio Silva (1997), o capital de giro compreende os recursos disponíveis durante um período de tempo para serem aplicados no ciclo operacional da empresa. Ferreira *et al.* (2011) concordam com Assaf Neto e Tibúrcio Silva (1997) e exemplificam que o ciclo operacional de uma organização envolve desde o investimento de matéria-prima ou mercadorias até o recebimento pela venda do produto acabado.

A gestão do capital de giro engloba a administração do capital circulante que por sua vez engloba elementos que compõem as disponibilidades das organizações, ou seja, créditos a receber, estoques e reservas monetárias, recursos essenciais para garantir o cumprimento das necessidades operacionais. Por se tratar de recursos importantes para a permanência das empresas, a gestão do capital de giro requer que os valores sejam administrados de forma segura e protegida dos riscos do mercado (FERREIRA *et al.*, 2011). Então, a situação do capital de giro de uma organização influencia rigorosamente sua liquidez e rentabilidade. Por isso, a falta de gestão eficiente pode acarretar o encerramento das atividades da empresa (ASSAF NETO; TIBÚRCIO SILVA, 1997). Portanto, o sucesso na gestão empresarial contribui para o controle do risco operacional. Por isso, os gestores devem trabalhar com um plano de contingência, como forma de poder contar com ações estratégicas para superar situações que comprometam a estabilidade do capital de giro (MATIAS, 2007a).

De acordo com Matias (2007a), o volume do capital de giro, como mostra a FIG. 3, pode sofrer alterações dependendo da quantidade de vendas, da sazonalidade do negócio, dos fatores cíclicos da economia, da tecnologia e política de negócios. Frequentemente, o aumento nas vendas ocasiona a ampliação do volume de estoques, caixa e recebíveis. O acréscimo nas vendas requer, geralmente, quantidade maior de estoque. Além do estoque, é natural que aconteça dilatação no caixa, visto que a realização de compras de mercadorias em grande volume requer maiores recursos financeiros, ainda que sejam feitas a prazo, em razão do aumento do volume de estoques. Os recebíveis acompanham igualmente o aumento de vendas durante o tempo em que as vendas são realizadas a prazo. Já a sazonalidade dos negócios estabelece alterações na necessidade de recursos ao longo do tempo, enquanto os fatores cíclicos da economia, a exemplo da recessão, afetam os negócios, acarretando, por exemplo, a diminuição de vendas. Já a tecnologia influencia, basicamente, os custos e o tempo de produção e possibilita o aumento da produtividade empresarial.

Figura 3 – Fatores determinantes da importância e volume do capital de giro



Fonte: Matias, 2007a, p. 29

Para Seidel e Kume (2003), algumas situações são determinantes na variação de capital de giro, por exemplo, preço e giro de estoques, níveis da atividade econômica, prazos de produção, prazo para pagamento de fornecedores e recebimento de clientes. Essas situações deixam as empresas vulneráveis e incapazes de manter seu desempenho e de acompanhar a evolução do mercado.

Em virtude do aumento da complexidade da economia brasileira e do crescimento do mercado financeiro, aliados ao alto custo de crédito, a gestão do capital de giro vem demandando cada vez mais cuidados. Devido a essa importância, a partir do instante em que a organização entra em funcionamento, o gestor direciona toda sua atenção para esse elemento, porque a falta de controle das entradas e saídas de caixa ocasiona a mortalidade de muitas empresas. Esse fator deve ser controlado com eficácia a todo tempo, pois o capital de giro é diferente da rentabilidade, na medida em que a empresa tem a faculdade de esperar a recuperação dos lucros para alcançar a rentabilidade. Sem rentabilidade a empresa fica paralisada ou encolhida, mas sem capital de giro desaparece. No entanto, a solução definitiva para a falta de capital de giro consiste na recuperação da lucratividade e na consequente recomposição do fluxo de caixa para que as MPEs alcancem a fase de maturidade. Portanto, as empresas devem manter uma reserva financeira para alocar na

conservação do capital de giro, de modo a suavizar as probabilidades de crises financeiras (FERREIRA *et al.*, 2011).

Na opinião de Trindade *et al.* (2011), a ausência de capital de giro é destacada pelos empreendedores como fator fundamental para o término das atividades dos pequenos negócios. Por isso, é necessário adotar medidas para eliminar ou prevenir escassez de capital de giro, por meio do controle da inadimplência, do cuidado ao financiar o capital de giro com custo elevado, da negociação para o pagamento das dívidas, por meio do alongamento de prazos e de um programa de redução de custos, sem que haja restrição de vendas ou inexecução das atividades, e da diminuição do ciclo operacional (FERREIRA *et al.*, 2011).

Matias (2007a) enumera um grupo de situações nas quais considera que há presença de riscos para a estabilidade do capital de giro: as perdas em decorrência do não recebimento de crédito segundo as previsões do fluxo de caixa; perdas que têm origem nas variações de preço de matérias primas e produtos fabricados no mercado; riscos operacionais provenientes de situações ou eventos externos que fogem ao controle do gestor, por exemplo, ocorrência de fraudes e avarias em equipamentos, sistemas e processo; e problemas com pessoal contratado.

Do ponto de vista de Ferreira *et al.* (2011), as dificuldades predominantemente encontradas relativas à escassez de capital de giro dos pequenos negócios, são: insuficiência de recursos financeiros para adquirir equipamentos adequados e contratar mão de obra qualificada; dificuldade para adquirir equipamentos nacionais e importados, em razão das particularidades das atividades e da falta de recursos exigidos, muitas vezes, a necessidade de adaptações em equipamentos similares ou a utilização de máquinas de outras empresas para realização das atividades empresariais; e problema na aquisição de componentes ou insumos, devido à dificuldade em encontrar fornecedores que forneçam matérias-primas e, quando encontram, a quantidade requerida por uma micro e pequena empresa é, na maioria das vezes, pequena em relação ao pedido mínimo do fornecedor. Por causa dessa escassez de capital de giro, Trindade *et al.* (2011) salientam a relevância de estruturar o fluxo de caixa para a análise da liquidez e do equilíbrio financeiro das empresas.

Carvalho e Schiozer (2012) estudaram a gestão do capital de giro em 447 MPEs dos estados de São Paulo e Minas Gerais, por meio de um *survey*, com o objetivo de traçar o perfil demográfico destes negócios no que se refere às rotinas de gerenciamento do capital de giro, e compararam os resultados com os de empresas britânicas. Para autores, a gestão inadequada do capital de giro é um dos principais motivos para o fechamento de empresas deste porte no Brasil. Uma possível explicação está na fragilidade dos registros contábeis e no controle gerencial dos pequenos negócios. Para estes autores é essencial que os gestores aprimorem o gerenciamento financeiro de curto prazo, com o intuito de garantir a longevidade dos negócios. Os resultados da pesquisa evidenciaram que as frequências médias de aplicação das rotinas de capital de giro dos dirigentes brasileiros são superiores às dos britânicos, com exceção da prática de uso de orçamento de caixa. Além disso, as rotinas nas realidades empresariais dos dois países evidenciaram que em ambos há heterogeneidade quanto ao estilo de gestão do capital de giro dentre as MPEs.

Vieira, Silva e Santos (2013) buscaram identificar como as empresas de pequeno porte situadas em Itabira-MG financiam seus investimentos no curto e longo prazo, identificando qual tipo de financiamento empregado; sua relevância no total investido; o custo deste financiamento e a motivação para captação deste recurso.

2.2.2 Riscos operacionais relacionados à imagem e aos aspectos ambientais e sociais

A segunda dimensão externa de curto prazo, segundo Matias (2007b), é representada pelos riscos operacionais, configurada pela imagem empresarial, à qual são atribuídos aspectos de responsabilidade social e ambiental, sendo considerada pelo autor como fundamental para a sustentabilidade das empresas. Para Matias (2007b), a imagem representa um bem intangível para a empresa, que pode ser atribuído à competitividade no mercado e à relação com os clientes e os concorrentes. São exemplos da incorreta gestão da imagem: comércio de alimentos vencidos, produtos prejudiciais à saúde ou de difícil absorção pelo meio ambiente, fraudes e mau relacionamento com o público de interesse.

Em relação à responsabilidade socioambiental, Hart *et al.* (1997) afirmam que as organizações devem criar uma perspectiva econômica sustentável, por meio de estratégias integradas ao meio ambiente, aliada a questões econômicas. De acordo com Porter e Kramer (2006), a responsabilidade social corporativa é mais que um conjunto de boas práticas, pois reside na escolha de um posicionamento diferente dos concorrentes, com o objetivo de reduzir os custos e melhor servir um grupo de consumidores.

Conseqüentemente, o envolvimento das empresas com questões socioambientais pode transformar-se em oportunidades de negócios, cooperando para melhorar a qualidade de vida dos grupos de interesse da organização e a preservação dos recursos naturais. A inquietação de muitas empresas com a poluição, por exemplo, tem proporcionado a revisão do processo produtivo, em busca de alternativas, por meio de tecnologias limpas, que reduzam os custos no processo produtivo. As conseqüências dessas mudanças ocorrem: melhoria da imagem institucional, aumento na produtividade e avanço nas relações com órgãos governamentais, inovação da carteira de produtos, comunidade e grupos de ambientalistas (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

De acordo com Donaire (1999), as organizações precisam ter responsabilidade socioambiental. Assumir essa postura implica a melhoria da imagem organizacional, o que pode implicar em mais consumidores, vendas, melhores empregados e fornecedores e maior facilidade no acesso ao mercado de capitais. Por conseguinte, a maximização do lucro deve ser considerada em um cenário de longo prazo.

Segundo Carroll (1999), a responsabilidade social pode ser definida com base em quatro dimensões: econômica, legal, ética e filantrópica. Assim, uma empresa socialmente responsável deveria ser lucrativa, obedecer à legislação, ter atitude ética e, ainda, praticar atividade de filantropia. Ashley e Queiroz (2005) e Melo Neto e Froes (1999) consideram que a responsabilidade social assumiu características que englobam, além dos públicos externos e internos, a proteção do meio ambiente, como condutores que direcionam o investimento das organizações em responsabilidade social. Para Tenório (2004), a responsabilidade social representa um importante elemento para a manutenção da empresa em um ambiente

competitivo. Assim, as organizações passaram a preocupar-se com esse fator para obter, de maneira eficiente e lucrativa, preservar sua imagem e reputação perante o mercado.

Na opinião de Matias (2007a), a importância de se precaver contra os efeitos dos riscos operacionais e, conseqüentemente, os danos que podem trazer para a sustentabilidade financeira e a sua própria existência, requer cuidados com a gestão. Por isso, as empresas devem adotar uma estrutura de gerenciamento do risco operacional, por meio de um plano de contingência com as estratégias a serem adotadas para garantir as condições de continuidade das atividades e para limitar graves perdas decorrentes de risco operacional. Logo, é possível observar a importância de um plano de contingência para alcançar a sustentabilidade nos negócios.

2.2.3 Gestão familiar: sucessão e aspectos comportamentais

Prossegue-se com análise da terceira medida para assegurar a sustentabilidade financeira, gestão familiar: sucessão e aspectos comportamentais. Para Matias (2007b), as empresas não devem ser separadas entre "empresas familiares" e "empresas não familiares" considerando apenas o controle societário, e sim entre "empresas familiares profissionais", aquela em que os familiares estão cientes de sua profissionalização, e "empresas não profissionais".

De acordo com Matias (2007b), as empresas familiares estabelecem sua missão empresarial em consonância com os valores e as atitudes da família. Dessa forma, sua gestão é diferente daquela da empresa não familiar. Por isso, para a permanência da primeira no mercado, é importante pesquisar a respeito da sucessão das empresas familiares. Assim, essas empresas devem ser gerenciadas considerando todos os aspectos referentes à sua sobrevivência e rentabilidade, de forma ética e responsável.

A pesquisa realizada por Xisto (2007) sobre o desenvolvimento de um modelo de sustentabilidade financeira das empresas, a partir das informações do Departamento Nacional de Registro do Comércio (DNRC), evidenciou que existe uma relação direta

entre a idade da empresa e a porcentagem de falências, uma vez que o número de falências reduz com o passar dos anos. No entanto, quando essas empresas alcançam uma faixa de 30 a 40 anos, devido aos erros no planejamento no processo sucessório, várias delas acabam morrendo.

Do mesmo modo, Matias (2007b) destaca que a longevidade das empresas familiares está vinculada à habilidade da família e dos sócios possuidores de capital de sistematizar procedimentos, além de divulgar para o público interno e o mercado o compromisso de estabelecer uma relação profissional na gestão do empreendimento. Outro ponto destacado por Cançado *et al.* (2013) refere-se ao planejamento do processo sucessório, por meio de regras claras, sem alterações na maneira de atuar, além da manutenção da estratégia empresarial. Apesar disso, de acordo com Collins (2006), muitos executivos não conseguem preparar bons sucessores ou escolhem indivíduos que não têm condições de manter a estratégia empresarial.

Para Xisto (2007), uma empresa familiar pode ser continuada quando existe a preparação de um sucessor, que, muitas vezes, é o alvo visado por um herdeiro. No entanto, nem sempre o herdeiro representa a figura do sucessor, porque o herdeiro pode ou não ser educado para a sucessão. Um sucessor deve ser avaliado por suas características objetivas e, de preferência, deve ter alguns atributos que o fundador considere importantes à exemplo da capacidade de liderança e de relacionamento com o público interno e externo. Portanto, os sucessores devem ser preparados para compreender as funções de sócios ou dos gestores, independente de sua condição de sucessores ou herdeiros.

Uma das fases mais difíceis nesse processo sucessório consiste em possibilitar uma visão para o sucessor como indivíduo pleno, e não uma extensão dos que o antecederam. Essa plenitude não significa cortar todo o passado do fundador, e sim ter personalidade, sem desfigurar o passado. Assim, o sucessor deve ter responsabilidade e conhecer os principais aspectos da gestão da empresa, conhecer a política organizacional em relação a estratégia, recursos humanos, investimentos e dividendos e ser comprometido com o processo de governança, por

meio dos quatro aspectos essenciais da dinâmica da empresa familiar: indivíduo, família, gestão e prosperidade (XISTO, 2007).

Matias (2007b) entende que o compromisso com uma visão é que garante a sobrevivência de uma empresa familiar, esta visão está relacionada com a percepção dos fundamentos da gestão empresarial de que empresa, a gestão, o patrimônio e o sócio devem saber integrar os diferentes interesses sem que os conflitos possam atrapalhar a convivência societária. Dessa forma, a definição dos valores, da missão e das metas faz parte de um processo profissional de sucessão.

Segundo Werner (2004), a questão essencial da empresa familiar não se restringe à sucessão, incluindo a transição entre as gerações. Por isso, além da criação de uma estrutura de transferência de poder e patrimônio para a sucessão é preciso criar um ambiente de convivência harmônica entre gerações, mediante o compartilhamento de experiências, para que a transição ocorra de forma natural no ciclo de vida dos participantes. Dessa forma, a sucessão é um processo com regras claramente definidas, enquanto a transição extrapola todos os códigos e regras ao propor que os sujeitos envolvidos visualizem seu papel individual no grande projeto empreendedor da família.

Para o processo de transição na empresa familiar, Werner (2004) aponta alguns requisitos essenciais. O primeiro deles é a cumplicidade entre as gerações quanto à visão de futuro, por meio da divisão de um sonho, transformando a visão em ação. Outro requisito é a compreensão de que as gerações são diferentes, ainda que parceiros no presente e partilhando uma visão de futuro comum. Essas diferenças entre as gerações garantem uma soma de experiências ao extrapolar a informação e assegurar a formação como aprendizado. O último requisito ressaltado pelo autor refere-se ao tempo como apenas uma medida indicada no processo, sem determinação de início e fim, pois a transição ocorre naturalmente, sem a saída de ninguém da geração anterior.

Sobre a gestão de empresas familiares, Petry e Nascimento (2009) reúnem uma série de situações que não podem passar despercebidas pelo gestor, sob o risco de inviabilizar o futuro das organizações dessa natureza, em especial aqueles

relacionados às principais falhas, como: concentração de poder no fundador; concessão de benefícios aos familiares em detrimento da competência profissional; carência de objetivos bem definidos; relutância em implantar controles gerenciais; e falta ou precariedade de levantamento dos custos e dos sistemas contábeis e de planejamento operacional e estratégico.

De acordo com Matias (2007b), nas empresas familiares há diferenças nos processos de gestão, em decorrência do envolvimento dos sócios. Por isso, para que este tipo de empresa alcance sustentabilidade financeira, é essencial garantir, em paralelo com a governança corporativa, o processo predeterminado de governança familiar. Assim, a combinação destes dois processos assegura a preservação de empresa familiar.

A governança corporativa influencia todo o sistema de gestão, atuando na maneira como os sócios se relacionam com suas obrigações de responder por determinados atos enquanto detentores de capital. A governança familiar subsidia a família com um conjunto de elementos da gestão, independentes da gestão operacional, além de construir um ambiente de diálogo entre os sócios e os herdeiros, para solucionar divergências e gerenciar os conflitos, com o propósito não atrapalhar os processos organizacionais. Portanto, a governança familiar deixar-se absorver por quatro perspectivas: distinção do patrimônio pessoal do empresarial; entendimento da dinâmica familiar e sua não intervenção na gestão da empresa; compreensão da prioridade do coletivo em relação ao individual; e entendimento de que a missão e os valores empresariais são semelhantes aos familiares (MATIAS, 2007b).

2.2.4 Competitividade e geração de valor

A análise da quarta medida para assegurar a sustentabilidade, sob o ponto de vista financeiro, apresentada por Matias (2007b) refere-se à competitividade e geração de valor. A competitividade empresarial deriva de um grupo de ações bem-sucedidas, administrativas e comerciais que possibilitam à empresa obter seus objetivos de crescimento, rentabilidade e participação de mercado (RODRIGUES FILHO; AMIGO, 2000). Matias (2007b) afirma que a competitividade origina-se do conjunto de esforços entre diversas linhas funcionais, devendo ser vinculado ao planejamento

estratégico da organização. De acordo com Santos (1996), a competitividade é a capacidade de concorrência de uma empresa e o grau com que disputa a preferência dos clientes. Dessa forma, a competitividade pressupõe a existência de organizações concorrentes que buscam atender a um determinado mercado. Para Albuquerque (1992), a competitividade é a capacidade de uma organização formular estratégias concorrenciais que lhe permitam manter uma posição sustentável no longo prazo.

O termo *competitividade* ganha diferentes definições de acordo com a abordagem adotada ou o papel social dos envolvidos. Na administração, a abordagem mercadológica trata a competitividade como a busca, por meio de estratégias, de valor que é fornecido no longo prazo a um grupo predeterminado de clientes. Portanto, uma empresa é mais ou menos competitiva em função do valor que ela e seus concorrentes são capazes de entregar aos clientes. Assim, quanto maior for o valor percebido pelos clientes, mais competitiva será a empresa (PORTER, 2001). Para Matias (2007b), a maioria das definições e dos modelos aplicados para descrever e avaliar a competitividade empresarial parte, fundamentalmente, das habilidades e da oferta de uma empresa em relação a seus competidores diretos. Assim, os elementos-chave para avaliar a competitividade são: a empresa, os clientes e os concorrentes.

