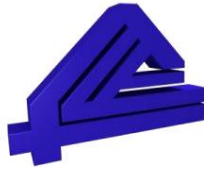




UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE  
NEGOCIOS

TESIS

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO COMO FERRAMENTA  
ESTRATÉGICA PARA AS INCUBADORAS  
TECNOLÓGICAS DE PATO BRANCO - PR**

Autora: Iliane Maria Duarte

Directora de Tesis: Gloria Beatriz Orzuza

Posadas (AR), Abril, 2022.

ILIANE MARIA DUARTE

PLANEJAMENTO FINANCEIRO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA  
AS INCUBADORAS TECNOLÓGICAS DE PATO BRANCO - PR

Tesis de maestría Presentada a la

Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención del Título de  
Magister en Administración Estratégica de Negocios

Posadas (AR), Abril, 2022.

PLANEJAMENTO FINANCEIRO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA  
AS INCUBADORAS TECNOLÓGICAS DE PATO BRANCO - PR

ILIANE MARIA DUARTE

Tesis de Maestría Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los  
doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr. .... Institución.....

Prof. Dr. .... Institución.....

Prof. Dr. .... Institución.....

Posadas (AR), Abril, 2022.

## DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto dejo constancia que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Nombre y Apellido: Iliane Maria Duarte

Firma: Iliane Maria Duarte

Fecha: 27/04/2022.

---

## RESUMO

As micro e pequenas empresas são destaques na composição da economia brasileira, representando grande importância na geração de empregos e renda. Esta importante representação se reflete na região Sul do Brasil, bem como no Estado do Paraná, e se caracteriza na cidade de Pato Branco-PR. Neste contexto, as incubadoras pertencentes ao Parque Tecnológico de Pato Branco-PR, se destacam por sua representatividade inovadora e tecnológica, e como forma de potencializar a geração de emprego e renda da cidade. O presente trabalho, de caráter descritivo e exploratório, teve por objetivo propor um plano estratégico financeiro para estas *startups*, como forma de contribuir para a otimização das tomadas de decisões, a fim de obter melhores resultados e promover sua manutenção no mercado. O plano sugerido tem base no referencial teórico desenvolvido, onde são contemplados os assuntos sobre MPEs, planejamento estratégico, planejamento financeiro, entre outros. As técnicas empregadas para coleta de dados foram um questionário e uma entrevista semiestruturada aplicada aos gestores das empresas investigadas. A amostra foi formada por onze incubadoras ligadas ao ITECPB, sendo esta formada por amostragem probabilística aleatória simples. Dentre os resultados alcançados, observou-se que as *startups* analisadas surgiram como uma oportunidade de negócio, possuindo em sua maioria uma gestão com falhas estratégicas e financeiras, bem como incoerência na realização de seus registros e controles, tanto financeiros, como contábeis. Quanto as dificuldades financeiras, identificou-se que a elevada concorrência, falta de planejamento e controle financeiro, atual conjuntura econômica, restrição ao crédito, dificuldade de manutenção de capital de giro e dificuldade de mão de obra qualificada para gestão financeira são os problemas de maior incidência. Com isso, constatou-se a necessidade de capacitação técnica voltada para a gestão empresarial e financeira, tanto dos gestores, como dos colaboradores que realizam os procedimentos de registros e controles financeiros. Assim, a principal contribuição desta pesquisa reside na possibilidade do uso de um plano estratégico financeiro para as incubadoras do Parque Tecnológico de Pato Branco-PR, aplicado como forma de direcionar suas estratégias empresariais, implementando o processo de acompanhamento e controle dos resultados, direcionado para sua manutenção no mercado ao longo do tempo.

**Palavras-Chaves:** Incubadoras, *Startups*, Plano estratégico e financeiro, Parque Tecnológico de Pato Branco.

## ABSTRACT

Micro and small companies are prominent in the composition of the Brazilian economy, representing great importance in generating jobs and income. This important representation is reflected in the southern region of Brazil, as well as in the State of Paraná, and is characterized in the city of Pato Branco - Pr. In this context, the incubators belonging to the Technological Park of Pato Branco - Pr, stand out for their innovative and technological representation, and as a way to boost the city's employment and income generation. This descriptive and exploratory work aimed to propose a strategic financial plan for these startups, as a way to contribute to the optimization of decision making, in order to obtain better results and promote their maintenance in the market. The suggested plan is based on the theoretical framework developed, which covers issues on MSEs, strategic planning, financial planning, among others. The techniques used for data collection were a questionnaire and a semi-structured interview applied to the managers of the investigated companies. The sample was formed by eleven incubators connected to ITECPB, which was formed by simple random probability sampling. Among the results achieved, it was observed that the analyzed startups emerged as a business opportunity, having mostly a management with strategic and financial failures, as well as inconsistency in carrying out their records and controls, both financial and accounting. As for financial difficulties, it was identified that high competition, lack of planning and financial control, current economic situation, credit restriction, difficulty in maintaining working capital and difficulty in qualified labor for financial management are the biggest problems incidence. With this, it was found the need for technical training aimed at business and financial management, both for managers and employees who carry out the procedures for recording and financial controls. Thus, the main contribution of this research lies in the possibility of using a strategic financial plan for the incubators of the Technological Park of Pato Branco - Pr, applied as a way to direct their business strategies, implementing the process of monitoring and controlling the results, aimed at its maintenance on the market over time.