Do mesmo modo, um ambiente turbulento e instável, como o do início de século, acarreta novos desafios para empresas e exige nova compreensão sobre a competitividade. Em virtude da competição acirrada, das frequentes inovações tecnológicas, do gradual nível de incerteza e da complexidade dos mercados, tornam-se mais dinâmicas as bases para a delimitação da competitividade. Portanto, a competitividade, como característica dinâmica e cujos fatores-base estão em permanente processo de evolução, requer estruturação minuciosa desses fatores e constante revisão da posição competitiva das empresas (MATIAS, 2007b).

Matias (2007b) esclarece que o desempenho empresarial será influenciado por um conjunto de elementos internos à empresa, inerentes ao setor, ou cadeia, em que ela opera ou aos sistemas político, social, econômico e tecnológico em que está inserida. Assim, o desempenho e a eficiência empresarial serão consequências do

ajuste da organização ao mercado, à concorrência e ao ambiente econômico. Portanto, a competitividade das empresas, com fundamento na análise de seu desempenho financeiro, é expressa a partir da capacidade de geração de valor. A geração de valor é definida como o excedente que uma empresa é capaz de gerar para cada parte interessada. Dessa forma, busca-se identificar a maneira como as empresas criam valor e tornam-se competitivas, sob a ótica financeira, por meio de três premissas. A primeira considera que toda atividade empresarial tem por objetivo gerar valor. A segunda avalia que o desempenho das empresas em relação a seus concorrentes é mensurado por meio da geração de valor. A terceira declara que a geração de valor é criada pela atividade da empresa, sendo influenciada pelo ambiente econômico externo.

Da mesma forma, a boa administração financeira é fator relevante para o nível de competitividade de qualquer empresa em um contexto de constantes mudanças e de competição acirrada, em que o resultado é alcançado por meio de boas práticas de gestão. Para isso, uma consistente posição financeira é necessária para permitir que a empresa aja e reaja em seu ambiente, realizando investimentos em tecnologia e em pessoas que aprimoraram continuamente sua oferta e habilidades, mantendo-a competitiva, tendo em vista que a dinâmica do ambiente redefine os padrões de competitividade. Esse posicionamento financeiro deve ser mantido constantemente, no curto, médio e longo prazo (MATIAS, 2007b).

A boa administração financeira pode se compor como elemento de vantagem competitiva de qualquer empresa. Esse componente tende a ganhar maior importância em um contexto de incerteza, constantes mudanças e mercados de competição acirrada, em que o resultado obtido pelas empresas é resultado de boas práticas de gestão. Contudo, independentemente das circunstâncias, a boa administração financeira é um fator importante para o nível de competitividade das empresas (MATTUELLA; FENSTERSEIFER; LANZER, 1995).

A competitividade financeira, ou seja, a criação de valor por uma organização acima da taxa para o tipo de negócio, somente ocorre por um período determinado ou enquanto a vantagem competitiva não é eliminada pelos concorrentes. Consequentemente, a competitividade financeira está relacionada à habilidade das

empresas de captar e aplicar seus recursos, influenciada pela capacidade de gerar receitas e fluxos de caixa por meio das vendas aos clientes, dos custos de produção, da eficiência dos processos administrativos e da economia dos recursos financeiros (MATIAS, 2007b).

2.3 Características das micro e pequenas empresas

Os primeiros sinais da importância dos pequenos empreendedores para um país foram observados em 1970. A partir da referida década, as 500 maiores empresas norte-americanas eram responsáveis por 20% da geração de empregos. Elas decaíram sua posição para 8,5% em meados da década de 1990, sendo substituídas gradativamente até os dias atuais pelos pequenos empreendimentos. Tal situação foi reforçada pelas sucessivas crises da economia mundial, que evidenciaram a relevância dos pequenos negócios para a produção, o comércio e a prestação de serviços, além da grande geração de empregos, englobando mão de obra com pouca ou nenhuma qualificação (BARROS; MIRANDA, 2008).

As MPEs podem ser classificadas com base em critérios distintos, como a quantificação de porte relacionada ao número de empregados ou o faturamento bruto anual (BONACIM; CUNHA; CORRÊA, 2009). O Sebrae (2013a) adota a classificação do porte das empresas de acordo com o número de empregados. São consideradas microempresas aquelas com até 9 empregados nos setores de comércio e serviços e até 19 funcionários na indústria. As pequenas empresas são aquelas que contam entre 10 e 49 empregados nos setores de comércio e de serviços e entre 20 e 99 funcionários na indústria. As médias empresas são aquelas que têm entre 50 e 99 funcionários nas áreas de comércio e serviços e entre 100 a 499 empregados na indústria. Já as grandes empresas são aquelas com 100 empregados ou mais nos setores comércio e serviços e 500 ou mais empregados na indústria. De acordo com Moraes (2008), esta classificação é geralmente utilizada em pesquisas e levantamentos estatísticos estruturais, com objetivo de avaliar a participação das pequenas empresas na produção de bens e serviços e na geração de empregos, entre outros indicadores econômicos e sociais básicos.

Uma segunda classificação das empresas é apresentada pela Lei Complementar 139, de 10 de novembro de 2011, considerando o faturamento como elemento de distinção das empresas, diferenciando o seu porte. São considerados microempreendedores individuais aqueles com faturamento bruto anual de até R\$ 60 mil; as microempresas são aquelas que possuem o faturamento bruto anual de até R\$ 360 mil; e as empresas de pequeno porte são aquelas que têm um faturamento bruto anual entre R\$ 360 mil e 3, 6 milhões (BRASIL, 2011). Esta segunda classificação, de acordo com Moraes (2008), é geralmente adotada com dois objetivos: fazer o enquadramento das MPEs para questões tributárias; e ter acesso a programas de crédito governamentais e linhas de crédito de bancos públicos e privados.

O critério de classificação das empresas de acordo com o número de empregados, proposto pelo Sebrae (2013a), foi utilizado nesta pesquisa para definir as empresas que serão estudadas, por ser mais assertivo para pesquisas que envolvam os pequenos negócios.

A Constituição Federal de 1988 apresenta no artigo 179 a determinação da União, dos estados, do Distrito Federal, e dos municípios de dispensar às empresas denominadas "micro e pequenas", segundo o enquadramento especial, tratamento jurídico diferenciado, com o objetivo de criar um incentivo para os pequenos empresários, com base na simplificação das obrigações tributárias e administrativas (BRASIL, 1988). Esta determinação constitucional foi regulamentada, por meio da Lei nº 9.841/1999, na qual as MPEs tiveram suas normas e seus regulamentos definidos. A partir desta lei complementar, o País deu um passo significativo para a desburocratização da relação entre os órgãos governamentais e as pequenas empresas, com o objetivo de facilitar a constituição e funcionamento deste tipo de empresa (DOLABELA, 1999).

Posteriormente, a Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006 (BRASIL, 2006), definiu um regime de tributação diferenciado para as microempresas e empresas de pequeno porte optantes pelo Simples Federal. Para reduzir as críticas que consideravam como injusto, para algumas empresas, o sistema de definição de limites de enquadramento com base no faturamento linear das empresas, surgiu a

possibilidade de adesão ao Sistema de Pagamento de Impostos e Contribuições das micro e pequenas empresas (SIMPLES), que criou a figura de um regime diferenciado e simplificado, o qual prevê, por exemplo, a adoção da aplicação de percentuais progressivos sobre a receita bruta (BARROSO; SILVEIRA, 2009).

Para Longenecker, Moore e Petty (1997), as pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o desenvolvimento do país, produzindo parte dos bens e serviços, gerando novos empregos, introduzindo inovações, estimulando a competição e auxiliando as grandes empresas na produção de bens e serviços.

De acordo com o Sebrae (2013a), mesmo com redução na atividade econômica no Brasil no período recente, a parcela das micro e pequenas empresas até aquele momento se expandia, estimulada pelo aumento da renda e do crédito. No período de 2002 e 2012, constatou-se um aumento de 30,9% no número de estabelecimentos das MPEs e, aproximadamente, dobrou o número de empregos formais gerados por essas empresas.

Ferreira *et al.* (2011) descreveram algumas características dos pequenos negócios: não são empresas miniaturizadas e não são gerenciadas de maneira departamentalizada; geralmente, exercem suas atividades com base na venda de bens, produtos ou serviços com caráter de demanda elástica; possuem escassas barreiras à entrada no mercado, no entanto têm muitos concorrentes; apresentam muitas dificuldades para permanência no mercado; acabam morrendo em menos de dois anos; e retratam mais de 95% das empresas brasileiras.

Algumas particularidades são observadas ao se caracterizar as MPEs, entre elas: ser administrada, de forma geral, por um gestor principal, que é, normalmente, o proprietário; na maioria dos casos, são empresas familiares; seus administradores, em muitos casos, não possuem conhecimento de técnicas modernas de administração; normalmente, não há planejamento financeiro rígido; em grande parte das MPEs, o capital de giro ou para a aquisição de equipamentos é proveniente de fontes de financiamento externo, como bancos privados ou instituições oficiais de crédito; e seus administradores raramente passam por treinamentos ou orientação

profissional com objetivo de aperfeiçoar a forma de gestão dessas empresas (RODRIGUES, 2013).

Bonacim, Cunha, Corrêa (2009) estudaram os elementos que contribuíram para a mortalidade das MPEs na cidade de Ituverava/SP. Concluiu-se que carência de informações sobre o negócio, falta de linhas de crédito, alta carga tributária e inadequado planejamento administrativo dos fundadores foram os principais motivos para a mortalidade destas empresas. Do mesmo modo, Aoki e Badalotti (2014) reforçam que as MPEs passam por vulnerabilidades como oscilações da economia, que podem causar sérios, estabelecendo, em muitos casos, sua extinção.

A pesquisa realizada por Martins (2008) com o objetivo de identificar se as três organizações longevas do setor têxtil do estado de Santa Catarina utilizaram ao longo do seu ciclo de vida alguma prática de gestão relacionada ao fenômeno da longevidade organizacional permitiu concluir que elas apresentam um perfil comum na adoção de práticas de gestão com foco em finanças, infraestrutura e pessoas.

2.4 Estudos anteriores sobre sustentabilidade financeira

Com base nos resultados da consulta realizada no período de 6 junho de 2015 a 9 de julho de 2015 no *Scientific Electronic Library Online* (SCIELO) no Brasil, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), na Biblioteca Eletrônica SPELL, na Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e no Portal de Periódicos da Capes com o termo de busca "sustentabilidade financeira", sem estabelecer um período das publicações constatou-se a existência de 23 trabalhos acerca do tema. Dentre estes estudos, descrevem-se aqui apenas aquelas que consideram a sustentabilidade financeira como alicerce da longevidade empresarial e aqueles que combinaram o tema "sustentabilidade financeira" com MPEs.

A pesquisa realizada por Xisto (2007) teve por objetivo desenvolver um modelo sustentabilidade financeira das empresas com foco na perpetuidade. O autor inseriu no modelo as medidas de capital de giro, riscos operacionais relacionados à imagem organizacional, gestão financeira humana por meio de sucessão e aspectos

comportamentais e geração de valor e competitividade. Os resultados da pesquisa evidenciaram uma visão financeira em relação à sustentabilidade empresarial, considerando o modelo criado, sugerindo discussão sobre o tema e incentivando a pesquisa.

Aquegawa e Souza (2010) realizaram pesquisa sobre a sustentabilidade financeira no âmbito corporativo, a partir dos índices de liquidez e do ciclo financeiro, em diversos setores, de acordo com a classificação setorial da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) e do índice de sustentabilidade empresarial (ISE), com o objetivo de analisar os impactos diretos e/ou indiretos em função da crise de 2008. Os resultados evidenciaram que 81,82% dos setores do ISE sofreram influência da crise, mas que considerando o portfólio ISE em sua totalidade, existe uma minimização dos impactos, em razão da ponderação de empresas/setores na constituição de uma carteira moderadamente estável e equilibrada.

Fernandes e Meireles (2013) propuseram e aplicaram um indicador de sustentabilidade financeira (ISF), envolvendo uma amostra de 41 micro e pequenas empresas na cidade de Campinas/SP. Para analisar os resultados, estabeleceram índices variando de "desprezível" a "pleno". Os resultados do estudo evidenciaram que há possibilidade de estabelecer um indicador de sustentabilidade financeira útil e totalmente aplicável, no entanto, alertam que esses indicadores apresentam expressivas diferenças em função das características empresariais.

A pesquisa realizada por Branco (2013) verificou se o desconhecimento dos fatores da sustentabilidade financeira contribui para o insucesso das empresas. Para esclarecer as concepções sobre o tema, o autor realizou uma análise de conteúdo por meio das técnicas de revisão sistemática e categorização, que contribuíram para a elaboração de um modelo de sustentabilidade financeira empresarial aplicável para às empresas brasileiras. Os resultados descritos na pesquisa afirmam que o conhecimento da sustentabilidade financeira contribui para que as empresas diminuam as probabilidades de insucesso, na medida em que orientam para ações para se manterem sólidas, com boa gestão e preparadas para enfrentar o ambiente econômico.

A pesquisa realizada por Moreira (2014) analisou a percepção do pequeno varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte-MG sobre as ações empreendedoras capazes de assegurar a sustentabilidade financeira, utilizando o modelo teórico de sustentabilidade financeira corporativa proposto por Matias (2007b). A pesquisa evidenciou que os empreendedores pesquisados possuem pouca consciência dos fatores imprescindíveis para a sustentabilidade financeira.

3 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

Esta pesquisa foi realizada em micro e pequenas empresas sediadas no município de Itabira-MG, localizado a região centro-leste do estado de Minas Gerais, com área de 1.253,704 km², população de 109.783 habitantes e densidade demográfica é de 87,4 habitantes por km² (IBGE, 2013).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), em 2013 o município tinha 2.929 empresas atuantes, gerando 39.865 vínculos trabalhistas, com rendimento médio mensal de 3,1 salários mínimos, conforme destacado na TAB. 1. Para a Associação Comercial, Industrial, de Serviços e Agropecuária de Itabira (ACITA, 2012), 95,4% das empresas itabiranas, compreendendo 2.794 unidades, são classificadas como micro e pequenas.

Tabela 1 – Estatística do Cadastro Central de Empresas – Município de Itabira, 2013

Número de empresas atuantes	2.929 Unidades
Pessoal ocupado assalariado	39.865 Pessoas
Salários e outras remunerações	1.029.995 Mil Reais
Salário médio mensal	3,1 Salários mínimos

Fonte: IBGE, 2013

A atividade econômica preponderante em Itabira é a extração de minério de ferro, ininterrupta desde a década de 1940, representando para o município uma fonte significativa de divisas externas, a partir de sua exportação para grandes centros industriais do mundo, como o Japão, China, Estados Unidos, Coréia do Sul e América Latina (PMI, 2006). Segundo Furtado (2009), os resultados expressivos da exportação de minério de ferro, impulsionados pelo alto preço desta *commodity* no mercado internacional e sustentados durante vários anos pelo crescimento da demanda por este metal por parte da China, trouxeram impulso para a economia do município e destaque no cenário estadual, conforme destacado na TAB. 2.

Tabela 2 – Maiores municípios segundo a participação percentual, a participação acumulada e a posição no PIB de Minas Gerais de 2008 a 2010

Município	Participação (%)				Posição		
	2008	2009	2010	Acumulada em 2010	2008	2009	2010
Belo Horizonte	15	15,6	14,7	14,7	1	1	1
Betim	8,9	8,7	8,1	22,8	2	2	2
Contagem	5,3	5,3	5,3	28,1	3	4	3
Uberlândia	5,0	5,6	5,2	33,3	4	3	4
Juiz de Fora	2,5	2,6	2,4	35,7	5	5	5
Ipatinga	2,2	2,0	2,1	37,8	7	7	6
Uberaba	2,2	2,3	2,0	39,8	6	6	7
Itabira	1,2	0,9	2,0	41,8	10	15	8
Sete Lagoas	1,7	1,4	1,6	43,4	8	8	9
Ouro Preto	1,1	0,7	1,6	45	11	19	10

Fonte: Fundação João Pinheiro, 2012

A TAB. 2 mostra que no triênio 2008-2010 o município de Belo Horizonte manteve sua posição no cenário estadual, com participação acumulada de 14,7% do PIB. Também mantiveram sua posição os municípios de Betim e Juiz de Fora, com a 2ª e a 5ª posições, respectivamente. A variação significativa no cenário estadual ocorreu com o município de Itabira, que ocupou em 2008 a 10ª posição, em 2009 a 15ª posição, evoluindo substancialmente no ano de 2010 para a 8ª posição, com alteração de sua participação de 0,9% para 2,0% do PIB.

À medida que a atividade mineraria evoluiu no município, outras atividades econômicas presente na região durante mais de dois séculos foram sendo substituídas, como a pecuária e agricultura. Este fato fez com que a predominância da atividade econômica se restringisse à caracterização de fonte de renda praticamente única para o município e para a população em geral, que passou a depender quase que exclusivamente das riquezas diretas e indiretas da atividade extrativa (NERY, 2007).

O quadro econômico do município passou a estar vinculado à predominância de uma empresa de grande porte, a estatal Cia Vale do Rio Doce, até os primeiros anos da década de 1990, e, posteriormente, a empresa Vale, nome adotado após a concretização do processo de privatização e consolidação de sua posição no mercado mundial de mineração (MARTINS, 2003).

O cenário apresentado nesta seção indica um ambiente de estudo dinâmico, cuja economia está centrada na atividade extrativa do minério de ferro, que contribui para a quase totalidade dos recursos movimentados na região. Este cenário, durante muitos anos, foi permeado pela movimentação de vultosos recursos, evidenciada na participação do município no *ranking* do PIB estadual. Porém, segundo Goldfajn (2014), a situação econômica atual das regiões mineradoras é um estado de estagnação e de redução na atividade minerária, em função das constantes quedas no preço do minério de ferro no mercado internacional.

Não obstante este cenário, a atividade de extração de minério de ferro ainda é representativa no município. De acordo com os dados da Relação Anual de Informações (Rais) para 2013, a população ocupada no município de Itabira representa 36,06% da população total. Destaca-se que os maiores geradores de empregos são: setores da extrativa mineral (28,14%), serviços (25,76%), comércio (16,49%) e construção civil (12,9%), conforme representado na TAB. 3.