**Keywords:** Incubators, Startups, Strategic and Financial Plan, Pato Branco Technology Park.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Níveis de Decisão e Tipos de Planejamento .....</b>	<b>85</b>
<b>Figura 2 – Visão do Processo de Planejamento Financeiro e do Controle .....</b>	<b>95</b>
<b>Figura 3 – Fluxograma da Elaboração do Plano Financeiro .....</b>	<b>96</b>
<b>Figura 4 – Alinhando as Mensurações à Estratégia .....</b>	<b>97</b>
<b>Figura 5 – BSC – <i>Balanced Scorecard</i> .....</b>	<b>98</b>
<b>Figura 6 – Planejamento Estratégico Financeiro e o <i>Feedback</i> .....</b>	<b>100</b>
<b>Figura 7 – Sistema de Planejamento e Controle Financeiro (SPCF) .....</b>	<b>101</b>
<b>Figura 8 – Quatro Etapas do Processo de Controle .....</b>	<b>102</b>
<b>Figura 9 – Mapa Mental dos Fundamentos de Controle .....</b>	<b>103</b>
<b>Figura 10 - Sistemas Ligados ao Sistema de Tesouraria .....</b>	<b>111</b>
<b>Figura 11 – Proposta de Plano Estratégico Financeiro .....</b>	<b>187</b>
<b>Figura 12 - Proposta de Retroalimentação para Plano Estratégico Financeiro das Incubadoras da ITEC/PB .....</b>	<b>190</b>
<b>Figura 13 – Proposta de Acompanhamento e Controle do Plano Estratégico Financeiro das Incubadoras da ITEC/PB .....</b>	<b>193</b>
<b>Figura 14 – Proposta de Elaboração, Acompanhamento e Controle do Plano Estratégico Financeiro para as Incubadoras da ITEC/PB .....</b>	<b>196</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 01 – Número de Proprietários e de Estabelecimentos Optantes pelo Simples (em milhões) .....</b>	<b>51</b>
<b>Gráfico 02 – Proporção de Empreendimentos Formais/Informais .....</b>	<b>52</b>



## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Evolução das Micro e Pequenas Empresas .....	45
Quadro 02 – Saldo de Emprego dos Pequenos Negócios em Janeiro de 2019 .....	49
Quadro 03 – Saldo Líquido de Empregos Gerados em Janeiro de 2019 .....	49
Quadro 04 – Comparativo do Saldo de Empregos em 2018 e 2019 .....	50
Quadro 05 – Saldos de Empregos por Porte e Setor em Janeiro de 2019 .....	50
Quadro 06 – Dificuldades e Razões para o Fechamento das Empresas .....	56
Quadro 07 - Causas do Insucesso das Micro e Pequenas Empresas .....	57
Quadro 08 – Classificação dos Estabelecimentos Segundo Porte .....	72
Quadro 09 - Modelo Racional e Comportamental de Tomada de Decisão .....	78
Quadro 10 – Decisões de Investimento e Financiamento.....	84
Quadro 11 – Processo de Gestão .....	87
Quadro 12 - Quadro Explicativo do Atendimento dos Objetivos da Pesquisa ....	143
Quadro 13 - Perfil das Empresas Pesquisadas .....	149
Quadro 14 – Tomada de Decisão para a Abertura do Negócio .....	150
Quadro 15 – Orientação e Instrução para a Abertura do Negócio .....	152
Quadro 16 – Nível de Escolaridade .....	154
Quadro 17 – Elaboração do Planejamento Financeiro .....	155
Quadro 18 – Planejamento das Necessidades Futuras .....	157
Quadro 19 – Documentos que Permitem Orientar Estratégias .....	158
Quadro 20 – Real x Planejado .....	161
Quadro 21 – Contas Pessoa Física e Pessoa Jurídica .....	162
Quadro 22 – Pessoa Específica que Administra Finanças .....	162
Quadro 23 – Normas e Autorização das Operações Financeiras .....	163
Quadro 24 – Histórico das Operações Financeiras .....	163
Quadro 25 – Controles Internos e Composição das Contas .....	164
Quadro 26 – Software .....	166
Quadro 27 – Resultados Contábeis X Realidade .....	167
Quadro 28 – Resultados Financeiros X Realidade .....	168
Quadro 29 – Capital Emprestado .....	170
Quadro 30 - Saúde Financeira e Sobrevivência da Empresa .....	171
Quadro 31 – Principais Dificuldades Financeiras .....	173