Tabela 3 – Número de empregos ativos em 31/12/2013 por setor em Itabira-MG

IBGE Setor	Nº de empregados	%
Extrativa mineral	11.142	28,14
Serviços	10.199	25,76
Comércio	6.529	16,49
Construção civil	5.106	12,90
Administração pública	2.629	6,64
Indústria de transformação	2.427	6,13
Serviços industriais de utilidade pública	1.050	2,65
Agropecuária, extração vegetal, caça e pesca	508	1,28
Total	39.590	100

Fonte: Rais, 2013

Apesar da representatividade do setor extrativa mineral no município, as MPes empregam 33% da mão de obra (SEBRAE, 2014). No entanto, de acordo com os dados do Sebrae (2013a), a participação deste de tipo de empreendimento está abaixo da média do estado de Minas Gerais (57,3%) e do Brasil (52%).

Por meio da parceria entre a Prefeitura Municipal de Itabira, a mineradora Vale, o Ministério da Educação (MEC) e a Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI) foi implantado em 2008 o Campus Avançado da Unifei em Itabira com ensino e

pesquisa, incentivo ao empreendedorismo por meio da incubadora de empresas e o compromisso com o desenvolvimento local e regional (UNIFEI, 2015).

Portanto, é neste cenário que este trabalho foi desenvolvido, abordando as respostas para a situação problema e para os objetivos propostos.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia abrange um conjunto de procedimentos com rigor sistemático e racionalidade que proporciona segurança para alcançar um objetivo proposto, ao definir etapas que devem ser observadas na elaboração de qualquer trabalho científico (MARCONI; LAKATOS, 2005). Na concepção de Richardson (2006), a metodologia envolve a seleção de procedimentos ordenados para descrever e explicar fenômenos. Dessa forma, o pesquisador, após a delimitação do problema de pesquisa, faz observações e interpretações com base nas informações encontradas. Este capítulo descreve a metodologia utilizada neste estudo de acordo com o problema pesquisado e os objetivos propostos.

4.1 Tipo e abordagem de pesquisa

A pesquisa descritiva procura identificar opiniões, situações ou atitudes evidenciadas em uma população, expõe a distribuição de um determinado fenômeno na população e desempenha a comparação entre essas distribuições, além de avaliar se a percepção dos acontecimentos está ou não em conformidade com a realidade (FREITAS *et al.*, 2000).

De acordo com Collis e Hussey (2005), os estudos descritivos apresentam como propósito investigar e descobrir características de determinado fenômeno em uma situação particular, um grupo ou um sujeito. Este tipo de estudo é rotineiramente utilizado para identificar informações sobre aspectos de determinado problema. Gil (1999) enfatiza que principal finalidade da pesquisa descritiva é apresentar as características de uma população ou fenômeno ou estabelecer ligações entre variáveis. Esta pesquisa é classificada como descritiva, pois descreve como se relacionam as medidas de sustentabilidade financeira nas MPEs na percepção dos gestores.

Para Richardson (2006), a abordagem quantitativa comporta a precisão dos resultados e evita deformidades na análise e interpretação, admitindo um grau de segurança em relação às inferências. A característica central da abordagem

quantitativa é o emprego de métodos estatísticos para a coleta e análise dos dados (COLLIS; HUSSEY, 2005). A abordagem desta pesquisa é quantitativa, pois emprega métodos estatísticos na coleta e análise dos dados com segurança em relação às inferências.

4.2 Método de pesquisa

A pesquisa *survey* é definida como um conjunto de informações de um grupo de indivíduos cujas principais características são as descrições quantitativas de uma população ou fenômeno, em que os métodos de pesquisa buscam responder a questões, não se preocupando em controlar as variáveis. Dessa forma, o ambiente natural é a melhor opção para pesquisar o fenômeno ou a população de interesse (FREITAS *et al.*, 2000).

Segundo Collis e Hussey (2005), na *survey* é selecionada uma amostra da população pesquisada, para realizar inferências sobre este universo. Em caso de amostra representativa é possível empregar técnicas estatísticas para comprovar a probabilidade que os elementos da amostra podem ser encontrados na população. Para Gil (1999), as principais utilidades dos levantamentos são: conhecimento direto da realidade, economia e rapidez e quantificação dos dados obtidos, possibilitando a análise estatística.

Para Hair Jr. *et al.* (2005b), a *survey* é um método de coleta de dados primários a partir dos indivíduos, em que o pesquisador pode investigar crenças, opiniões, atitudes e estilos de vida, bem como as características de uma empresa, como lucro e número de funcionários. Este método pode ser utilizado para coletar informações de uma grande amostra, sendo que o respondente sabe que estão sendo coletadas informações sobre o seu comportamento ou atitude.

A aplicação do método *survey* se justifica nesta pesquisa em função da base de informações do levantamento de dados, os gestores, por meio dos quais foi possível coletar diversas informações sobre suas características e as da empresa na qual atuam, com objetivo de descrever e analisar como se relacionam as medidas de sustentabilidade financeira nas MPEs na cidade de Itabira-MG.

4.3 Universo, amostra e critério de amostragem

O universo de uma pesquisa envolve a totalidade de elementos que partilham de um grupo de características comuns, podendo ser pessoas ou organizações (HAIR JR. *et al.*, 2005b). O universo descrito por Marconi e Lakatos (2005) representa a totalidade de seres que exibem pelo menos um atributo em comum. O universo desta pesquisa é composto por 2.794 micro e pequenas empresas do município de Itabira/ MG, de acordo com o cadastro da Associação Comercial, Industrial, de Serviços e Agropecuária de Itabira (ACITA, 2012).

O cálculo amostral foi determinado utilizando-se a fórmula de dimensionamento conservador apresentada por Bruni (2007) para populações de tamanho finito, conforme a fórmula abaixo. Nesta pesquisa, por meio deste cálculo amostral foi determinada a amostra (n), composta por 205 micro e pequenas empresas de Itabira-MG.

$$n = \frac{N Z^2 P Q}{e^2 (N-1) + Z^2 P Q}$$

Em que:

N = tamanho da população. Nesta pesquisa, formada por 2.794 empresas

n = tamanho da amostra que se busca.

e = erro amostral estabelecido em 5%.

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

p = proporção. Nesta pesquisa, definida em 50%.

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

Na amostragem não probabilística, a seleção de elementos para a amostra não é realizada por meio de métodos estatísticos. Ou seja, o pesquisador utiliza métodos subjetivos para a escolha da amostra. Por isso, neste tipo de amostragem não é possível verificar a probabilidade de um elemento da população ser escolhido (HAIR

JR. *et al.*, 2005b). Um dos métodos de amostragem não probabilística é por acessibilidade, que, segundo Hair Jr. *et al.* (2005b), é caracterizado pela seleção de elementos da amostra que estejam disponíveis para fazerem parte da pesquisa, além de terem as informações necessárias de acordo com o objeto de estudo. Uma vantagem deste método está na possibilidade de realizar um grande número de entrevistas em curto período de tempo, com custo baixo.

Nesta pesquisa, o critério de amostragem foi não probabilístico por acessibilidade, em função da dificuldade de encontrar elementos que estejam dispostos a fazer parte da pesquisa em um curto período de tempo.

4.4 Unidade de análise e observação

Para Collis e Hussey (2005), a unidade de análise refere-se às variáveis ou aos fenômenos relativos ao problema pesquisado, sobre os quais se coletam e analisam dados. Nesta pesquisa, a unidade de análise foram as micro e pequenas empresas na cidade de Itabira-MG.

De acordo com Rampazzo (2005), a unidade de observação é formada por um agrupamento de pessoas, coisas ou acontecimentos que possuem características em comum para a pesquisa que está sendo realizada. Assim, o campo de observação apresenta os seguintes elementos: população, circunstância e local. Nesta pesquisa, a unidade de observação corresponde aos gestores das empresas que compõem a amostra, sendo escolhido o principal tomador de decisão de cada estabelecimento para responder ao instrumento de coleta de dados.

4.5 Técnica de coleta de dados

Para Hair Jr. *et al.* (2005b), o questionário é um instrumento de coleta de dados elaborado por uma série predeterminada de perguntas para medir características de indivíduos, empresas, eventos ou outros fenômenos. Uma boa *survey* exige a elaboração de bons questionários para garantir a precisão dos dados. De acordo com Gil (1999), o questionário consiste em uma técnica que considera um grande número de perguntas por escrito cujo objetivo é conhecer opiniões, emoções,

crenças, interesses, perspectivas e cenários vividos. Uma *survey* por questionário é de baixo custo e menos demorado se comparada com a entrevista, permitindo usar amostras grandes.

O questionário utilizado nesta pesquisa foi o modelo desenvolvido por Moreira (2014), aplicado no pequeno varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte para analisar as medidas de sustentabilidade financeira corporativa, a partir do modelo teórico de Matias (2007b). O questionário está dividido em três partes, com adaptações descritas nesta seção. A primeira parte contempla os dados sociodemográficos com 5 questões fechadas, cuja finalidade é conhecer os dados pessoais e ocupacionais dos respondentes. A segunda parte é denominada "informações gerais da empresa", contendo 6 questões fechadas, cuja finalidade é conhecer os dados demográficos da empresa, com o objetivo de descrever a amostra. Nesta etapa foram incluídos: setor de atuação, constituição jurídica da empresa e forma de tributação da receita, de acordo como questionário de Vieira (2012), além de suprimir as questões relativas ao pequeno varejo supermercadista.

A terceira parte do questionário apresenta 26 questões fechadas, subdivididas em: gestão do capital de giro (9), gestão de riscos operacionais (4), gestão familiar (7) e competitividade e geração de valor (6). Incluem-se 12 perguntas, de acordo com a escala *Likert*, que visam descrever a percepção de importância das medidas de sustentabilidade financeira pelos gestores, um segundo grupo de 13 perguntas, de acordo com a seleção dicotômica do tipo "sim" ou "não" (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 287), que visam avaliar se os pesquisados aplicam a medida de sustentabilidade financeira de acordo com o modelo de Matias (2007b), e 1 pergunta para analisar por quanto tempo as empresas controlam o fluxo de caixa. A escala *Likert* contém cinco pontos em cada quesito avaliado: 1 "discordo totalmente"; 2 "discordo parcialmente"; 3 "indiferente à minha realidade empresarial"; 4 "concordo parcialmente"; 5 "concordo totalmente". No terceiro ponto da escala *Likert*, houve a substituição do termo "indiferente ao varejo supermercadista" para "indiferente à minha realidade empresarial".

O Quadro 1 apresenta o resumo dos construtos do instrumento de coleta de dados baseado no modelo apresentado por Moreira (2014).

Quadro 1 – Resumo dos construtos do instrumento de coleta de dados

Construto	Questão	Escala
Dados demográficos dos gestores	Q1, Q3, Q4	Nominal
	Q2	Intervalar
	Q5	Intervalar
Informações gerais da empresa	Q6, Q7, Q8	Nominal
	Q9, Q10, Q11	Intervalar
Capital de giro	Q12, Q14, Q16, Q18	Ordinal Likert
	Q13, Q15, Q17, Q19	Nominal Dicotômica
	Q17.1	Intervalar
Gestão de riscos operacionais relacionados à imagem e aos aspectos ambientais e sociais	Q20, Q22	Ordinal Likert
	Q21, Q23	Nominal Dicotômica
Gestão familiar: sucessão e aspectos comportamentais	Q24, Q26, Q29	Ordinal Likert
	Q25, Q27, Q28, Q30	Nominal Dicotômica
Competitividade e geração de valor	Q31, Q33, Q35	Ordinal Likert
	Q32, Q34, Q36	Nominal Dicotômica

Fonte: Adaptação de Moreira, 2014

Nesta pesquisa, foi realizado um corte transversal em relação ao momento da coleta de dados, para descrever e analisar o estado dos construtos em certo período. Assim, a coleta de dados ocorreu no período de 6 de julho a 5 de agosto de 2015. Para esta etapa, contou-se com a ajuda de dois assistentes de pesquisa, contratados para a entrega e coleta dos questionários.

Inicialmente, foram entregues 289 questionários pessoalmente aos gestores, com o objetivo de alcançar a amostra representativa deste universo, possibilitando a apresentação e explicação sobre o objetivo do estudo. Para aqueles que tinham disponibilidade em responder ao instrumento de coleta de dados no momento da entrega, os assistentes de pesquisa aguardaram o recebimento do questionário. No entanto, a maioria dos questionários foi recolhida nos dias posteriores à entrega. Portanto, a maior parte dos questionários foi respondida sem a presença dos assistentes de pesquisa. No momento da entrega dos questionários, foram agendados com os respondentes a data e o horário para recebimento deles. Mas em grande parte das empresas esta data foi reagendada, por causa da indisponibilidade de tempo dos gestores, até que se atingisse uma amostra representativa. Ao final deste processo e com a eliminação de questionários em branco e com rasuras, chegou-se ao número de 224 questionários válidos, número acima dos 205 pretendidos.

4.6 Análise de dados

A análise multivariada consiste na utilização concomitantemente de várias técnicas estatísticas para analisar múltiplas medidas relacionados aos objetos de pesquisa. Qualquer análise simultânea com mais de duas variáveis pode ser considerada análise multivariada (HAIR JR. *et al.*, 2005a). Buscaram-se, a partir da análise desta pesquisa, resultados que permitissem a enumeração e medição das variáveis, com objetivo de analisar a existência de correlação entre elas. Pretende-se, neste aspecto, descrever e analisar como se relacionam as medidas de sustentabilidade financeira corporativa, tendo como suporte as abordagens teóricas descritas ao longo texto.

Para a realização do estudo, foram pesquisadas 224 empresas. Segundo Hair Jr. *et al.* (2005a), para análises multivariadas o pesquisador deve ter um tamanho mínimo de amostra de cinco vezes o número de variáveis analisadas. Este estudo apresenta o número de 26 variáveis a serem analisadas, sendo o tamanho amostral adequado a esta pesquisa.

Os dados coletados foram tabulados e submetidos a análises uni e multivariadas, por meio dos *softwares SPSS (Statistical Package for the Social Science)* e *SmartPLS*, com a finalidade de produzir tratamento estatístico para responder às proposições levantadas pela pesquisa.

A análise dos dados iniciou-se com a análise descritiva por meio de tabelas, utilizando a frequência absoluta e relativa, com objetivo de identificar as principais características sócio demográficas dos gestores e as informações gerais da empresa (MAGALHÃES; LIMA, 2005).

Procedeu-se à análise exploratória dos dados com a identificação dos *outliers*, que são caracterizados como observações que indicam grande afastamento das restantes ou são inconsistentes com elas. Estes pontos são também chamados de pontos anormais (HAIR JR. *et al.*, 2005). Além disto, realizou-se a análise de *missings*, conhecidos como dados ausentes (HAIR JR. *et al.*, 2005).

A caracterização da avaliação feita pelos respondentes da pesquisa para os itens da escala *Likert* foi feita por meio da média obtida em cada um dos itens avaliados para cada variável, bem como seu respectivo intervalo com 95% de confiança (MAGALHÃES; LIMA, 2005).

Em seguida, procurou-se identificar e analisar como se relacionam as medidas de sustentabilidade financeira nas MPEs na cidade de Itabira-MG, na percepção de seus gestores. Para isso, foram estudadas as medidas de sustentabilidade financeira: gestão de capital de giro, gestão de risco operacional, gestão familiar e competitividade e geração de valor. Para tanto, foi utilizada a técnica equações estruturais, que possibilita analisar uma vasta relação de dependência entre os construtos avaliados e as relações entre as variáveis latentes e suas indicadoras (HAIR JR. *et al.*, 2005).

O modelo proposto foi estimado via método PLS (*Partial Least Squares*), por trata-se de uma metodologia mais robusta em termos de suposições, tendo em vista que não exige normalidade multivariada, além de demandar uma amostra de tamanho menor (HAIR JR. *et al.*, 2005).

Foi utilizado o método PLS para avaliar o modelo de mensuração e o modelo estrutural. O modelo de mensuração emprega as variáveis indicadoras para descrever as variáveis latentes e o modelo estrutural explica a relação entre as variáveis latentes. A significância das associações foi obtida pelo método de reamostragem *Bootstrap* (EFRON; TIBSHIRANI, 1979).

A dimensão da variabilidade dos construtos elucidada pelo modelo foi determinada por intermédio do coeficiente de determinação (R^2), que consisti em uma medida de adequação do modelo estrutural (TENENHAUS; AMATO; VINZI, 2004), enquanto a variabilidade média extraída (AVE) foi empregada para analisar a adequação do modelo de mensuração, isto é, a variabilidade dos construtos expressa pelas variáveis indicadoras (TENENHAUS; AMATO; VINZI, 2004).

Além desses aspectos, determinaram-se a validade discriminante, validade convergente e a confiabilidade dessas escalas de medidas. Assim, o critério de

validade convergente foi julgado segundo a variância média extraída (AVE). Por intermédio das cargas fatoriais do modelo descreveu-se a validade discriminante e a confiabilidade foi examinada por intermédio da confiabilidade composta (TENENHAUS; AMATO; VINZI, 2004).

A avaliação geral do modelo PLS foi realizada segundo a proposta de Tenenhuas *et al.* (2004), que propuseram um índice de adequação do modelo (*Goodness of Fit, GoF*) que representa a média geométrica entre o R^2 médio (adequação do modelo estrutural) e a AVE média (adequação do modelo de mensuração) (TENENHAUS; AMATO; VINZI, 2004).

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

A percepção dos gestores é apresentada por meio da descrição das respostas obtidas para as questões correspondentes às quatro medidas de sustentabilidade financeira. A primeira trata da dimensão interna de curto prazo, o capital de giro. Nesta pesquisa, é analisada nas questões 12 a 19. A segunda medida, de curto prazo, configurada pela gestão de riscos operacionais relacionados à imagem e aos aspectos sociais e ambientais, neste estudo avaliado nas questões 20 a 23. A terceira medida aborda a gestão familiar: sucessão e aspectos comportamentais. Nesta pesquisa, considera as questões 24 a 30. A quarta medida analisa a dimensão externa de longo prazo, representada pela competitividade e geração de valor. Neste estudo, é analisada nas questões 31 a 36.

Para avaliar a percepção de importância das medidas de sustentabilidade financeira, foram analisadas as questões da escala *Likert*, por meio da nota média obtida na variável que compõe cada questão e seu respectivo intervalo com 95% de confiança (IC 95%), de forma a determinar a tendência geral de resposta dos respondentes com 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 são considerados como favoráveis à 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. De outro lado, respostas cujo intervalo esteja abaixo de 3 indicam tendência à respostas favoráveis à afirmativa de que a frequência de ocorrência é pequena. Já valores que possuem o 3 no intervalo são considerados como meio- termo, tendo em vista que a média contém o ponto médio da escala *Likert* da pesquisa.

Para as questões com respostas binárias, sim ou não, utilizaram-se frequências para mensurar o percentual do grupo que efetivamente emprega as medidas de sustentabilidade financeira corporativa.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o intuito de proporcionar melhor entendimento sobre os gestores dos pequenos negócios que compõem a amostra desta pesquisa expõem-se a seguir os dados referentes à sua caracterização, com informações sobre gênero, idade, formação, função e tempo de carreira.