<b>Quadro 32 – Tabulação dos Principais Problemas Financeiros .....</b>	<b>174</b>
<b>Quadro 33 – Programação de Contas a Receber e Provisão Devedores Duvidosos</b>	<b>198</b>
<b>Quadro 34 – Programação e Recebimento das Contas a Receber .....</b>	<b>199</b>
<b>Quadro 35 – Controle de Contas a Receber .....</b>	<b>200</b>
<b>Quadro 36 – Controle de Contas a Pagar (Programado e Realizado) .....</b>	<b>202</b>
<b>Quadro 37 – Acompanhamento das Despesas .....</b>	<b>203</b>
<b>Quadro 38 - Modelo de Projeção de Caixa (Orçamento de Caixa) .....</b>	<b>205</b>
<b>Quadro 39 – Fluxo de Caixa Realizado x Planejado .....</b>	<b>206</b>
<b>Quadro 40 – Controle de Empréstimos e Investimentos .....</b>	<b>209</b>
<b>Quadro 41 – Demonstração de Resultado .....</b>	<b>213</b>
<b>Quadro 42 – Demonstração de Resultado Projetada x Realizada .....</b>	<b>214</b>
<b>Quadro 43 – Demonstração de Fluxo de Caixa Real x Projetada .....</b>	<b>215</b>
<b>Quadro 44 – Balanço Patrimonial Projetado e Realizado .....</b>	<b>216</b>

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

ABC – Curva de Experiência ABC; Método de Categorização dos Estoques

API – *Application Programming Interface* – Interface de Programação de Aplicação

BA - Bahia

BACEN – Banco Central

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BSC – *Balanced Scorecard* (Indicadores Balanceados de Desempenho)

CADIN – Cadastro Informativo de Crédito não Quitados do Setor Público Federal

CAGED - Cadastro Geral de Empregos e Desemprego

CDs – Discos Compactos

CEO – *Chief Executive Officer* (Presidente ou Diretor Executivo)

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

COVID-19 – Doença respiratória causada pelo coronavírus 2019

CPP - Contribuição Patronal Previdenciária

CRM – *Customer Relationship Management* (Gestão de Relacionamento com o Cliente)

CSSL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

DFC – Demonstrativo de Fluxo de Caixa

DRE – Demonstrativo de Resultado do Exercício

EPP – Empresa de Pequeno Porte

EUA – Estados Unidos das América

FAMPE – Fundo de Aval para as Micro e Pequenas Empresas

FIEP – Federação das Indústrias do Estado do Paraná

FGO – Fundo Garantidor de Operações

FGV – Fundação Getúlio Vargas

GPS – *Global Positioning System* (Sistema de Posicionamento Global)

GTF-200 – Monitor de Plantio

GTF-400 - Monitor de Plantio

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMS – Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

IES – Instituições de Ensino Superior

IFDM – Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal  
IoT – *Internet of Things* - Internet das Coisas  
ITEC/PB – Incubadora Tecnológica de Pato Branco  
IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados  
IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica  
ISS – Imposto sobre Serviço de Qualquer Natureza  
LTDA – Sociedade Limitada  
LP – Longo Prazo  
MA – Maranhão  
MBA – *Master in Business Administration* – Especialização voltada a área administrativa  
ME – Micro Empresa  
MEI – Microempreendedor Individual  
MG – Minas Gerais  
MGES – Médias e Grandes Empresas  
MP – Médio Prazo  
MPEs – Micro e Pequenas Empresas  
MPMEs – Micro, Pequenas e Médias Empresas  
OPEP – Organização dos Países Exportadores de Petróleo  
PASEP – Programa de Formação de Patrimônio do Servidor Público  
PIB – Produto Interno Bruto  
PIS – Programa de Integração Social  
PNAD – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios  
PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento  
PR - Paraná  
PRONAMPE – Programa Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
PTBi – Parque Tecnológico Binacional  
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SERASA – Centralização dos Serviços dos Bancos  
SIMPI - Sindicato da Micro e Pequena Indústria do Estado de São Paulo  
SIUP – Serviços Industriais de Utilidade Pública  
SP-100 – Sensor de Sementes  
TM-250 – Catraca de Desligamento  
UF – Unidade Federativa  
UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