5.1 Caracterização dos gestores

A caracterização dos gestores foi realizada mediante a análise descritiva das informações contidas no questionário para identificar o perfil geral do grupo estudado. A primeira variável avaliada foi gênero (TAB. 4).

Tabela 4 – Distribuição dos gestores segundo o gênero

Gênero	Frequência	Percentual
Masculino	121	54,0
Feminino	103	46,0
Total	224	100,0

Fonte: Dados de pesquisa

Como mostra a TAB. 4, os grupos apresentaram estratificação atribuídos por gênero próximo a 50%.

O próximo passo constituiu em descrever os gestores de acordo com a faixa etária (TAB. 5).

Tabela 5 – Distribuição dos gestores por faixa etária

Idade	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Até 20 anos	2	0,9	0,9
De 20 a 29 anos	34	15,2	16,1
De 30 a 39 anos	71	31,7	47,8
De 40 a 49 anos	57	25,4	73,2
De 50 a 59 anos	48	21,4	94,6
Mais de 60 anos	12	5,4	100,0
Total	224	100,0	-

Fonte: Dados de pesquisa.

Apurou-se que 78,5% dos gestores possuem idade de 30 a 59 anos, o que releva certa experiência dos empresários. A idade média representada nesta pesquisa foi de 42 anos.

A distribuição dos gestores de acordo com a escolaridade é descrita na TAB. 6.

Tabela 6 – Distribuição dos gestores segundo a escolaridade

Escolaridade	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Ensino fundamental incompleto	11	4,9	4,9
Ensino fundamental completo	14	6,3	11,2
Ensino médio incompleto	19	8,5	19,6
Ensino médio completo	78	34,8	54,5
Ensino superior incompleto	36	16,1	70,5
Ensino superior completo	66	29,5	100,0
Total	224	100,0	-

Fonte: Dados de pesquisa

A maior representatividade dos respondentes possui ensino médio completo, 34,8% da amostra. Em seguida estão os gestores que possuem o ensino superior completo (29,5%) e aqueles que estão cursando o ensino superior (16,1%), percentual considerado baixo em comparação com regiões mais desenvolvidas. A pesquisa de Moreira (2014) evidenciou que a maior parte da amostra (42%) possui o ensino médio completo, seguidos por aqueles que possuem ensino superior (27%). Percebe-se que o nível educacional dos gestores dos pequenos negócios nas duas pesquisas possui uma representatividade parecida, apesar dos negócios estabelecidos em cidades distintas.

A TAB. 7 expõe-se a distribuição dos gestores em relação à função ocupada na empresa.

Tabela 7 – Distribuição dos gestores segundo a função ocupada na empresa

Função	Frequência	Percentual
Sócio administrador	177	79,0
Empregado (administrador/gestor)	46	20,6
Acionista	1	0,4
Total	224	100,0%

Fonte: Dados de pesquisa

A partir da análise da TAB. 7, é possível perceber que 79% da amostra são sócios da empresa participante da pesquisa. Assim, os resultados evidenciam que a

maioria dos pequenos negócios é administrada por seus sócios, estando consoante com os achados de Rodrigues (2013).

A TAB. 8 apresenta o tempo de carreira dos gestores dos pequenos negócios.

Tabela 8 – Distribuição dos gestores segundo tempo de carreira

Tempo	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Menos de 1 ano	24	10,7	10,7
Entre 1 e 5 anos	68	30,4	41,1
Entre 5 e 10 anos	39	17,4	58,5
Mais de 10 anos	93	41,5	100,0
Total	224	100,0	-

Fonte: Dados de pesquisa

Grande parte dos respondentes possui mais de 10 anos de carreira, representando 41,5%, e apenas aproximadamente 11% possuem menos de 1 ano de carreira.

Na sequência, descrevem-se as características das micro e pequenas empresas na cidade de Itabira- MG, com a apresentação do setor de atuação, da constituição jurídica, da forma de tributação, do tempo de funcionamento, do número de colaboradores e do faturamento médio anual.

5.2 Caracterização das micro e pequenas empresas

A descrição das características das empresas pesquisadas foi realizada por meio da análise univariada de frequência das informações contidas no questionário, para determinar o perfil das empresas pesquisadas. O primeiro aspecto avaliado foi o setor de atuação da empresa (TAB. 9).

Tabela 9 – Distribuição das empresas segundo o setor de atuação

Setor	Frequência	Percentual
Comércio	161	71,9
Serviços	53	23,7
Indústria	6	2,7
Comércio e Serviços	4	1,8
Total	224	100,0%

Fonte: Dados de pesquisa

A análise da TAB. 9 permite verificar que o setor de comércio agrega a maioria das empresas (71,9%), seguido pelo setor de serviços (23,7%) e pelo setor industrial (2,7%).

O próximo aspecto a ser considerado foi a constituição jurídica das empresas (TAB. 10).

Tabela 10 – Distribuição das empresas segundo a constituição jurídica

Constituição Jurídica	Frequência	Percentual
Sociedade Empresarial Limitada	122	54,5
Empresário Individual	86	38,4
Empresa Individual de Responsabilidade Limitada	11	4,9
Sociedade Anônima de Capital Fechado	5	2,2
Total	224	100,0%

Fonte: Dados de pesquisa

Verificou-se que a maioria das empresas estudadas constitui-se de sociedade empresarial limitada (54,5%). Os empresários individuais, a empresa individual de responsabilidade limitada e a Sociedade Anônima de Capital Fechado representam 38,4%, 4,9% e 2,2% da amostra, respectivamente.

A forma de tributação da receita é descrita na TAB. 11.

Tabela 11 – Distribuição das empresas segundo a forma de tributação

Tributação	Frequência	Percentual
Optante pelo Simples	201	89,7
Lucro real	13	5,8
Lucro presumido	10	4,5
Total	224	100,0%

Fonte: Dados de pesquisa

Percebeu-se que a maioria das empresas enquadra-se no regime de tributação simples, representando 89,7% do total da amostra. Na TAB. 12 expõe o tempo total de existência legal das empresas.

Tabela 12 – Distribuição das empresas segundo o tempo de atuação

Tempo de funcionamento	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Até 2 anos	33	14,7	14,7
Entre 2 e 5 anos	36	16,1	30,8
Entre 5 e 8 anos	21	9,4	40,2
Entre 8 e 11 anos	21	9,4	49,6
Entre 11 e 15 anos	32	14,3	63,8
Mais de 15 anos	81	36,2	100,0
Total	224	100,0	-

Fonte: Dados de pesquisa

A partir da análise da TAB. 12, é possível perceber que somente 14,7% das empresas possuem até dois anos de existência; 16,1%, entre 2 e 5 anos, e 14,3% entre 11 e 15 anos. Nota-se que as empresas que possuem entre 5 e 8 anos e entre 8 e 11 anos representam 9,4% em cada intervalo. Empresas com mais de 15 anos representam 36,2% da amostra.

A TAB. 13 apresenta o número de colaboradores das empresas estudadas.

Tabela 13 – Distribuição das empresas segundo o número de colaboradores

Colaboradores	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Até 9	155	69,2	69,2
Entre 10 e 19	24	10,7	79,9
Entre 20 e 49	40	17,9	97,8
Entre 50 e 99	5	2,2	100,0
Total	224	100,0	-

Fonte: Dados de pesquisa

Verifica-se por intermédio da TAB. 13 que 69,2% das empresas da amostra possuem até 9 funcionários e 10,7%, entre 10 e 19 funcionários. Dessa forma, 79,9% das empresas estudadas possuem até 19 funcionários, enquanto somente 17,9% possuem entre 20 e 49 funcionários e 2,2% têm entre 50 a 99 empregados.

A TAB. 14 mostra a distribuição das empresas segundo o faturamento médio anual.

Tabela 14 – Distribuição das empresas segundo o faturamento médio anual

Faturamento anual	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Até R\$ 360 mil/ano	134	59,9	59,9
Entre R\$ 360 mil/ano a R\$ 3.600.000 mi/ano	72	32,1	92,0
Acima de R\$ 3.600.000 mi/ano	18	8,0	100,0
Total	224	100,0	-

Fonte: Dados de pesquisa

Percebe-se que a maioria das empresas (59,9%) possui faturamento de até R\$ 360 mil/ano, seguindo-se aquelas que faturam entre R\$ 360 mil e R\$ 3,6 MI/ano (32%), e que somente 8% possuem faturamento acima de R\$ 3,6 MI/ano.

5.3 Descrição e comparação das medidas de sustentabilidade financeira

Inicialmente, realizaram-se a identificação e o tratamento de *missings*. Dentre todas as questões levantadas no estudo para descrever e analisar como se relacionam as medidas de sustentabilidade financeira nas MPEs na cidade de Itabira-MG, na percepção de seus gestores, foram observados 2 casos para as 26 questões estudadas com 224 respondentes, representando 0,03% da base de dados e 0,45% dentro da questão específica. Como não foram identificados problemas significativos em relação a dados faltantes, prosseguiu-se com a avaliação da existência de *outliers*.

A identificação e o tratamento de *outliers* foram realizados no intuito de verificar respostas muito discrepantes em relação à massa de respostas. Um *outlier* é definido como um ponto extremo, anormal em relação aos demais. Nesta pesquisa, um *outlier* 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 (3σ). Valores abaixo ou acima dos níveis obtidos são considerados como *outliers*.

Dentre todas as questões observadas, foram identificados 35 valores extremos (*outliers*) de 5.824 respostas, 0,6% da base e 3,6% dentro da questão com maior número de pontos extremos. Inicialmente, foi avaliada a possibilidade de estes representarem erro de coleta ou digitação, o que não foi confirmado. Além disso, foram realizadas análises sem estes pontos, o que não provocou alteração no resultado final. Estes fatos levaram à decisão de manter estes pontos na análise, tendo em vista a não modificação no padrão dos resultados e a constatação que estes não representam erro.

Na seção seguinte, descreve-se e compara-se a percepção da importância das medidas de sustentabilidade financeira com o uso efetivo destas pelos gestores dos pequenos negócios de Itabira-MG.

5.3.1 Gestão do capital de giro

Nesta seção, descreve-se e compara-se a percepção da importância da gestão do capital de giro com o uso efetivo desta medida pelos gestores dos pequenos negócios de Itabira-MG. Este conjunto de questões refere-se à medida interna para garantir a sustentabilidade financeira no curto prazo.

Em relação ao empréstimo para capital de giro, argumentava-se que uma empresa só deveria contratar empréstimo para capital de giro quando o custo financeiro do dinheiro investido no financiamento dos estoques estivesse abaixo do lucro na venda de seus produtos (ASSAF NETO; TIBÚRCIO SILVA, 1997).

A TAB. 15 apresenta o resultado da percepção de importância dos gestores sobre o empréstimo para capital de giro por meio da escala *likert*.

Tabela 15 – Empréstimo para capital de giro

Questão	Variável	Média	IC 95%	
12	Empréstimo para capital de giro	3,44	3,28	3,60

Fonte: Dados de pesquisa

Percebe-se que, em geral, os respondentes tendem a concordar com a afirmativa ao reconhecerem a importância da correta utilização do empréstimo para capital de giro, tendo em vista que a média obtida para esta afirmativa e os intervalos de confiança estão acima do ponto médio 3. No entanto, conforme a TAB. 16, quando se analisa o uso desta medida, estes gestores apresentam resistência na contratação de empréstimo para capital de giro, pois apenas 32,6% deles responderam afirmativamente que já contrataram empréstimos para capital de giro. Vieira, Silva e Santos (2013) evidenciaram que as empresas de pequeno porte de Itabira-MG optam pela utilização de capital próprio, de amigos ou familiares e fornecedores, ao invés de contrair empréstimos junto a bancos.

Esta pequena contratação de empréstimo não diminui a percepção de importância da gestão do capital de giro (TAB. 15), sendo que é essencial o uso da medida de correta contratação do empréstimo para capital de giro. De outro lado, existem outras formas de financiamento de capital de giro que não estão sendo analisadas nesta pesquisa.

Tabela 16 – Contratação de empréstimo para capital de giro

Questão	Variável	Não		Sim	
		Freq	%	Freq	%
13	Contratação de empréstimo para capital de giro	151	67,4	73	32,6

Fonte: Dados de pesquisa

Matias (2007a) descreve que o volume para o capital de giro altera em função da quantidade de vendas, da sazonalidade do negócio, dos fatores cíclicos da economia, da tecnologia e da política de negócios. Portanto, a divulgação por meio de ofertas para o incentivo de vendas é uma ação que exige um volume considerável de investimento nos produtos/serviços. Assim, para prevenir falta de capital de giro, é necessário negociar prazos de pagamento mais longos com os fornecedores.

A TAB. 17 apresenta o resultado da percepção de importância dos gestores a respeito do volume do capital de giro e da dilatação dos prazos com fornecedores na escala *Likert*.

Tabela 17 – Volume e negociação de prazos

Questão	Variável	Média	IC 95%	
14	Volume e negociação de prazos junto a fornecedores	3,50	3,34	3,66

Fonte: Dados de pesquisa

Em geral, os respondentes tendem a concordar com a afirmativa, ao reconhecerem a importância da negociação com os fornecedores para aumentar o volume de capital de giro, haja vista que a média e os intervalos de confiança estão acima do ponto médio 3. Quando questionados sobre o poder de negociação com os fornecedores, a maioria dos pesquisados (67,4%) respondeu que não negocia prazos mais longos para realização de ação de marketing, conforme apresentado na TAB. 18.

Tabela 18 – Negociação com fornecedores

Questão	Variável	Não		Sim	
		Freq	%	Freq	%
15	Negociação de maiores prazos com fornecedores	151	67,4	73	32,6

Fonte: Dados de pesquisa

Apesar do alto grau de consciência sobre a importância de negociar prazos mais longos com os fornecedores, pode-se perceber que os gestores ainda precisam transpor a barreira da teoria para a prática, pois somente uma pequena parte do grupo efetivamente afirmou que utiliza a ferramenta de negociação. Assim, os gestores desta pesquisa não estariam adotando uma importante medida para eliminar ou prevenir a escassez de capital de giro, a negociação dos prazos para pagamento de dívidas, conforme proposto por Ferreira *et al.* (2011).

Para Carvalho e Schiozer (2012), a gestão inadequada do capital de giro é um dos principais motivos para o fechamento das MPEs, sendo que uma possível explicação para isso está na fragilidade dos registros contábeis e no controle gerencial dos pequenos negócios.

A TAB. 19 apresenta o resultado da percepção de importância dos gestores a respeito do controle gerencial e registros contábeis por meio da escala *likert*.

Tabela 19 – Controle gerencial e registros contábeis

Questão	Variável	Média	IC 95%	
16	Controle gerencial e registros contábeis e gestão do capital de giro	4,24	4,12	4,36

Fonte: Dados de pesquisa

Identifica-se que, em geral, os respondentes tendem a concordar com a afirmativa ao reconhecerem a importância do controle gerencial e dos registros contábeis nos pequenos negócios, considerando que a média e os intervalos de confiança para esta assertiva estão acima do ponto médio 3. Entende-se, portanto, que os gestores possuem alto nível de consciência neste ponto ao concordarem que manter controles contábeis e gerenciais é um item decisivo para a gestão adequada do capital de giro, contribuindo para a longevidade dos empreendimentos. Uma das

ferramentas usadas no controle gerencial é o controle do fluxo de caixa, conforme TAB. 20.

Tabela 20 – Controle de fluxo de caixa

Questão	Variável	Não		Sim	
		Freq	%	Freq	%
17	Controle de fluxo de caixa	34	15,2	190	84,8

Fonte: Dados de pesquisa

Nesta variável, a maioria dos gestores (84,8%) possui o controle caixa, confirmando a alta a consciência destes gestores sobre a importância da utilização do fluxo de caixa para o controle gerencial dos pequenos negócios, conforme apresentado na TAB. 20.

De outro lado, foi evidenciado que o tempo de controle de caixa ainda é muito curto, pois 62,1% das empresas possuem controle de caixa que contempla um horizonte de até 30 dias (TAB. 21). Além disso, as empresas que mantêm previsões para o caixa acima de 180 dias correspondem a apenas 14,2% da amostra.

Tabela 21 – Distribuição das empresas segundo o tempo de controle de caixa

Tempo	Frequência	Percentual	Percentual acumulado
Até 7 dias	56	29,5	29,5
De 8 a 15 dias	11	5,8	35,3
De 16 a 30 dias	51	26,8	62,1
De 31 a 60 dias	19	10,0	72,1
De 61 a 90 dias	10	5,3	77,4
De 91 a 120 dias	6	3,2	80,5
De 121 a 180 dias	10	5,3	85,8
Mais que 180 dias	27	14,2	100,0
Total	190	100,0	-

Fonte: Dados de pesquisa

Morais (2008) argumenta que a sobrevivência da pequena empresa está relacionado aos investimentos contínuos. Esses investimentos, na maioria das vezes, necessitam de busca, perante as instituições, de financiamento de longo prazo. Em relação à pesquisa, a TAB. 22 apresenta o resultado da percepção de importância dos gestores acerca do financiamento destas empresas.

Tabela 22 – Financiamento dos investimentos das empresas

Questão	Variável	Média	IC 95%	
18	Melhoria contínua, investimento e financiamento	3,59	3,43	3,75

Fonte: Dados de pesquisa

Em geral, os respondentes tendem a concordar com a afirmativa ao admitirem a relevância do financiamento para os investimentos constantes, tendo em vista que tanto a média quanto os intervalos de confiança estão acima do ponto médio. Apesar disso, somente 28,1% destes gestores declararam que contratam empréstimos de longo prazo a instituições de fomento para realização de investimentos conforme apresentado na TAB. 23. Desta forma, percebe-se que o percentual das MPEs pesquisadas que contrataram empréstimo a instituições de fomento ainda é pouco representativo, confirmando os achados de Moraes (2008).

Tabela 23 – Contratação de empréstimo a instituições de fomento

Questão	Variável	Não		Sim	
		Freq	%	Freq	%
19	Contratação de empréstimos para investimentos junto a instituições de fomento	161	71,9	63	28,1

Fonte: Dados de pesquisa

Nota-se que todas as variáveis indicadoras da escala *likert* "empréstimo para capital de giro", "volume e negociação de prazos", "controle gerencial e registros contábeis" e "melhoria contínua por meio de investimento", que compõem a primeira medida de sustentabilidade financeira, gestão do capital de giro, foram avaliadas de forma satisfatória, com média e intervalo de confiança acima de 3. Isso sugere que, com base nos aspectos teóricos, os gestores destes negócios, em sua maioria, percebem a importância destas variáveis ao apresentarem adequado grau de consciência sobre a gestão adequada do capital de giro. Neste construto, houve destaque para a variável "controle gerencial", com nota média igual a 4,24 e IC 95% (4,12; 4,36).