## LISTA DE TERMOS ESTRANGEIROS

*Back End* – Local onde a configuração do servidor, banco de dados e sistema operacional abastece a máquina/ programação

*Balanced Scorecard* - Indicadores Balanceados de Desempenho

*Big Data* – Acervo de banco de dados online

*Campus* – Campo, conjunto que agrupa unidades de ensino

*Cash back* – Dinheiro de Volta

*Clusters* – Concentração de empresas com características ou atividades semelhantes

*E-commerce* – Comércio eletrônico

*Et al.* – Significa referências e citações com quatro autores ou mais

*Factoring* – Contrato comercial ou industrial que cede total ou parcialmente a uma instituição financeira créditos de vendas feitas a terceiros em troca do pagamento de comissão, assumindo o risco do não recebimento.

*Feedback* – Avaliação, opinião, retorno, resposta

*Hot Money* – Dinheiro quente - Crédito de curto prazo

*In loco* – No local; no próprio lugar

*Interfaces* – Comunicação, conexão entre dois elementos

*Inventum* – Invenção

*Likert* – Escala de resposta em utilizada em questionários

*Network* – Rede ou grupo de pessoas conectadas

*Party* – Festa

*Ranking Connected Smart Cities* – Classificação de cidades inteligentes conectadas

*Sites* – Local na internet identificado por um nome de domínio

*Software* – Programa, Reunião de procedimentos de como funciona um computador

*Startups* – Empresa jovem; empresa emergente

*Survey* – Pesquisa

*Target* – Alvo, objetivo

*Vendor* – Operação de financiamento de vendas, operação direta com o fornecedor

*Web-sites* – Local na internet identificado por um nome de domínio

*Weekend* – Final de semana

# SUMÁRIO

**DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD**

**RESUMO**

**ABSTRACT**

**LISTA DE FIGURAS**

**LISTA DE GRÁFICOS**

**LISTA DE QUADROS**

**LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES**

**LISTA DE TERMOS ESTRANGEIROS**

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>18</b>
<b>Justificativa .....</b>	<b>21</b>
<b>Problema de Pesquisa.....</b>	<b>23</b>
<b>Hipótese .....</b>	<b>24</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>24</b>
Objetivo Geral .....	24
Objetivos Específicos .....	24
<b>Resumo Metodológico .....</b>	<b>25</b>
<b>Contribuição ao Conhecimento .....</b>	<b>26</b>
<b>Visão Geral.....</b>	<b>28</b>
<b>1 MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>30</b>
<b>1.1 A Evolução do Estudo de Finanças .....</b>	<b>30</b>
1.1.1 Surgimento do Estudo de Finanças .....	30
1.1.2 O Estudo das Finanças na Atualidade e o Processo de Globalização .....	34
1.1.3 A Importância Financeira no Mundo Globalizado dos Negócios .....	36
1.1.4 O Planejamento Financeiro e o Sucesso nas Organizações.....	37
<b>1.2 Empreendedorismo e Empreendedorismo no Brasil .....</b>	<b>38</b>
1.2.1 Empreendedorismo e Empreendedor.....	38
1.2.2 Empreendedorismo no Brasil .....	39
<b>1.3 As Micro e Pequenas Empresas no Brasil .....</b>	<b>41</b>
1.3.1 A História das MPes no Brasil.....	41
1.3.2 Os Incentivos e a Legislação para as MPes .....	43
1.3.3 As MPes e o Simples Nacional.....	44
1.3.4 A Representatividade dos Pequenos Negócios no Cenário Brasileiro .....	45
1.3.5 Os Resultados dos Pequenos Negócios e sua Projeção para o Ano de 2022 .....	50