Quando se analisa o uso efetivo das variáveis da medida de gestão do capital de giro, por meio das questões binárias, percebe-se, todavia, que os gestores ainda precisam converter algumas ações da teoria para a prática em dois itens analisados. Dentre os gestores pesquisados, somente 32,6% negociam prazos mais longos para o pagamento de fornecedores, contradizendo a importância atribuída ao item. Outro aspecto pouco destacado é o pequeno percentual (28,1%) de contratação de

empréstimo às instituições de fomento para investimento nas instalações e serviços oferecidos aos clientes. Todavia, ressalta-se que os respondentes também praticam algumas ações importantes na gestão do capital de giro ao evidenciarem que, efetivamente, possuem controle de caixa em sua maioria (84,8%), corroborando a análise atribuída ao item, apesar de o prazo deste controle ainda ser curto, até 30 dias, para a maioria dos gestores (62,1%). Além disso, apenas 32% dos respondentes afirmaram que contrataram empréstimo para capital de giro, evidenciando, provavelmente, cautela no uso desta variável.

Em relação às suposições do modelo, percebe-se que alguns itens de sustentabilidade financeira não refletem os aspectos e as ações gerenciais aplicadas nas empresas. Nesse sentido, na perspectiva da gestão do capital de giro, analisada nesta seção, evidenciou-se discordância quanto à utilização de algumas variáveis previstas no modelo que assegurariam a adequada gestão do capital de giro para conseguir a sustentabilidade financeira nos negócios.

5.3.2 Gestão de riscos operacionais relacionados à imagem e aos aspectos ambientais e sociais

Nesta seção, descreve-se e compara-se a percepção de importância da gestão de riscos operacionais relacionados à imagem e aos aspectos ambientais e sociais com o uso efetivo desta medida pelos gestores dos pequenos negócios de Itabira-MG. Este segundo bloco de questões refere-se à medida externa para garantir a sustentabilidade financeira no curto prazo.

Matias (2007a) argumenta que 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) pode ser minimizada com um bom gerenciamento de risco, por meio do plano de contingência, prevendo as estratégias a serem usadas para assegurar as condições de continuidade das atividades e para limitar as perdas decorrentes do risco operacional.

A TAB. 24 apresenta o resultado da percepção de importância dos gestores a respeito da utilização do plano de contingência para gerenciamento dos riscos operacionais.

Tabela 24 – Risco operacional e gerenciamento de contingência

Questão	Variável	Média	IC 95%	
20	Risco operacional e gerenciamento de contingência	4,10	3,98	4,23

Fonte: Dados de pesquisa

Nota-se que, em geral, os respondentes tendem a concordar com a afirmativa ao reconhecerem os riscos operacionais do negócio e a importância de um bom gerenciamento, por meio de um plano de contingência, tendo em conta que a média e os intervalos de confiança para esta assertiva estão acima do ponto médio 3.

A TAB. 25 apresenta os resultados da utilização do planejamento de contingência dessas empresas.

Tabela 25 – Planejamento para contingência

Questão	Variável	Não		Sim	
		Freq	%	Freq	%
21	Planejamento de contingência para cobrir perdas inesperadas	100	44,6	124	55,4

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme a TAB. 25, a maioria dos gestores confirmaram na prática a importância atribuída ao planejamento de contingência, uma vez que 55,4% responderam que possuem planejamento para contingências para cobrir perder inesperadas e minimizar os riscos operacionais.

Matias (2007b) argumenta que as empresas estão buscando apresentar uma imagem responsável em questões sociais e ambientais e que 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.

A TAB. 26 expõe o resultado da percepção de importância dos gestores em relação às questões sociais e ambientais na escala *likert*.

Tabela 26 – Responsabilidade social e ambiental

Questão	Variável	Média	IC 95%	
22	Responsabilidade social e ambiental	4,38	4,27	4,49

Fonte: Dados de pesquisa

Verifica-se que, em geral, os respondentes tendem a concordar com a afirmativa ao reconhecerem a importância da responsabilidade social e ambiental nos negócios, a julgar que a média e os intervalos de confiança estão acima do ponto médio 3. Já quando questionados se a empresa possui um plano formal de relacionamento com a comunidade, a maioria dos respondentes (58,5%) não confirmou na prática a importância atribuída ao instrumento formal de relacionamento com a comunidade, conforme apresentado na TAB. 27. Nesse sentido, os gestores ainda precisam aprimorar a gestão e desenvolver um plano formal de relacionamento com a comunidade, para cuidar da imagem empresarial por meio dos aspectos sociais e ambientais.

Tabela 27 – Plano formal de relacionamento com a comunidade

Questão	Variável	Não		Sim	
		Freq	%	Freq	%
23	Existência de plano formal de relacionamento com a comunidade (aspectos sócios ambientais)	131	58,5	93	41,5

Fonte: Dados de pesquisa

Quando se analisa a medida de gestão de riscos operacionais relacionados à imagem e aos aspectos ambientais e sociais, percebe-se que todas variáveis indicadoras da escala *likert*, "risco operacional e gerenciamento de contingência" e "responsabilidade social e ambiental", foram avaliadas de forma satisfatória, com média e intervalo de confiança acima de 3. Isso evidencia que, com base em aspectos teóricos, os gestores destes negócios, em sua maioria, percebem a importância destas variáveis ao apresentarem adequado grau de consciência sobre a gestão dos riscos operacionais. Neste construto, houve destaque para a variável "responsabilidade social e ambiental" com nota média igual a 4,38 e IC 95% (4,27; 4,49).

Ao analisar o uso efetivo das variáveis do construto, por meio das questões binárias, percebe-se, contudo, que os gestores confirmam o uso efetivo do planejamento de

contingência, ratificando a importância atribuída ao item. No entanto, a maioria deles (58,5%) não possui o plano formal de relacionamento com a comunidade, sugerindo que ainda precisam converter a importância atribuída ao item para ações concretas. Nesse sentido, a medida de gestão de riscos operacionais relacionados à imagem e aos aspectos ambientais e sociais, analisada nesta seção, evidenciou discordância sobre a utilização de uma das duas variáveis previstas no modelo que assegurariam a adequada gestão de riscos operacionais relacionados à imagem e aos aspectos ambientais e sociais para conseguir a sustentabilidade financeira nos negócios.

5.3.3 Gestão familiar: sucessão e aspectos comportamentais

Nesta seção, descreve-se e compara-se a percepção de importância da gestão familiar: sucessão e aspectos comportamentais com o uso efetivo desta medida pelos gestores dos pequenos negócios de Itabira-MG. Neste bloco de questões, apresenta-se a medida interna para garantir a sustentabilidade financeira no longo prazo.

Para Matias (2007b), o que garante a sobrevivência de uma empresa familiar é o compromisso com uma visão de futuro coerente com a realidade. Essa visão está relacionada à percepção dos fundamentos da gestão empresarial, na qual empresa, a gestão, o patrimônio e o sócio devem saber integrar os diferentes interesses, sem que os conflitos possam atrapalhar a convivência societária. Dessa forma, a definição dos valores, da missão e das metas faz parte de um processo profissional de gestão e sucessão da empresa familiar.

A TAB. 28 apresenta o resultado da percepção de importância dos gestores a respeito da definição da missão, da visão e dos valores empresariais na escala *likert*.

Tabela 28 – Missão, visão e valores empresariais

Questão	Variável	Média	IC 95%
24	Missão, visão e valores da empresa	4,19	4,06 4,32

Fonte: Dados de pesquisa

Verifica-se que, em geral, os respondentes tendem a concordar com a afirmativa ao reconhecerem a importância da definição de valores, da missão e das metas

empresariais, considerando que a média e os intervalos de confiança para esta assertiva estão acima do ponto médio 3, evidenciando alto nível de consciência nesta variável. A TAB. 29 apresenta os resultados sobre a existência da missão, visão e valores na empresa.

Tabela 29 – Definição de missão, da visão e dos valores

Questão	Variável	Não		Sim	
		Freq	%	Freq	%
25	Existência da Missão, Visão e Valores nas empresas	75	33,5	149	66,5

Fonte: Dados de pesquisa

Observa-se na TAB. 29 que os gestores confirmaram na prática a importância atribuída na definição da missão, da visão e dos valores empresariais, visto que 66,5% responderam que possuem missão, visão e valores empresariais definidos.

Segundo Matias (2007b), nas empresas familiares há diferenças nos processos de gestão, em decorrência do envolvimento dos sócios. Por isso, para que este tipo de empresa alcance sustentabilidade financeira, é essencial a governança familiar por meio da distinção do patrimônio pessoal do empresarial.

A TAB. 30 apresenta o resultado da percepção de importância dos gestores em relação à separação do patrimônio pessoal e empresarial na escala *likert*.

Tabela 30 – Separação do patrimônio pessoal e empresarial

Questão	Variável	Média	IC 95%	
26	Separação do patrimônio pessoal e empresarial	4,50	4,40	4,61

Fonte: Dados de pesquisa

Verifica-se que, em geral, os respondentes tendem a concordar com a afirmativa ao reconhecerem a importância da separação do patrimônio pessoal e empresarial, considerando que a média e os intervalos de confiança para esta assertiva estão acima do ponto médio 3, evidenciando alto nível de consciência nesta variável.

A TAB. 31 apresenta os resultados do uso efetivo desta variável.

Tabela 31 – Divisão do patrimônio da empresa e pessoal

Questão	Variável	Não		Sim	
		Freq	%	Freq	%
27	É clara na empresa a divisão entre o patrimônio da empresa e da família?	37	16,5	187	83,5
28	São quitadas dívidas pessoais dos sócios na conta da empresa?	170	75,9	54	24,1

Fonte: Dados de pesquisa

Conforme a TAB. 31, os gestores confirmaram na prática a importância atribuída à distinção do patrimônio da empresa e pessoal, visto que para a maioria (83,5%) é clara na empresa a divisão entre o patrimônio da empresa e da família e que 75,9% assumiram que as dívidas pessoais dos sócios não são quitadas na conta da empresa.

Para Cançado *et al.* (2013) as empresas familiares devem planejar o processo sucessório com base em regras claras, sem alteração na maneira de atuar, garantindo a estratégia empresarial para o futuros sucessores. Para esses autores, a longevidade dos pequenos negócios depende da forma como o negócio será gerido por meio das gerações. Por isso, é essencial a realização de um planejamento formal de sucessão.

A TAB. 32 apresenta o resultado da percepção de importância dos gestores acerca do planejamento formal da sucessão na escala *likert*.

Tabela 32 – Planejamento formal da sucessão

Questão	Variável	Média	IC 95%	
29	Planejamento formal da sucessão	4,25	4,12	4,37

Fonte: Dados de pesquisa

Nota-se que, em geral, os respondentes tendem a concordar com a afirmativa ao reconhecerem a importância do planejamento formal de sucessão, tendo em conta que a média e os intervalos de confiança para esta assertiva estão acima do ponto médio 3, evidenciando alto nível de consciência nesta variável.

A TAB. 33 apresenta os resultados da utilização efetiva desta variável pelos gestores. Percebe-se que a maioria dos respondentes (54,5%) não confirmou na prática a importância ao planejamento formal sucessório, visto que afirmaram, em

sua maioria, que não estão preparando os herdeiros para continuidade nos negócios.

Tabela 33 – Preparação dos herdeiros para sucessão

Questão	Variável	Não		Sim	
		Freq	%	Freq	%
30	Preparação dos herdeiros para continuidade nos negócios	122	54,5	102	45,5

Fonte: Dados de pesquisa

Nota-se que todas as variáveis indicadoras da escala *likert*, "missão, visão e valores empresariais", "separação do patrimônio pessoal e empresarial" e "planejamento formal da sucessão" que compõem a medida gestão familiar: sucessão e aspectos comportamentais, foram avaliadas de forma satisfatória, com média e intervalo de confiança acima de 3. Isso sugere que, com base em aspectos teóricos, os gestores destes negócios, em sua maioria, percebem a importância destas variáveis ao apresentarem alto grau de consciência em relação à gestão familiar. Neste construto, houve destaque para a variável "separação do patrimônio pessoal e empresarial", com nota média igual a 4,50 e IC 95% (4,40; 4,61).

Efetivamente, quando se avalia o uso concreto das variáveis da gestão familiar por meio das questões binárias, percebe-se que os gestores já converteram para a prática três dos quatro itens analisados. Assim, a pesquisa evidenciou que 66,5% dos respondentes possuem missão, visão e valores empresariais definidos, que 83,5% têm uma clara distinção entre o patrimônio empresarial e pessoal e que para 75,9% as dívidas pessoais não são pagas pela empresa. No entanto, estes respondentes ainda precisam transpor a barreira da teoria no que se refere ao planejamento sucessório, visto que a maioria (54,5%) não está preparando os herdeiros para a continuação dos negócios. Considerando que a maioria das empresas pesquisadas é composta por familiares, a não observância desta variável pode comprometer o futuro destes empreendimentos.

Percebe-se que na medida da gestão familiar, analisada nesta seção, foi evidenciada discordância quanto à utilização de uma variável prevista no modelo para esta medida que asseguraria a adequada gestão destas empresas para conseguir a sustentabilidade financeira nos negócios.

5.3.4 Competitividade e geração de valor

Nesta seção, descreve-se e compara-se a percepção de importância da competitividade e da geração de valor para com o uso efetivo desta medida pelos gestores dos pequenos negócios de Itabira-MG. Este último bloco de questões refere-se à medida externa para garantir a sustentabilidade financeira no longo prazo.

Matias (2007b) menciona que o desempenho empresarial será influenciado por um conjunto de elementos internos à empresa, inerente ao setor ou cadeia em que ela opera ou aos sistemas econômico, político, social e tecnológico. Dessa forma, a competitividade empresarial origina-se de um conjunto de esforços entre as diversas linhas funcionais, devendo estar vinculado ao planejamento estratégico da organização. Nesse contexto, entende-se que o planejamento estratégico é uma fonte de reflexão para a organização para repensar processos, atividades e produtos.

A TAB. 34 apresenta o resultado da percepção de importância dos gestores em relação ao planejamento estratégico na escala *likert*.

Tabela 34 – Planejamento estratégico

Questão	Variável	Média	IC 95%	
31	Planejamento estratégico	4,43	4,33	4,54

Fonte: Dados de pesquisa

Verifica-se que, em geral, os respondentes tendem a concordar com a afirmativa ao reconhecerem a importância do planejamento estratégico como instrumento para repensar processos, atividades e produtos, considerando que a média e os intervalos de confiança para esta assertiva estão acima do ponto médio 3, comprovando alto nível de consciência nesta variável.

A TAB. 35 apresenta os resultados sobre a existência do planejamento estratégico formal.

Tabela 35 – Planejamento estratégico formal

Questão	Variável	Não		Sim	
		Freq	%	Freq	%
32	Possuir planejamento estratégico formal	124	55,4	100	44,6

Fonte: Dados de pesquisa

Apesar do alto nível da consciência quanto a importância do planejamento estratégico, verifica-se, a partir da TAB. 35, que a maioria dos respondentes (55,4%) não possui um plano estratégico formal, sugerindo que estes gestores, na prática, não estão utilizando esta ferramenta para conseguir a sustentabilidade financeira. Portanto, nesta variável os gestores ainda precisam aprimorar sua gestão e desenvolver um plano estratégico formal para repensar os processos organizacionais.

De acordo com Matias (2007b), a criação de valor de forma sustentável exige que as empresas ajam constantemente visando à melhoria contínua, aperfeiçoando-se em criar e sustentar uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes. Esta vantagem ocorre por um determinado período e dura enquanto não é eliminada pelos concorrentes.

A TAB. 36 apresenta o resultado de percepção de importância dos gestores a respeito da criação e manutenção da vantagem competitiva.

Tabela 36 – Vantagem competitiva

Questão	Variável	Média	IC 95%	
33	Criar e sustentar uma vantagem competitiva	4,07	3,94	4,21

Fonte: Dados de pesquisa

Entre os respondentes desta pesquisa, infere-se que, em geral, os respondentes tendem a concordar com a afirmativa sobre a importância de criação de valor para criar e sustentar a vantagem competitiva, tendo em vista que a média assim como os intervalos de confiança estão acima do ponto médio 3, evidenciando alto nível de consciência nesta variável. Do mesmo modo, a maioria dos gestores (77,2%) respondeu que faz investimentos regularmente em busca da sustentabilidade da vantagem competitiva conforme apresentado na TAB. 37.

Tabela 37 – Melhoria contínua para sustentar vantagem competitiva

Questão	Variável	Não		Sim	
		Freq	%	Freq	%
34	Investir regularmente para sustentar vantagem competitiva	51	22,8	173	77,2

Fonte: Dados de pesquisa

Matias (2007b) argumenta que a competitividade é dinâmica e que os fatores base estão em permanente processo de evolução. Por isso, o desempenho e a eficiência empresarial serão consequências do ajuste da empresa ao mercado, à concorrência, ao ambiente econômico em que ela está inserida e à boa gerência de suas atividades.

A TAB. 38 apresenta o resultado da percepção de importância dos gestores acerca do conjunto de fatores essenciais para a competitividade empresarial.

Tabela 38 – Fatores que implicam a competitividade

Questão	Variável	Média	IC 95%	
35	Fatores que implicam a competitividade	4,47	4,38	4,56

Fonte: Dados de pesquisa

Verifica-se que, em geral, os respondentes tendem a concordar com a afirmativa ao reconhecerem a importância dos fatores que implicam a competitividade, considerando que a média e os intervalos de confiança para esta assertiva estão acima do ponto médio 3, evidenciando alto nível de consciência nesta variável. Da mesma maneira, de acordo com TAB. 39, a maioria dos gestores (92%) respondeu que possui consciência dos principais fatores que implicam a competitividade das empresas.

Tabela 39 – Consciência dos fatores que implicam a competitividade

Questão	Variável	Não		Sim	
		Freq	%	Freq	%
36	Consciência dos principais fatores que implicam a competitividade empresarial	18	8,0	206	92,0

Fonte: Dados de pesquisa

Nota-se que as variáveis indicadoras da escala *likert*, "planejamento estratégico", "vantagem competitiva" e "fatores que implicam a competitividade" que compõem a medida competitividade e geração de valor, foram avaliadas de forma satisfatória,

com média e intervalo de confiança acima de 3. Isso sugere que, com base em aspectos teóricos, os gestores destes negócios, em sua maioria, percebem a importância destas variáveis ao apresentarem alto grau de consciência em relação às variáveis que compõem o construto competitividade e geração de valor, no qual se destaca a variável "fatores que implicam a competitividade" com nota média igual a 4,47 e IC 95% (4,38; 4,56).

Quando se avalia o uso concreto das variáveis da medida competitividade e geração de valor, por meio das questões binárias, percebe-se, no entanto, que os gestores já converteram para a prática duas das três variáveis analisadas. Assim, a pesquisa evidenciou que 77,2% dos respondentes realizam investimentos regularmente em busca da vantagem competitiva e que 92% possuem consciência dos principais fatores que implicam a competitividade de seus negócios. No entanto, estes respondentes ainda precisam aprimorar sua gestão e desenvolver um planejamento estratégico formal para repensar os processos organizacionais, uma vez que a maioria deles (55,4%) não possui o planejamento estratégico formal.

Em relação às suposições do modelo, percebe-se que na medida da competitividade e geração de valor, analisada nesta seção, foi evidenciada discordância quanto à utilização uma das variáveis previstas no modelo que assegurariam a adequada competitividade e a geração de valor para alcançar a sustentabilidade financeira nos negócios.

5.4 Modelo de equações estruturais

Para identificar e descrever o grau de relacionamento das medidas de sustentabilidade financeira, por meio do modelo estrutural, quarto objetivo específico, descrever e analisar como se relacionam as medidas de sustentabilidade financeira nas MPEs na cidade de Itabira-MG, na percepção de seus gestores, objetivo geral desta pesquisa, foi utilizada a modelagem de equações estruturais, via método PLS (*Partial Least Squares*).

Inicialmente, foram mensuradas quatro variáveis latentes (medidas de sustentabilidade financeira), explicadas por 26 variáveis indicadoras (itens do

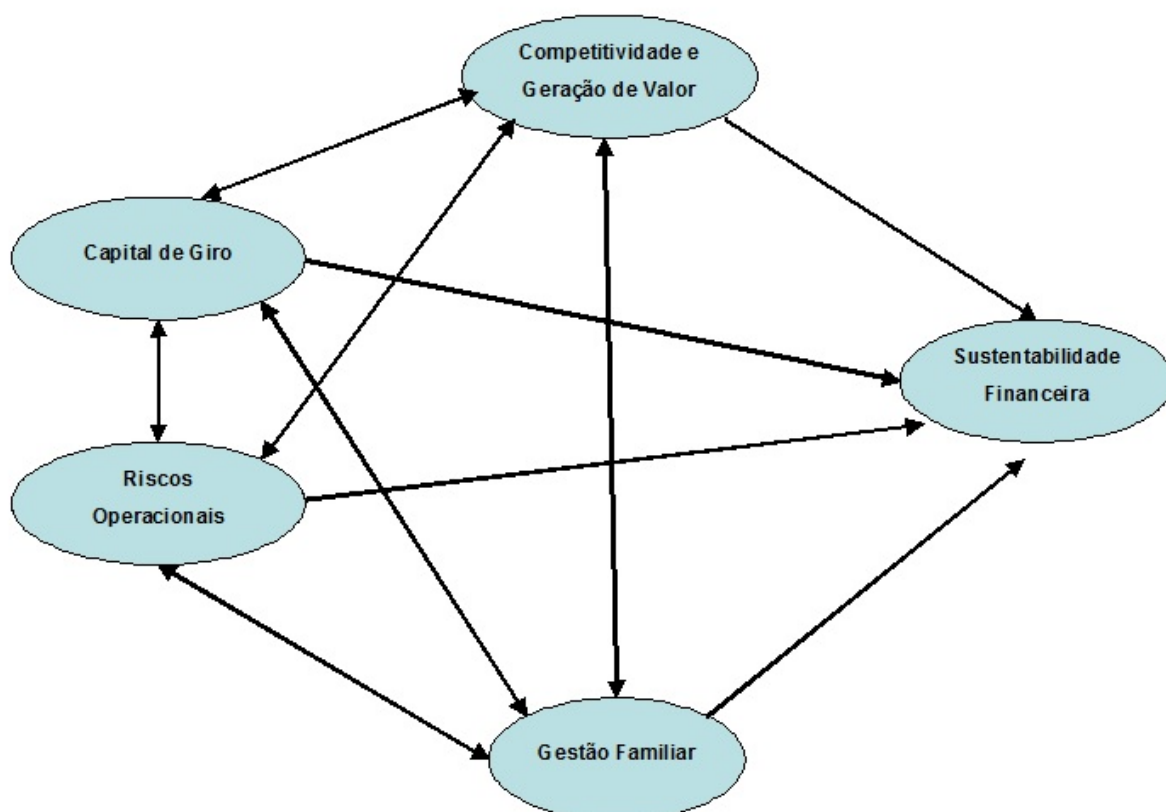
questionário), indicando a magnitude dessa relação e a tendência e significância dela. Os resultados deste primeiro teste, com a descrição de significância do modelo fatorial, constam no anexo C. Como algumas variáveis indicadoras, questões 13, 17 e 36 do questionário, apresentaram probabilidade de significância do teste t (p-valor) maiores que 0,05, decidiu-se rodar o modelo retirando estas questões.

Na sequência será apresentado o diagrama de caminhos, o modelo de mensuração e o modelo estrutural estimado via PLS.

5.4.1 Diagrama de caminhos

O diagrama de caminhos é uma representação gráfica que descreve as relações causais existentes entre as diversas variáveis sob estudo. Assim, para o problema em questão construiu-se o diagrama de caminhos, descrito pela FIG. 4, que mostra as relações causais entre as variáveis utilizadas para medir as relações das medidas de sustentabilidade financeira corporativa.

Figura 4 – Diagrama de caminhos



Fonte: Dados da pesquisa

5.4.2 Modelo de mensuração

Nesta seção, apresentam-se os resultados alcançados em conformidade com o modelo de mensuração apresentado, excluindo os itens que prejudicaram os resultados do modelo completo (seção 5.4). O modelo de mensuração avalia a relação entre as variáveis manifestas (itens do questionário) e os construtos estudados, indicando a magnitude dessa relação e a tendência e sua significância.

A TAB. 40 expõe as cargas fatoriais alcançadas considerando as questões da pesquisa.

Tabela 40 – Modelo fatorial

Questões	Capital de giro	Riscos operacionais	Gestão familiar	Competitividade e geração de valor
12	0,472	0,058	0,043	0,247
14	0,647	0,256	0,096	0,161
15	0,487	0,160	0,100	0,238
16	0,598	0,335	0,299	0,296
18	0,570	0,164	0,064	0,241
19	0,345	0,085	0,074	0,100
20	0,392	0,839	0,308	0,389
21	-0,062	0,403	0,339	0,190
22	0,332	0,818	0,434	0,445
23	0,107	0,380	0,198	0,137
24	0,219	0,392	0,743	0,434
25	-0,007	0,243	0,460	0,236
26	0,173	0,340	0,644	0,321
27	0,069	0,142	0,415	0,161
28	0,088	-0,100	-0,327	-0,072
29	0,242	0,332	0,768	0,382
30	0,104	0,298	0,506	0,165
31	0,361	0,465	0,466	0,816
32	0,133	0,170	0,201	0,334
33	0,314	0,256	0,245	0,712
34	0,120	0,187	0,226	0,425
35	0,326	0,401	0,382	0,798

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que as cargas fatoriais encontradas para os itens utilizados para mensurar *gestão de capital de giro*, *gestão de riscos operacionais*, *gestão familiar* e *competitividade e geração de valor* apresentam valores mais elevados justamente nesta variável latente. Assim, conclui-se que existe adequação das questões às variáveis latentes e validade discriminante.

A TAB. 41 descreve os resultados do modelo fatorial para gestão de capital de giro.

Tabela 41 – Resultados do construto capital de giro

Questões	Carga Fatorial	P-valor
12	0,472	0,001
14	0,647	< 0,001
15	0,487	< 0,001
16	0,598	< 0,001
18	0,570	< 0,001
19	0,345	0,017

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se, a partir da análise da TAB. 41, que todas as variáveis manifestas têm impacto significativo no construto *gestão de capital de giro*, considerando-se que a probabilidade de significância do teste t é menor que 0,05.

Na sequência apresentam-se os resultados obtidos para o construto *gestão de riscos operacionais* (TAB. 42).

Tabela 42 – Resultados do construto gestão de riscos operacionais

Questões	Carga fatorial	P-valor
20	0,839	< 0,001
21	0,403	0,017
22	0,818	< 0,001
23	0,380	0,018

Fonte: Dados da pesquisa

Percebe-se a partir da análise da TAB. 42 que todas as variáveis manifestas têm um impacto significativo na variável *gestão de riscos operacionais*, tendo em vista que a probabilidade de significância do teste t é menor que 0,05 em todos os casos.

A TAB. 43 apresenta os resultados obtidos para o construto *gestão familiar*.

Tabela 43 – Resultados do construto gestão familiar

Questões	Carga fatorial	P-valor
24	0,743	< 0,001
25	0,460	0,001
26	0,644	< 0,001
27	0,415	0,003
28	-0,327	0,019
29	0,768	< 0,001
30	0,506	< 0,001

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que para o construto *gestão familiar* 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 *competitividade e geração de valor* são descritos na TAB. 44.

Tabela 44 – Resultados do construto competitividade e geração de valor

Questões	Carga fatorial	P-valor
31	0,816	< 0,001
32	0,334	0,024
33	0,712	< 0,001
34	0,425	0,003
35	0,798	< 0,001

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da análise da TAB. 44, percebe-se que, em geral, as variáveis manifestas têm um impacto significativo na variável *competitividade e geração de valor*, haja vista que a probabilidade de significância do teste t é menor que 0,05 em todos os casos.

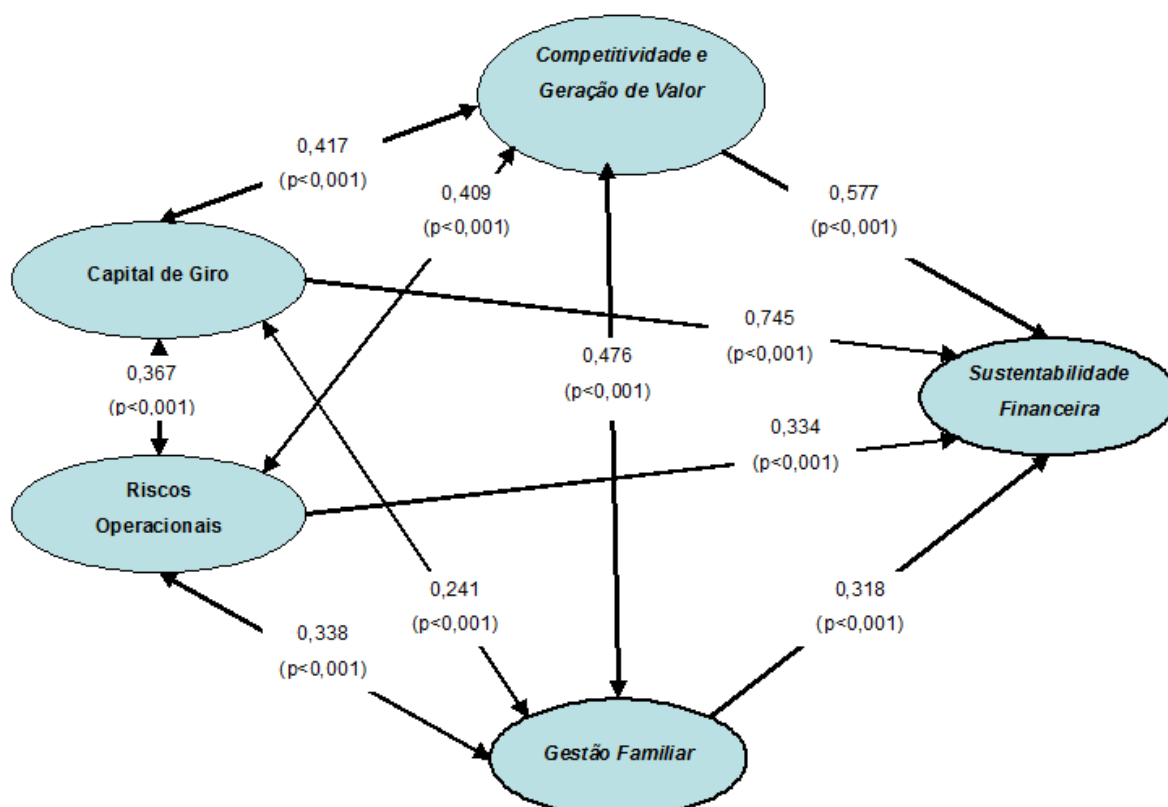
A seção a seguir apresenta o modelo estrutural.

5.4.3 Modelo estrutural

Esta seção trata da descrição dos resultados obtidos para o modelo estrutural proposto. O modelo estrutural avalia as inter-relações entre os construtos do modelo (variáveis latentes), indicando a magnitude dessa relação e sua tendência e significância.

A FIG. 5 apresenta o modelo estrutural estimado, com os coeficientes e sua significância estimada, por meio de simulações *bootstrap*.

Figura 5 – Modelo estrutural estimado



Fonte: Dados da pesquisa

A partir da análise da FIG. 5, observa-se que todas as variáveis estudadas se relacionam significativamente, tendo em vista que as probabilidades de significância (p-valor) são menores que 0,05. As relações observadas são diretas, indicando que quanto maior uma característica maior a outra. Assim, quanto maior a gestão do capital de giro maior é a gestão familiar a gestão de riscos operacionais e a competitividade e geração de valor.

Quando se analisa a relação estatística entre as medidas de sustentabilidade financeira, percebe-se que as variáveis gestão do capital de giro e competitividade e geração de valor se relacionam fortemente com a sustentabilidade financeira, tendo em vista a relação de 0,745 e 0,577, respectivamente. Dessa forma, os resultados evidenciam que os pequenos empresários percebem como prioridade para alcançar a sustentabilidade financeira os recursos disponíveis para manter as atividades empresariais no curto prazo, aliado à preocupação de disputar os clientes com seus concorrentes diretos no longo prazo. Já as variáveis gestão de riscos operacionais e gestão familiar se relacionam moderadamente com a sustentabilidade financeira,

considerando a relação estatística de 0,334 e 0,318, respectivamente. Esses dados sugerem que esses gestores percebem com menor relevância a imagem que a empresa transmite ao seu público de interesse e o planejamento sucessório de seus empreendimentos para alcançar a sustentabilidade financeira corporativa. Portanto, ressalta-se que os dados sugerem que quanto maior a gestão nos quatro níveis estudados maior a sustentabilidade financeira percebida por estes gestores.

A seguir, apresentam-se as medidas de qualidade do modelo estimado. A TAB. 45 descreve a variância média extraída (AVE), o coeficiente de determinação estimado e a confiabilidade composta em relação a cada um dos construtos.

Tabela 45 – Medidas de qualidade do modelo estrutural

Construtos	AVE	R ²	Conf. Composta
Capital de giro	0,280	0,207	0,692
Riscos operacionais	0,420	0,273	0,719
Gestão familiar	0,329	0,328	0,687
Competitividade e geração de valor	0,420	0,174	0,766
<i>Sustentabilidade financeira</i>	-	0,978	-
Média	0,362	0,392	
R² Global (GoF)			0,377

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

A validade convergente é avaliada por meio da variância média extraída (AVE), medida de qualidade do modelo de mensuração, mostrando com que intensidade as variáveis manifestas explicam os construtos. A partir da análise da TAB. 45 expõe que as variáveis manifestas explicam 28% do construto *gestão do capital de giro*, 42% da *gestão de riscos operacionais*, 33% da *gestão familiar* e 42% da *competitividade e geração de valor*. Porém, ainda que o valor da AVE esteja relativamente baixo, a relação dos construtos e suas variáveis manifestas foram significativas em todos os casos, sendo, portanto, considerada adequada. Analisando os resultados obtidos, conclui-se que 36% (AVE média) da variabilidade dos construtos conseguem ser explicadas pelas variáveis manifestas. Portanto, em 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 5.4.2).

Para avaliar a confiabilidade das escalas do modelo estrutural, utilizou-se a confiabilidade composta, considerando as críticas relacionadas ao uso do alfa de Crombach quando se testam construtos em um modelo estrutural (CHIN, 1998; BROWN, 2001; VEHKALAHTIN, PUNTANEN, TARKKONEN, 2006). 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 TAB. 41, percebe-se que todos os construtos estudados apresentam confiabilidade satisfatória ou muito próxima da satisfatória, sugerindo que existe confiabilidade das escalas empregadas para o modelo final.

A validade discriminante foi analisada 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 **5.4.2**).

O modelo estrutural construído foi capaz de explicar 21% da variabilidade da gestão do capital de giro, 27% da gestão de riscos operacionais, 33% da gestão familiar, 17% da competitividade e geração de valor e 98% da variabilidade da sustentabilidade financeira.

A modelagem de equações estruturais PLS não otimiza a função global, diferentemente da modelagem em equações estruturais baseadas. Não existem, portanto, índices de validação global do modelo, como o qui-quadrado nos modelos Lisrel (TENENHAUS; AMATO; VINZI, 2004; TENENHAUS *et al.*, 2005).

A adequação geral do modelo foi avaliada de acordo com a proposta de Tenenhuaus *et al.* (2004) que propuseram um índice de adequação do modelo (Goodness of Fit, GoF) que considera a média geométrica entre o R^2 médio (adequação do modelo estrutural) e a AVE média (adequação do modelo de mensuração). Em relação ao modelo final (FIG. 5), o GoF foi de 0,377, sendo interpretado como se fosse um coeficiente de determinação (R^2) geral, que considera tanto a adequação do modelo de mensuração como a do modelo estrutural. Assim, o modelo global é capaz de explicar 38% das relações do modelo

de mensuração e do modelo estrutural. Este valor pode parecer baixo, mas, tendo em vista a complexidade do problema estudado e a significância obtida, considera-se satisfatório. Apesar disso, o modelo tem aderência para estudar a organização, considerando os seguintes aspectos: o modelo foi baseado em estudos anteriores, como a proposta de sustentabilidade financeira corporativa e o questionário apresentado por Moreira (2014); e as cargas fatoriais das variáveis apresentam significância quando se analisa cada construto individualmente.

Para o modelo geral, observa-se adequação moderada apresentada pelo índice de adequação ao modelo (Gof). Tal fato está relacionado com a complexidade do próprio modelo analítico. De outro lado, algumas questões teóricas que, a princípio, fariam correspondência no modelo global, não foram totalmente percebidas por estes gestores. As cargas fatoriais foram significativas para todas as variáveis estudadas, mas na relação global foram baixas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve por objetivo principal descrever e analisar como se relacionam as medidas de sustentabilidade financeira nas MPEs na cidade de Itabira-MG, na percepção de seus gestores. Simultaneamente ao objetivo geral, foram estabelecidos quatro objetivos específicos: descrever as características dos gestores das micro e pequenas empresas na cidade de Itabira-MG; descrever as características das micro e pequenas empresas na cidade de Itabira-MG; descrever e comparar a percepção de importância das medidas de sustentabilidade financeira com o uso efetivo destas pelos gestores dos pequenos negócios de Itabira-MG; e identificar e descrever o grau de relacionamento das medidas de sustentabilidade financeira por meio do modelo estrutural.