1.3.6 A Representação das MPEs e seu Processo de Gestão Empresarial .....	52
1.3.7 Os Problemas Financeiros das Micro e Pequenas Empresas.....	53
1.3.8 A Obtenção de Crédito e a Programação Orçamentária para as MPEs.....	54
1.3.9 A Taxa de Mortalidade dos Pequenos Negócios .....	55
1.3.10 As MPEs e o Efeito Corona Vírus.....	59
<b>1.4 Contribuições de Outras Pesquisas sobre o Assunto Apresentado.....</b>	<b>61</b>
<b>2 MARCO CONCEITUAL .....</b>	<b>71</b>
<b>2.1 As Micro e Pequenas Empresas .....</b>	<b>71</b>
2.1.1 As MPEs e sua Legislação .....	71
2.1.2 Características das MPEs .....	72
2.1.3 A Gestão das MPEs .....	73
2.1.4 As Tomadas de Decisões e o Planejamento Financeiro das MPEs .....	74
2.1.5 O Planejamento Estratégico e as MPEs.....	75
2.1.6 A Importância da Gestão e do Planejamento Financeiro para as MPEs .....	76
<b>2.2 A Tomada de Decisão Empresarial.....</b>	<b>77</b>
2.2.1 Processo Decisório e Tomada de Decisão.....	77
2.2.2 Elementos e Etapas do Processo de Decisão .....	78
2.2.3 A Organização como um Sistema de Decisões .....	79
2.2.4 Decisões Empresariais Programadas e Não Programadas.....	82
2.2.5 Decisões de Investimento e de Financiamento.....	83
<b>2.3 Estratégia Empresarial e Planejamento Estratégico.....</b>	<b>84</b>
2.3.1 Estratégia Empresarial.....	84
2.3.2 Planejamento Estratégico .....	85
2.3.3 Planejamento Estratégico como Vantagem Competitiva .....	87
<b>2.4 Planejamento Financeiro .....</b>	<b>89</b>
2.4.1 Conceito de Planejamento Financeiro .....	89
2.4.2 O Objetivo do Planejamento Financeiro .....	90
2.4.3 A Importância do Planejamento Financeiro .....	91
2.4.4 O Papel do Gestor no Planejamento Financeiro.....	91
2.4.5 Planejamento Financeiro de Curto e de Longo Prazo .....	92
2.4.6 Elaboração de Planos Estratégicos Financeiros.....	94
<b>2.5 Plano Financeiro de Curto Prazo - Controles Financeiros e Orçamentários ...</b>	<b>99</b>
2.5.1 Plano Orçamentário e Controle .....	99
2.5.2 Contas a Receber .....	103
2.5.3 Contas a Pagar .....	104

2.5.4 Estoques.....	106
2.5.5 Fluxo de Caixa.....	106
2.5.6 Empréstimos e Investimentos – Curto e Longo Prazo .....	109
2.5.7 Atividades da Tesouraria .....	110
<b>2.6 Plano Financeiro – Planejamento do Lucro.....</b>	<b>111</b>
2.6.1 Demonstração do Resultado Projetado.....	112
2.6.2 Demonstração de Fluxo de Caixa.....	112
2.6.3 Balanço Patrimonial Projetado .....	113
<b>3. DESENHO METODOLÓGICO.....</b>	<b>114</b>
<b>3.1 Conhecimento Científico e Metodologia.....</b>	<b>114</b>
<b>3.2 Método de Abordagem e Métodos de Procedimentos .....</b>	<b>115</b>
3.2.1 Método de Abordagem .....	115
3.2.2 Métodos de Procedimentos.....	116
<b>3.3 Estratégias de Pesquisas.....</b>	<b>118</b>
<b>3.4 Tema, Problema, Hipótese e Variáveis da Pesquisa.....</b>	<b>121</b>
<b>3.5 Universo, Amostra e Caracterização do Objeto da Pesquisa .....</b>	<b>124</b>
<b>3.6 Cenário da Pesquisa .....</b>	<b>126</b>
3.6.1 Município de Pato Branco .....	126
3.6.2 Parque Tecnológico de Pato Branco e a ITEC/PB .....	127
<b>3.7 Caracterização das Incubadoras Pesquisadas .....</b>	<b>129</b>
3.7.1 Entrevistas Iniciais.....	129
3.7.2 Características Específicas das Incubadoras Pesquisadas .....	130
<b>3.8 Etapas de Desenvolvimento do Estudo .....</b>	<b>133</b>
<b>3.9 Procedimentos para a Coleta de Dados .....</b>	<b>134</b>
3.9.1 Questionário .....	137
3.9.2 Entrevista Semiestruturada .....	138
<b>3.10 Procedimento de Análise e Discussão dos Dados.....</b>	<b>140</b>
<b>3.11 Atendimento aos Objetivos da Pesquisa.....</b>	<b>142</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>148</b>
<b>4.1 Perfil das Incubadoras e dos Gestores da ITEC/PB.....</b>	<b>148</b>
<b>4.2 Decisões Estratégicas e Financeiras das Incubadoras da ITEC/PB.....</b>	<b>155</b>
<b>4.3 Planejamento Financeiro e Controles das Incubadoras da ITEC/PB .....</b>	<b>161</b>
<b>4.4 Situação Contábil, Financeira e os Problemas Financeiros.....</b>	<b>167</b>
4.4.1 Situação Contábil e Financeira das Incubadoras da ITEC/PB .....	167
4.4.2 Principais Problemas Financeiros.....	172