Na revisão da literatura, buscaram-se subsídios, a partir do modelo de sustentabilidade financeira corporativa elaborado por Matias (2007b), em relação aos temas "Sustentabilidade", "Sustentabilidade financeira" e "Características das micro e pequenas empresas". O modelo proposto por Matias (2007b) é composto por quatro medidas de sustentabilidade financeira corporativa. A primeira trata da dimensão interna de curto prazo, a gestão do capital de giro. A segunda, externa, de curto prazo, é configurada pela gestão de riscos operacionais relacionados à imagem e aos aspectos ambientais e sociais. A terceira, interna, de longo prazo, aborda a gestão familiar: sucessão e aspectos comportamentais. A quarta, analisa a dimensão externa de longo prazo, representada pela competitividade e geração de valor.

A pesquisa utilizou abordagem quantitativa do tipo descritiva, com a adoção do método *survey*. O universo da pesquisa constituiu-se de 2.794 pequenos negócios, sendo a amostra classificada como não probabilística por acessibilidade e composta por 224 empresas, nas quais foram aplicados questionários para a coleta de dados. Os dados coletados foram tabulados e submetidos a análises uni e multivariadas, por meio da técnica de equações estruturais, com o auxílio dos softwares SPSS e SmartPLS, com objetivo de elaborar tratamento estatístico para responder às proposições levantadas pela pesquisa.

Em resposta ao primeiro objetivo específico, para o qual se buscou descrever as características dos gestores das micro e pequenas empresas na cidade de Itabira-MG, os resultados apontaram que o grupo apresenta estratificação atribuídos por gênero próximo a 50%. Verificou-se que a maioria dos gestores possuem idade de 30 a 59 anos, revelando certa experiência destes empresários. Quanto à escolaridade, a maior representatividade dos respondentes possui ensino médio completo. Esses gestores, na maioria das vezes, são sócios administradores dos pequenos negócios, estando consoante com os achados de Rodrigues (2013), sendo que grande parte deles possui mais de 10 anos de carreira na função de gestor.

Em resposta ao segundo objetivo, para o qual se buscou descrever as características das micro e pequenas empresas na cidade de Itabira-MG, os resultados da pesquisa evidenciaram que o setor do comércio agrega a maioria dos empreendimentos, seguido pelo setor de serviços, sendo que a maioria destas empresas é constituída por sociedade empresarial limitada e enquadra-se no regime de tributação simples. Quanto ao tempo de atuação no mercado, destaca-se que 36,2% dessas empresas já têm mais de 15 anos de atuação, seguidas por aquelas que têm entre 2 e 5 anos (16,1%) e entre 11 e 15 anos (14,3%). Das empresas analisadas, a maioria conta com até 9 funcionários, seguindo-se por aquelas que possuem entre 20 e 49 empregados. Quanto ao faturamento médio anual, a maioria das empresas pesquisadas fatura até R\$ 360 mil por ano, seguidas por aquelas que faturam entre R\$ 360 mil a R\$ 3.600.000 ano.

A avaliação da percepção de importância das quatro medidas de sustentabilidade financeira para questões da escala *Likert* foi realizada por meio da nota média obtida em cada variável que compõe o construto e seu respectivo intervalo com 95% de confiança, com o intuito de determinar a tendência geral de resposta com margem de erro. Dessa forma, valores altos estão relacionados com notas elevadas [5] e valores baixos estão relacionados com as notas baixas [1]. Portanto, os itens em que os intervalos de confiança para média estavam acima de 3 foram considerados favoráveis à afirmativa de que a frequência de ocorrência é grande, visto que, em média, com 95% de confiança, as respostas estão acima do ponto médio 3. De outro

lado, respostas cujo intervalo de confiança estavam abaixo de 3 indicam tendência a respostas favoráveis à afirmativa de que a frequência de ocorrência é pequena. Já os valores que possuem o 3 no intervalo são considerados com meio-termo, considerando o ponto médio da escala *likert*. Para mensurar o percentual dos respondentes que efetivamente emprega as medidas de sustentabilidade financeira, utilizaram-se frequências para as questões com respostas binárias, sim ou não.

Em resposta ao terceiro objetivo específico, para o qual se buscou identificar e comparar a percepção de importância das medidas de sustentabilidade financeira com o uso efetivo destas pelos gestores dos pequenos negócios de Itabira-MG, ficou evidenciado na análise da percepção de importância sobre as medidas de sustentabilidade financeira que todas as variáveis indicadoras da escala *likert* que compõem os construtos *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 a competitividade e geração de valor* foram avaliadas de forma satisfatória, com média e intervalo de confiança acima de 3. Isso evidencia que, com base nos aspectos teóricos, os gestores destes negócios, em sua maioria, percebem a importância destas variáveis ao apresentarem o alto grau de consciência sobre todas as medidas de sustentabilidade financeira.

Quando se analisa o uso efetivo dessas variáveis na medida de gestão do capital de giro, por meio das questões binárias, percebe-se, todavia, que os gestores ainda precisam converter a importância atribuída para a prática em dois dos quatro itens analisados. Dentre os gestores pesquisados, somente 32,6% negociam prazos mais longos para pagamento de fornecedores, contradizendo a importância atribuída ao item. Outro pouco a ser destacado é o pequeno percentual (28,1%) de contratação de empréstimo às instituições de fomento para investimento nas instalações e serviços oferecidos aos clientes. Todavia, ressalta-se que os respondentes também praticam algumas ações importantes na gestão do capital de giro ao evidenciarem que possuem controle de caixa, em sua maioria (84,8%), corroborando a análise atribuída ao item, apesar de o prazo deste controle ainda ser curto, até 30 dias, para a maioria dos gestores (62,1%), enquanto apenas 14,2% da amostra mantém previsões para o caixa acima de 180 dias. Além disso, apenas 32% dos respondentes afirmaram que contrataram empréstimo para capital de giro,

sugerindo, provavelmente, cautela no uso desta variável. Portanto, ficou evidenciada discordância quanto à utilização de algumas variáveis previstas no modelo que assegurariam a adequada gestão do capital de giro para alcançar a sustentabilidade financeira nos negócios.

Na análise da aplicação efetiva das variáveis da medida dos riscos operacionais relacionados à imagem e aos aspectos ambientais e sociais, por meio das questões binárias, percebe-se que os gestores confirmam o uso efetivo do planejamento de contingência, ratificando a importância atribuída ao item. No entanto, a maioria deles (58,5%) não possui o plano formal de relacionamento com a comunidade, sugerindo que ainda precisam converter a importância atribuída ao item para ações concretas. Nesse sentido, foi evidenciada a discordância quanto à utilização de uma das duas variáveis previstas no modelo que assegurariam a adequada gestão de riscos operacionais relacionados à imagem e aos aspectos ambientais e sociais para alcançar a sustentabilidade financeira nos negócios.

Quando se avalia o uso efetivo das variáveis da gestão familiar, por meio das questões binárias, percebe-se que os gestores já converteram para a prática três dos quatro itens analisados. Assim, a pesquisa evidenciou que 66,5% dos respondentes possuem missão, visão e valores empresariais definidos, 83,5% deles têm clara distinção entre o patrimônio empresarial e pessoal e para 75,9% as dívidas pessoais não são pagas pela empresa. No entanto, estes respondentes ainda precisam transpor a barreira da teoria no que se refere ao planejamento sucessório, visto que a maioria (54,5%) não está preparando os herdeiros para a continuação dos negócios. Assim, considerando que a maioria das empresas pesquisadas é familiar, a não observância desta variável poderia comprometer o futuro destes empreendimentos. Percebe-se que nesta medida foi evidenciada discordância quanto a utilização de uma variável prevista no modelo para esta medida que asseguraria a adequada gestão destas empresas para alcançar a sustentabilidade financeira nos negócios.

Quando se avalia o uso efetivo das variáveis da competitividade e geração de valor, por meio das questões binárias, percebe-se que os gestores já converteram para a prática duas das três variáveis analisadas. Assim, a pesquisa evidenciou que 77,2%

dos respondentes realizam investimentos regulamente em busca da vantagem competitiva e 92% possuem consciência dos principais fatores que implicam a competitividade de seus negócios. No entanto, estes respondentes ainda precisam aprimorar sua gestão e desenvolver um planejamento estratégico formal para repensar os processos organizacionais, uma vez que a maioria (55,4%) não possui o planejamento estratégico formal. Percebe-se nesta medida a discordância quanto à utilização de uma das variáveis previstas no modelo que assegurariam a adequada competitividade e geração de valor para alcançar a sustentabilidade financeira nos negócios.

Por fim, os resultados deste estudo evidenciaram que os gestores pesquisados possuem consciência quanto à importância de todas as medidas necessárias à sustentabilidade financeira. No entanto, percebe-se que algumas variáveis de todas as medidas de sustentabilidade financeira não refletem os aspectos e as ações gerenciais aplicadas nestas empresas. Portanto, estes gestores precisam aprimorar a gestão e trazer essa percepção de importância em relação às medidas para a prática em alguns itens de cada medida para que estes negócios possam alcançar a sustentabilidade financeira.

Em resposta ao quarto objetivo específico, para o qual se buscou identificar e descrever o grau de relacionamento das medidas de sustentabilidade financeira por meio do modelo estrutural, nota-se que, ao analisar a relação estatística entre as medidas de sustentabilidade financeira, percebe-se que as medidas *gestão de capital de giro e competitividade e geração de valor* se relacionam fortemente com a sustentabilidade financeira, tendo em vista a relação de 0,745 e 0,577, respectivamente, já as medidas *gestão de riscos operacionais e gestão familiar* se relacionam moderadamente, considerando a relação estatística de 0,334 e 0,318, respectivamente. Portanto, as relações observadas são diretas, indicando que quanto maior a gestão nas quatro medidas estudadas, maior a sustentabilidade financeira percebida pelos gestores.

Retomando o objetivo geral, que buscou descrever e analisar como se relacionam as medidas de sustentabilidade financeira nas MPEs na cidade de Itabira-MG, na percepção de seus gestores, constatou-se, a partir do modelo estrutural estimado,

que todas as variáveis estudadas se relacionam significativamente, tendo em vista que as probabilidades de significância (p-valor) são menores que 0,05. O modelo estrutural estimado evidenciou que todos os construtos estudados apresentam confiabilidade satisfatória ou muito próxima da satisfatória. Observou-se, ainda, a existência de validade discriminante e convergente. O modelo global final explicou 38% das relações do modelo de mensuração e do modelo estrutural. Este valor pode parecer baixo, mas, tendo em vista a complexidade do problema estudado e a significância obtida, considera-se satisfatório.

Ressalta-se como limitação da pesquisa o fato de o escopo geográfico da pesquisa circunscrever-se ao município de Itabira-MG. Além disso, por se tratar de um tema relativamente recente, houve dificuldade para encontrar bibliografia especializada em torno do tema "sustentabilidade financeira".

Academicamente, esta pesquisa contribuiu para a aplicação de um estudo inédito no município de Itabira relacionado às medidas de sustentabilidade financeira corporativa nas MPEs, que poderá ser acrescida ao corpo de publicações sobre o tema.

Considera-se como recomendação para trabalhos futuros realizar pesquisas utilizando o modelo de sustentabilidade financeira corporativa em outras cidades, permitindo, assim, comparativos com os resultados deste estudo. Outra sugestão está relacionada ao momento de coleta de dados. Sugere-se um estudo longitudinal, com o objetivo de avaliar a evolução ou alterações na percepção dos gestores em relação às medidas da sustentabilidade financeira.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP**, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 16-29, out./dez. 1992.
- ALMEIDA, Fernando Alves. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002. 191 p.
- AOKI, Vanessa Cristina Grabowski; BADALOTTI, Rosana Maria. Dificuldades e perspectivas no acesso de micro e pequenas empresas a linhas de crédito públicas: o caso de Chapecó. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 48, n. 5, p. 1305-1327, set./out. 2014.
- AQUEGAWA, Haroldo Paulo; SOUZA, Emerson Santana de. Sustentabilidade financeira a partir dos índices de liquidez e ciclo financeiro: uma análise setorial do portfólio ISE frente à crise de 2008. In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 10., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2010.
- ASHLEY, Patricia Almeida; QUEIROZ, Adele. **Ética e responsabilidade social nos negócios**. São Paulo: Saraiva, 2005, 340 p.
- ASSAF NETO, Alexandre; TIBÚRCIO SILVA, César Augusto. **Administração do capital de giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 200 p.
- ASSOCIAÇÃO COMERCIAL, INDUSTRIAL, DE SERVIÇOS E AGROPECUÁRIA DE ITABIRA - ACITA. 1º Workshop Itabirano de Negócios (WIN). **Porta da Classe Contábil**, 23 maio 2012. Disponível em: <<http://www.classecontabil.com.br/o-portal/acita-promove-workshop-de-negocios-em-itabira>>. Acesso em: 02 abr. 2015.
- BARBIERI, José Carlos *et al.* Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 2, p. 146-154, abr./jun. 2010.
- BARROS, Aluizio Antonio de; MIRANDA, Cláudia Maria de Araújo Pereira. Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 975-993, out./dez. 2008.
- BARROSO, Marília de Fátima; SILVEIRA, Julyana Cordeiro. O super simples: o impacto dessa nova forma de tributação sobre as microempresas e empresas de pequeno porte. **Perspectivas OnLine**, Campos dos Goytacazes, v. 3, n. 10, p. 12-25, 2009.
- BAUMGARTEN, Maíra. Conhecimento, planificação e sustentabilidade. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 16, n. 3, p. 31-41, 2002.
- BONACIM, Carlos Alberto Grespan; CUNHA, Julio Araújo Carneiro; CORRÊA, Hamilton Luiz. Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas:

causas e aprendizagem. **Gestão & Regionalidade**, São Caetano do Sul, v. 25, n. 74, p. 61-78, maio/ago. 2009.

BRANCO, Adriel Martins de Freitas. **Sustentabilidade financeira empresarial no Brasil**. 2013. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2013.

BRASIL. Presidência da República. Constituição da República Federativa do Brasil. De 1988. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm . Acesso em: 04 jan. 2015.

BRASIL. Presidência da República. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em 03 jan. 2015.

BRASIL. Presidência da República. Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro 2011. Altera dispositivos da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] União**, Brasília, DF, 2011. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp139.htm>. Acesso em: 05 jan. 2015.

BRITO, Luiz Artur Ledur; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Desempenho das empresas brasileiras: efeitos ano, ramo de negócios e firma individual. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 1, p. 65-85, 2005.

BROWN, Darrell; DILLARD, Jesse; MARSHALL, R. Scott. **Triple bottom line: a business metaphor for a social construct**. Barbelona: Universitat Autònoma de Barcelona, 2006. 38 p.

BROWN, James Dean. Can we use spearman-brown prophecy formula to defend low reliability? **Shiken: JALT Testing & Evaluation Sig Newsletter**, v. 4, n. 3, p. 7-11, jan. 2001.

BRUNDTLAND, Gro Harlem. **Our Common Future: World Commission on Environmental Development**. Oxford: Oxford University Press, 1987. 300 p.

BRUNI, Adriano Leal. **Estatística aplicada à gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 2007. 382 p.

CANÇADO, Vera Lúcia *et al.* Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. **Revista Eletrônica de Administração – REAd**, Porto Alegre, v. 19, n. 2, p. 485-516, maio/ago. 2013.

CARROLL, Archie B. Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. **Business & society**, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARVALHO, Claudinê Jordão de; SCHIOZER, Rafael Felipe. Gestão de Capital de Giro: um Estudo Comparativo entre Práticas de Empresas Brasileiras e Britânicas.

Revista de Administração Contemporânea – RAC, Curitiba, v. 16, n. 4, p. 518-543, jul./ago. 2012.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010. 336 p.

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

CLARO, Priscila Borin de Oliveira; CLARO, Danny Pimentel; AMÂNCIO, Robson. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 289-300, out./dez. 2008.

COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer: por que apenas algumas empresas brilham**. Rio de Janeiro: Campos, 2006. 400 p.

COLLIS, Jill; HUSSEY Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005. 349 p.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 784 p.

DE GEUS, Arie. Curto prazo x longevidade. **HSM Management**, v. 1, n. 48, p. 17-19, 2005.

DE LUCA, Márcia Martins Mendes. Responsabilidade social: um diferencial competitivo para as empresas. **Revista Brasileira de Contabilidade – RBC**, Brasília, v. 34, n. 152, p. 25-34, mar./abr. 2005.

DYLLICK, Thomas. Environment and competitiveness of companies. In: HITCHENS, David M. W. N.; CLAUSEN, Jens; FICHTER, Klaus (Eds.). **International Environmental Management Benchmarks: best practice experiences from America, Japan and Europe**. Nova York: Springer, 1999. Cap. 4, p. 55-69.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura, 1999. 275 p.

DONAIRE, Denis. **Gestão ambiental na empresa**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999. 169p

EFRON, Bradley; TIBSHIRANI, Robert J. **An Introduction to the Bootstrap**. New York: Chapman Hall, 1979. 456 p.

ELKINGTON, John. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books, 2012. 488 p.

FACHINI, Cristina. **Sustentabilidade financeira e custos de transação em uma organização de microcrédito no Brasil**. 2005. 131 p. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2005.

FARIA, Alexandre; SAUERBRONN, Fernanda Filgueiras. A responsabilidade social é uma questão estratégica? Uma abordagem crítica. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 42, n. 1, p. 7-33, jan./fev. 2008.

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

FERREIRA, Claudio Cesar. **Fatores de administração que interferem na longevidade de organizações do setor de móveis da região metropolitana de Curitiba-PR**. 2001. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Curitiba, 2001.

FERREIRA, Costa Ferreira *et al.* Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 3, p. 863-884, maio/jun. 2011.

FONSECA, Sérgio Azevedo; SOUZA, Silvia Batista de; JABBOUR, Charbel José Chiappeta. Desafios e oportunidades das incubadoras de empresas para a incorporação de estratégias ambientais. **Organização e Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 53, p. 331-344, abr./jun. 2010.

FREITAS, Henrique *et al.* O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000.

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO – FJP. **PIB dos municípios de Minas Gerais**. 2012. Disponível em: <<http://www.fjp.mg.gov.br/index.php/noticias-em-destaque/fundacao-joao-pinheiro-divulga-o-pib-dos-municipios-de-minas-gerais>>. Acesso em: 31 ago. 2015.

FURTADO, Marco Antônio Tourinho. **Economia mineral chinesa e sua influência no comércio Brasil-China**. Relatório final de pesquisa. Fundação Educativa Ouro Preto: Ouro Preto, 2009. 444 p. Disponível em: <<http://repositories.lib.utexas.edu/handle/2152/21137?show=full>>. Acesso em: 20 ago. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.

GUARNIERI, Patrícia. **Logística Reversa**: em busca do equilíbrio econômico e ambiental. Recife: Clube de Autores, 2011. 298 p.

GOLDFAJN, Ilan. **Revisão mensal de commodities**: projeção sobre devido a risco geopolítico. 2014. Disponível em:

<https://www.itau.com.br/_arquivosstaticos/itauBBA/contents/common/docs/CMR_mai14_POR_.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2015.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005a. 593 p.

HAIR JR., Joseph F. *et al.* **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005b. 471 p.