<b>4.5 Aprimoramento Técnico e Planejamento Financeiro das Incubadoras da ITEC/PB .....</b>	<b>177</b>
<b>5 PROPOSTA E FORMA DE IMPLEMENTAÇÃO .....</b>	<b>182</b>
<b>5.1 Plano Estratégico e Financeiro para as Incubadoras da ITEC/PB .....</b>	<b>182</b>
<b>5.2 Acompanhamento e Controle dos Recursos das Incubadoras da ITEC/PB ...</b>	<b>196</b>
5.2.1 Controle de Contas a Receber .....	197
5.2.2. Controle de Contas a Pagar .....	201
5.2.3 Controle de Fluxo de Caixa.....	204
5.2.4 Controle de Financiamentos e Investimentos.....	208
5.2.5 Controle de Estoques .....	210
<b>5.3 Plano Financeiro – Projeção de Lucro para as Incubadoras da ITEC/PB .....</b>	<b>212</b>
5.3.1 DRE – Demonstração do Resultado do Exercício.....	212
5.3.2 DFC – Demonstração do Fluxo de Caixa.....	215
5.3.3 Balanço Patrimonial .....	216
<b>5.4 O Papel dos Proprietários e Gestores das Incubadoras da ITEC/PB para o Planejamento Estratégico e Financeiro .....</b>	<b>218</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>221</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>224</b>
<b>ANEXOS</b>	
<b>ANEXO A – Formulário de Autorização de Publicação</b>	
<b>ANEXO B - Relação das Incubadoras da ITEC/PB</b>	
<b>ANEXO C – Fotos das Incubadoras da ITEC/PB</b>	
<b>APÊNDICES</b>	
<b>APÊNDICE A – Questionário</b>	
<b>APÊNDICE B – Entrevista Semiestruturada</b>	

## INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura econômica, nota-se que acontece uma expansão da competitividade entre as organizações quanto a disputa por um espaço no mercado. Oliveira (2014) descreve que muitas transformações são evidenciadas no âmbito empresarial devido as várias mudanças da economia internacional, como a elevada concentração de capital, o uso de novas tecnologias e ferramentas de gestão, e ao mesmo tempo, visualiza-se alterações nos hábitos de consumo e nas relações de trabalho.

Diante deste cenário, as empresas precisam estar munidas com instrumentos que proporcionem maior segurança em suas operações, e para isso, é notório que os gestores estejam continuamente amparados com informações que norteiem as suas tomadas de decisões. Assim, Silva (2004) relata que o acelerado crescimento e desenvolvimento dos meios de comunicação resultam no aumento da competitividade do mercado, fator que amplia a necessidade de informações claras e rápidas para o planejamento empresarial.

Silva (2012) comenta que “O mundo dos negócios remete-nos à necessidade de compreensão dos objetivos, das atividades e dos resultados das empresas, bem como, das condições e fatores que os influenciam”. (SILVA, 2012, p. 03). Através deste apontamento, entende-se que é necessário traçar diagnósticos dos elementos que causam impactos nas empresas, já que o ambiente está cada dia mais propenso a mudanças, então, orientar a tomada de decisão é primordial para a sobrevivência dos empreendimentos.

Souza (2009) apresenta que a maioria das empresas atuantes no Brasil são as micro e as empresas de pequeno porte. O autor menciona que este destaque não traduz somente seu amplo número, como também o contexto de formação de empregos e geração de renda. Contribuindo para isso, segundo dados divulgados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2020), os pequenos negócios possuem uma representatividade bastante significativa no cenário nacional, tanto em relação ao número de estabelecimentos produtivos, como na geração do PIB, emprego e renda.

Seguindo sobre a representatividade dos pequenos empreendimentos, o Estado do Paraná ganhou destaque como demonstrado pela Agência Estadual de Notícias (2019), informando que este ocupou o 3º lugar em abril de 2019 em relação a geração de empregos derivados dos pequenos negócios, ou seja, 79% do total dos empregos gerados em todo o estado são resultados das MPEs. A agência salienta que estes dados foram

divulgados de acordo com as informações do Cadastro Geral de Empregos e Desemprego (CAGED), junto ao Ministério da Economia.