HART, Stuart L.; MILSTEIN, Mark B. Criando valor sustentável. **RAE executivo**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 65-79, 2004.

HART, Stuart L. *et al.* Beyond greening: strategies for a sustainable world. **Harvard Business Review**, v. 75, n. 1, p. 66-77, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas**. 2013. Disponível em: <<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=313170&idtema=142&search=minas-gerais|itabira|estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas-2013>>. Acesso em 05 jul. 2015.

LAGES, Raphael Talayer da Silva; LAGES, Rosamaria Talayer da Silva; FRANÇA, Sergio Luiz Braga. Indicadores de Desempenho com o Conceito do Triple Bottom Line e Metodologia do Balanced Scorecard. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO – CNEG, 7., 2010, Niterói. **Anais...** Rio de Janeiro: CNEG, 2010.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 223 p.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997. 868 p.

LORENZETTI, Dagoberto Hélio; CRUZ, Ricardo Moreira; RICIOLI, Simone. Estratégia empresarial e sustentabilidade: um modelo integrador. **Revista da Pós-graduação: Administração**, Osasco, v. 2, n. 3, p. 33-57, jan./jun., 2008.

MACHADO DA SILVA, Clóvis L.; DA FONSECA, Valéria Silva. Competitividade Organizacional: uma Tentativa de Reconstrução Analítica. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, v. 2, Edição Especial, p. 33-49, 2010.

MAGALHÃES, Marcos Nascimento; LIMA, Antônio Carlos Pedroso de. **Noções de probabilidade e estatística**. 6. ed. São Paulo: EDUSP, 2005. 392 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 315 p.

MARTINS, Gisely Jussyla Tonello. **Os desafios da gestão rumo à longevidade organizacional**: estudo de três organizações do setor têxtil de Santa Catarina. 2008. 245 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

MARTINS, Nildred Stael Fernandes. **Dinâmica urbana e perspectivas de crescimento**: Itabira/Minas Gerais. 2003. 103 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2003.

MATIAS, Alberto Borges (Coord.). **Finanças corporativas de curto prazo**: a gestão do valor do capital de giro. São Paulo: Atlas, 2007a. 304 p.

MATIAS, Alberto Borges (Coord.). **Finanças corporativas de longo prazo**: criação de valor com sustentabilidade financeira. São Paulo: Atlas, 2007b. 320 p.

MATTUELLA, Juvir Luiz; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; LANZER, Edgar Augusto. Competitividade em mercados agroindustriais integrados. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP**, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 34-42, out./dez. 1995.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade social & cidadania empresarial**: a administração do terceiro setor. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999. 169p.

MORAIS, José Mauro de. Programas especiais de crédito para micro, pequenas e médias empresas: BNDES, PROGER e Fundos Constitucionais de financiamento. DE NEGRI, João Alberto; KUBOTA, Luis Claudio (Eds.). **Políticas de Incentivo à Inovação Tecnológica**. Brasília: IPEA, 2008. Cap. 10. p. 389-433.

MOREIRA, Hudson Soares Athayde. **Gestão Empreendedora e fatores de sustentabilidade financeira do pequeno varejo supermercadista da região metropolitana de Belo Horizonte**. 2014. 144 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2014.

NERY, Eduardo. **Plano de desenvolvimento regional dos municípios da AMEPI**. Belo Horizonte: Dimensão, 2007. Disponível em: <http://issuu.com/brenoactcon/docs/_aae4a6ae-7aaa-a2db-cdbd-c485ad0a3add_?e=3566682/2666727>. Acesso em 31 ago. 2015.

OLIVEIRA, José Roberto Cajaíba de; CASTRO SILVA, Wendel Alex; ARAÚJO, Elisson Alberto Tavares. Longevidade empresarial e características empreendedoras: análise das MPE s da microrregião de Teófilo Otoni/Minas Gerais/Brasil. **Tourism & Management Studies**, Algarve, v. 9, n. 2, p. 107-117, 2013.

PETRY, Luiz Inácio; NASCIMENTO, Auster Moreira. Um estudo sobre o modelo de gestão e o processo sucessório em empresas familiares. **Revista de Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 20, p. 109-125, 2009.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva das nações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 152 p.

PORTER, Michael; KRAMER, Mark R. Strategy & Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. **Harvard Business Review**, v. 84, n. 2, p. 1-14. dez. 2006.

PREFEITURA MUNICIPAL DE ITABIRA – PMI. **Atlas de Itabira**. Belo Horizonte: MP Comunicações, 2006.

RELAÇÃO ANUAL DE INFORMAÇÕES – RAIS. **Número de empregos ativos em 31/12 por setor**. 2013. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/portal-mte/rais/#2>>. Acesso em: 27 ago. 2015.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005. 141 p.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 334 p.

RODRIGUES, João Paulo Lima. **Gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo no setor supermercadista de Mossoró-RN**. 2013. 155 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2013.

RODRIGUES FILHO, Lino Nogueira; AMIGO, Ricardo Jesus Román. Determinantes da competitividade em mercados industriais. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo – RAUSP**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 23-31, jan./mar. 2000.

RUSCHEINSKY, Aloisio. No conflito das interpretações: o enredo da sustentabilidade. **Revista Eletrônica do Mestrado de Educação Ambiental – REMEA**, Rio Grande, v. 10, p. 39-50, jan./jun. 2003.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002. 95 p.

SANTOS, Mirtes Cristina Alves. A competitividade e a cadeia de agregação de valor. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 1-8, 1996.

SEIDEL, André; KUME, Ricardo. Contabilização das variações da necessidade de capital de giro. **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, v. 14, n. 31, p. 66-77, 2003.

SERVIÇO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA – SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013**. Brasília: SEBRAE, 2013a. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2015.

SERVIÇO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA – SEBRAE.

Sobrevivência das empresas no Brasil: coleção estudos e pesquisas. Brasília: SEBRAE, 2013b. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em: 5 jul. 2015.

SERVIÇO DE APOIO A MICRO E PEQUENA EMPRESA – SEBRAE. **Identidade Econômica dos Municípios Mineiros.** 2014. Disponível em:

<<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Diagnostico/Identidade-dos-Municipios-Mineiros---Itabira#>>. Acesso em: 29 ago. 2015.

SPANGENBERG, Joachim H; BONNIOT, Odile. Sustainability indicators: a compass on the road towards sustainability. **Wuppertal Paper nº 81**, Berlin, 1998.

TENENHAUS, Michel; AMATO, Silvano; VINZI, Vincenzo Esposito. A Global Goodness-of-Fit index for PLS Structural Equation Modeling. In: SIS Scientific Meeting, 42., 2004, Padova. **Anais...** CLEUP, 2004.

TENENHAUS, Michel *et al.* PLS Path Modeling. **Computational Statistics & Data Analysis**, v. 48, n. 1, p. 159-205, jan. 2005.

TENÓRIO, Fernando Guilherme (Org.). **Responsabilidade social empresarial:** teoria e prática. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 259 p.

TRINDADE, Marcos Antônio Barreto *et al.* Gestão do Capital de Giro em Micro e Pequenas Empresas. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia – RACE**, Joaçaba, v. 9, n. 1-2, p. 231-250, 2011.

Universidade Federal de Itajubá - UNIFEI. **Apresentação Campus Itabira.**

Disponível em: <http://www.unifei.edu.br/apresentacao/campus_itabira>. Acesso em 28 out. 2015.

VEHKALAHTIN, Kimmo; PUNTANEN, Simo; TARKKONEN, Lauri. **Estimation of reliability: a better alternative for Cronbach's alpha.** Reports in Mathematics.

Finland: University of Helsinki, 2006. Disponível em:

<<http://mathstat.helsinki.fi/reports>>. Acesso em: 10 set 2015.

VIEIRA, Tancredo Augusto. **Estrutura de capital em empresas de pequeno porte do município de Itabira-MG.** 2012. 124 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes, Belo Horizonte, 2012.

VIEIRA, Tancredo Augusto; SILVA, Wendel Alex Castro; SANTOS, Andreia Oliveira. Estrutura de capital em empresas de pequeno porte de Itabira-MG. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS – SINGEP, 2., São Paulo. **Anais...** São Paulo: UNINOVE, 2013.

WERNER, René A. **Família e negócio:** um caminho para o sucesso. São Paulo: Manole, 2004. 150 p.

XISTO, José Gustavo Rezende de. **Contribuição para o desenvolvimento de um modelo de sustentabilidade financeira de empresas.** 2007. 98 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Questionário	107
APÊNDICE B – Modelo de mensuração	112

APÊNDICE A – Questionário

SEÇÃO I - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

PRIMEIRA PARTE - DADOS SÓCIODEMOGRÁFICOS

Nesta seção, busca-se conhecer os dados pessoais e ocupacionais dos participantes da pesquisa. Não é interesse deste levantamento identificar os respondentes, mas sim traçar um perfil do grupo. Assinale as questões abaixo com um “X”, marcando somente uma alternativa. **(NÃO ASSINAR)**

1 . Gênero

- a) () Masculino
- b) () Feminino

2 . Faixa Etária

- a) () até 20 anos
- b) () de 20 a 29 anos
- c) () de 30 a 39 anos
- d) () de 40 a 49 anos
- e) () de 50 a 59 anos
- f) () mais de 60 anos

3 . Formação

- a) () Ensino fundamental incompleto
- b) () Ensino fundamental completo
- c) () Ensino médio incompleto
- d) () Ensino médio completo
- e) () Ensino superior incompleto
- f) () Ensino superior completo (especificar: _____)

4 . Função Ocupada na empresa

- a) () Sócio administrador
- b) () Empregado (Administrador/gestor)
- c) () Acionista

5. Qual o tempo de carreira como administrador desta empresa?

- a) () menos de 1 ano
- b) () entre 1 e 5 anos
- c) () entre 5 e 10 anos
- d) () mais de 10 anos (especificar: _____)

SEGUNDA PARTE: INFORMAÇÕES GERAIS DA EMPRESA

O respondente deve marcar apenas uma alternativa (a que reflita melhor a situação da empresa).

6. Setor de atuação

- a) () Comércio (setor específico: _____)
- b) () Indústria (setor específico: _____)
- c) () Serviços (setor específico: _____)

7. Constituição Jurídica da empresa

- a) Empresário Individual
 b) Sociedade Empresarial Limitada
 c) Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI
 d) Sociedade anônima de capital fechado

8. Forma de tributação da receita

- a) Optante pelo SIMPLES
 b) Lucro presumido
 c) Lucro real

9. Tempo de funcionamento, existência legal

- a) até 2 anos
 b) Entre 2 e 5 anos
 c) Entre 5 e 8 anos
 d) Entre 8 e 11 anos
 e) Entre 11 e 15 anos
 f) Mais 15 anos, indicar idade: _____

10. Número de colaboradores (familiares e empregados)

- a) Até 09
 b) Entre 10 e 19
 c) Entre 20 e 49
 d) Entre 50 e 99

11. Faturamento médio anual

- a) Sem faturamento (fase pré-operacional).
 b) Até R\$ 360 mil/ano
 c) Entre R\$ 360 mil/ano a R\$ 3.600.000 mil/ano
 d) Acima de R\$ 3.600.000 mil/ano

TERCEIRA PARTE: LEVANTAMENTO DAS PERCEPÇÕES E MEDIDAS EMPRESARIAIS

Marque um "X" na alternativa que melhor retrata a realidade da sua empresa na cidade de Itabira/MG, considerando o seu dia a dia dos negócios, sendo:

- 01** (discordo totalmente)
02 (discordo parcialmente)
03 (indiferente à minha realidade empresarial)
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.

A) GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO

- 12.** 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.

1	2	3	4	5
discordo totalmente	discordo parcialmente	indiferente à minha realidade empresarial	concordo parcialmente	concordo totalmente

- 13.** Já contratou empréstimos para capital giro?

- a) Sim
 b) Não

14. A divulgação por meio de ofertas para o incentivo de vendas é uma ação que exige um volume considerável de investimento nos produtos/serviços que serão ofertados, assim o capital de giro necessário deve ser negociado com maiores prazos de pagamento junto aos fornecedores.

1	2	3	4	5
discordo totalmente	discordo parcialmente	indiferente à minha realidade empresarial	concordo parcialmente	concordo totalmente

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

- a) Sim
b) Não

16. 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.

1	2	3	4	5
discordo totalmente	discordo parcialmente	indiferente à minha realidade empresarial	concordo parcialmente	concordo totalmente

17. Possui controle do fluxo de caixa?

- a) Sim * (resposta o quadro abaixo)
b) Não

17.1 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 121 a 180 dias	Mais que 180 dias

18. 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.

1	2	3	4	5
discordo totalmente	discordo parcialmente	indiferente à minha realidade empresarial	concordo parcialmente	concordo totalmente

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

- a) Sim
b) Não

B) GESTÃO DE RISCOS OPERACIONAIS RELACIONADOS À IMAGEM E AOS ASPECTOS AMBIENTAIS E SOCIAIS

20. 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.

1	2	3	4	5
discordo totalmente	discordo parcialmente	indiferente à minha realidade empresarial	concordo parcialmente	concordo totalmente

21. A empresa possui um planejamento para contingência para cobrir perdas inesperadas?

- a) Sim
b) Não

22. 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.

1	2	3	4	5
discordo totalmente	discordo parcialmente	indiferente à minha realidade empresarial	concordo parcialmente	concordo totalmente

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

- a) Sim
b) Não

C) GESTÃO FAMILIAR: SUCESSÃO E ASPECTOS COMPORTAMENTAIS

24. 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.

1	2	3	4	5
discordo totalmente	discordo parcialmente	indiferente à minha realidade empresarial	concordo parcialmente	concordo totalmente

25. A empresa possui Missão, Visão e Valores definidos?

- a) Sim
b) Não

26. 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.

1	2	3	4	5
discordo totalmente	discordo parcialmente	indiferente à minha realidade empresarial	concordo parcialmente	concordo totalmente

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

- a) Sim
b) Não

28. São quitadas dívidas pessoais dos sócios na conta da empresa?

- a) Sim
b) Não

29. 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.

1	2	3	4	5
discordo totalmente	discordo parcialmente	indiferente à minha realidade empresarial	concordo parcialmente	concordo totalmente

30. Os herdeiros estão sendo preparados para dar continuidade nos negócios?

- a) Sim
b) Não

D) COMPETITIVIDADE E GERAÇÃO DE VALOR

31. 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.

1	2	3	4	5
discordo totalmente	discordo parcialmente	indiferente à minha realidade empresarial	concordo parcialmente	concordo totalmente

32. A empresa possui plano estratégico formal?

- a) Sim
b) Não

33. 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.

1	2	3	4	5
discordo totalmente	discordo parcialmente	indiferente à minha realidade empresarial	concordo parcialmente	concordo totalmente

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

- a) Sim
b) Não

35. 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.

1	2	3	4	5
discordo totalmente	discordo parcialmente	indiferente à minha realidade empresarial	concordo parcialmente	concordo totalmente

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

- a) Sim
b) Não

APÊNDICE B – Modelo de mensuração

Nessa seção, apresentam-se 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 e a tendência e sua significância.

A TAB. 46 expõe as cargas fatoriais considerando as questões da pesquisa.

Tabela 46 – Modelo fatorial

Questões	Capital de giro	Riscos operacionais	Gestão familiar	Competitividade e geração de valor
12	0,459	0,061	0,043	0,235
13	0,285	-0,043	-0,024	-0,015
14	0,633	0,258	0,095	0,152
15	0,489	0,159	0,100	0,230
16	0,585	0,337	0,298	0,300
17	0,125	0,065	0,086	0,129
18	0,564	0,165	0,064	0,240
19	0,375	0,085	0,073	0,087
20	0,392	0,844	0,307	0,384
21	-0,039	0,393	0,340	0,206
22	0,317	0,819	0,434	0,432
23	0,113	0,376	0,198	0,129
24	0,216	0,392	0,741	0,443
25	0,006	0,238	0,460	0,246
26	0,173	0,339	0,644	0,327
27	0,090	0,139	0,422	0,208
28	0,077	-0,097	-0,330	-0,089
29	0,235	0,332	0,765	0,376
30	0,114	0,297	0,506	0,186
31	0,367	0,465	0,465	0,800
32	0,141	0,165	0,201	0,332
33	0,317	0,256	0,245	0,700
34	0,127	0,186	0,226	0,442
35	0,327	0,402	0,381	0,795
36	0,045	0,086	0,268	0,326

Fonte: Dados da pesquisa

Verifica-se que as cargas fatoriais obtidas para os itens utilizados para mensurar *gestão de capital de giro*, *gestão de riscos operacionais*, *gestão familiar* e *competitividade e geração de valor* apresentam valores mais elevados justamente nesta variável latente. A única exceção ocorre para questão 17. Assim, conclui-se que existe adequação das questões às variáveis latentes e validade discriminante.

A TAB. 47 descreve a significância do modelo fatorial obtido para gestão de capital de giro.

Tabela 47 – Resultados do construto capital de giro

Questões	Carga Fatorial	P-valor
12	0,459	0,001
13	0,285	0,106
14	0,633	< 0,001
15	0,489	0,001
16	0,585	< 0,001
17	0,125	0,511
18	0,564	< 0,001
19	0,375	0,035

Fonte: Dados da pesquisa

Na análise da TAB. 46 observa-se que a maioria das variáveis manifestas tem 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.

Na sequência, apresentam-se os resultados obtidos para o construto gestão de riscos operacionais (TAB. 48).

Tabela 48 – Resultados construto gestão de riscos operacionais

Questões	Carga Fatorial	P-valor
20	0,844	< 0,001
21	0,393	0,009
22	0,819	< 0,001
23	0,376	0,011

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da análise da TAB. 48, percebe-se que todas as variáveis manifestas têm um impacto significativo na variável gestão de riscos operacionais, tendo em vista que a probabilidade de significância do teste t é menor que 0,05 em todos os casos.

A seguir a TAB. 49 apresenta-se os resultados obtidos para o construto gestão familiar.

Tabela 49 – Resultados construto gestão familiar

Questões	Carga Fatorial	P-valor
24	0,741	< 0,001
25	0,460	< 0,001
26	0,644	< 0,001
27	0,422	0,005
28	-0,330	0,031
29	0,765	< 0,001
30	0,506	< 0,001

Fonte: Dados da pesquisa

Note que para o construto gestão familiar 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 competitividade e geração de valor são descritos na TAB. 50.

Tabela 50 – Resultados construto competitividade e geração de valor

Questões	Carga Fatorial	P-valor
31	0,800	< 0,001
32	0,332	0,012
33	0,700	< 0,001
34	0,442	< 0,001
35	0,795	< 0,001
36	0,326	0,058

Fonte: Dados da pesquisa

A partir da análise da TAB. 49, percebe-se que em geral as variáveis manifestas têm um impacto significativo na variável competitividade e geração de valor, tendo em vista que a probabilidade de significância do teste t é menor que 0,05 na maioria dos casos.