Um dos líderes do Estado do Paraná na geração de emprego e renda é o município de Pato Branco, o qual está estabelecido na região Sudoeste do estado. Este ganha ênfase por ser um polo educacional com mais de 90 cursos superiores e por conceber atratividades nos setores do comércio, serviços, agronegócio e indústria, mas enfatiza-se que nos últimos anos o município tem expressado uma notoriedade especial com os estímulos realizados na área de ciência, tecnologia e inovação e as atividades desenvolvidas com o parque tecnológico. (MUNICÍPIO DE PATO BRANCO, 2020).

Pato Branco é considerada uma das cidades mais desenvolvidas do país, ocupando o 4º lugar do Paraná no Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal (IFDM), salientando as áreas de saúde e educação, e a representação quanto a geração de emprego e renda. No ranking nacional, entre os 5.571 municípios, se estabelece na 19ª posição, liderando a região Sudoeste do Paraná. O município se destaca como a 5ª cidade mais inteligente do Brasil, segundo um estudo divulgado pela Revista Exame em 2017, sendo reconhecida também como cidade digital (MUNICÍPIO DE PATO BRANCO, 2020).

Conforme dados divulgados pelo CAGED, Pato Branco ocupava a 5ª posição entre os municípios do Paraná que mais gerou empregos formais no ano de 2019. Nesta relação de geração formal de empregos, o município ocupa a 10ª posição da região Sul e a 48ª no ranking nacional. Salienta-se que a maior parte deste crescimento, são evidenciados pelos pequenos negócios locais, segmento este que recebe incentivos especiais através da Sala do Empreendedor, que atua em parceria com entidades locais, promovendo o crescimento destes empreendimentos (MUNICÍPIO DE PATO BRANCO, 2020).

Diante de novos dados, Pato Branco passou de 5ª para 3ª colocação quanto a cidade mais inteligente do Brasil, considerando os municípios de 50 a 100 mil habitantes. Estes dados foram divulgados pelo *Ranking Connected Smart Cities* em setembro de 2021. Observando o Paraná e a região Sul do Brasil, o município ficou com o 1º lugar. Outro destaque foi em relação ao eixo economia, pois Pato Branco alcançou a 10ª posição, sendo que em 2020, ocupava a 26ª posição no ranking e em a 32ª em 2019 (MUNICÍPIO DE PATO BRANCO, 2021).

Outro estímulo é o Parque Tecnológico de Pato Branco que promove um ambiente de empreendedorismo tecnológico e de inovação através de projetos inovadores, oferecendo espaços para implantação de novas empresas, incubação de novos projetos e

ainda, atuando como órgão integrador entre as organizações (MUNICÍPIO DE PATO BRANCO, 2020). Como apresenta a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Município de Pato Branco (2020), as incubadoras do parque tecnológico desenvolvem produtos e serviços ligados a criação e desenvolvimento de sistemas, plataformas e aplicativos, orientando soluções tecnológicas e inovadoras, sendo fontes da promoção do empreendedorismo e do desenvolvimento econômico e social do município.

Mesmo diante da significativa representatividade das micro e pequenas empresas como demonstrado em todo cenário considerado, sua gestão é caracterizada por algumas peculiaridades, as quais podem gerar dificuldades ou problemas na condução do seu negócio. Desta forma, Souza (2007) aponta que é comum estes empreendimentos enfrentarem situações adversas, como: elevada concorrência, falta de capital de giro próprio, vendas sazonais, ausência de um controle dos custos, estoques mal dimensionados, falta de critérios na análise dos clientes e método de formação do preço de venda inadequado. Estes e outros fatores, acabam contribuindo para o revés de muitos pequenos negócios brasileiros.

De acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE (2020), são identificados os principais fatores que causam a mortalidade das empresas, os quais estão relacionados à gestão financeira, sendo que os três principais são: falta de capital de giro, falta de clientes e problemas financeiros. Caracterizando assim, uma deficiência por parte dos empresários em como conduzir financeiramente seu negócio, fato este que afeta de maneira significativa os resultados das empresas.

Sousa (2007) disserta que o plano financeiro dos pequenos negócios não é muito diferente do utilizado pelas grandes empresas e, por isso, seus proprietários não podem administrar seus empreendimentos como antigamente, ou seja, é necessário ter conhecimento adequado para direcionar as tomadas de decisões assertivas diante das oscilações do cenário atual e o conduzir as finanças empresariais organizadas em um plano estratégico financeiro saudável.

Compreendendo isso, como todo pequeno negócio está suscetível as incertezas e instabilidades promovidas pelas mudanças do mercado, este trabalho propõe um plano estratégico financeiro para as incubadoras vinculadas ao Parque Tecnológico de Pato Branco - PR, contribuindo para que estas otimizem melhores decisões e resultados, promovendo sua manutenção no mercado ao longo do tempo.

## **Justificativa**

Através de dados coletados pelo SEBRAE entre o ano de 2009 e 2013, mais de 50% das empresas brasileiras fecharam suas portas nos quatro primeiros anos de existência e, para que isso não ocorra, vários autores descrevem que é extremamente necessário que se realize um plano estratégico financeiro antes do início do negócio. Pois entende-se que o planejamento financeiro é a estratégia que a empresa utiliza para preparar para o seu negócio para o futuro, direcionando o que será necessário para seu sucesso empresarial.

Em conformidade com informações coletadas pelo SEBRAE São Paulo, no ano de 2016, as novas empresas que compunham o mundo dos negócios, encerraram suas atividades no primeiro ano de existência. Uma evidência encontrada é que seus proprietários não possuíam conhecimento adequado em gestão e planejamento financeiro, fazendo com que recorressem corriqueiramente a empréstimos bancários, e quando este não era obtido à um nível de receita suficiente para sua manutenção, ocasionava em endividamento, e conseqüentemente, fechamento de muitos estabelecimentos.

Outros motivos que levam muitas empresas brasileiras à falência são em relação à escassez de informações financeiras precisas, principalmente pela falta de conhecimento da área, e ainda, a falta de organização e planejamento. Diante disso, Gitman (2004) menciona que “O administrador preocupa-se com a tomada de decisões de investimentos e financiamentos” (GITMAN 2004, p. 41), portanto, o gestor financeiro é responsável por desempenhar funções indispensáveis para o bom andamento empresarial, direcionando as tomadas de decisões e antevendo acerca dos problemas de ordem financeira.

Assaf Neto (2002) discorre que a solução para os problemas financeiros está ligada ao aperfeiçoamento do responsável da empresa ou de seu gestor financeiro, onde este deve estar sempre em busca de informações fornecidas por ferramentas financeiras, as quais orientam as projeções das situações de cada período, e ao mesmo tempo, identificam qual procedimento deve ser considerado, e o que pode ser feito para manter-se no mercado.

Seguindo esta visão, o autor Marques (2001) salienta que as organizações necessitam de pessoas que busquem alcançar seus objetivos, mas que tenham competência para desenvolver suas funções da melhor maneira possível, afim da obtenção de sucesso, tanto pessoal, quanto profissional. Observando este pensamento, entende-se

que por falta de pessoal qualificado, muitas vezes, as organizações acabam deixando de lado as ferramentas de controle, ou utilizando-as de maneira ineficiente, o que pode ocasionar em desdobramentos de problemas a curto e a longo prazo.

Gitman (2010) escreve que entre os diversos procedimentos relevantes para o sucesso financeiro de uma organização, destaca-se a gestão da cobrança e os impactos sobre o fluxo de caixa. O gestor financeiro deve considerar como foco principal a projeção e o acompanhamento do fluxo de caixa, seja na gestão das finanças rotineiras, como no planejamento financeiro seguro, ou ainda, quanto a tomada de decisões a respeito da criação ou maximização de valores para os acionistas.

Para a manutenção das empresas, faz-se necessário o gerenciamento das finanças, não deixando despercebida qualquer informação, ou que ainda estas estejam incompletas ou que sejam omitidas, pois se isto ocorrer, impactará em problemas que podem ocasionar tomadas de decisões erradas ou precipitadas. Desta forma, Gitman (2002) descreve que “uma empresa pode ser lucrativa e mesmo assim fracassar”. (GITMAN, 2002, p. 12).

Complementando a ideia, Garcia (2003) escreve que deve ser feita uma análise aprofundada da gestão financeira da empresa, compreendendo como ela é realizada, independente da política tributária vigente, do tipo de sistema econômico ou de fatores externos, pois os problemas financeiros são as causas da mortalidade dos negócios.

Agregando ao assunto, Gitman (2010) destaca que “os administradores financeiros são responsáveis pela gestão dos negócios financeiros de organizações de todos os tipos - financeiras ou não, abertas ou fechadas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos”. (GITMAN, 2010, p. 04). Neste sentido, o autor salienta a importância de pessoas responsáveis e qualificadas para executar a gestão dos recursos financeiros, independente de tipo ou tamanho de empresa.

Como visto, com o passar do tempo, o número de pequenas e micro empresas têm crescido, mas a grande maioria destas não possuem um controle financeiro. Desta forma, conforme complementa Luiz (2009), faz-se necessário a implementação de um controle eficiente dos recursos financeiros, para cumprir com seus compromissos financeiros e como forma de auxílio na tomada de decisão empresarial.

É necessário salientar que o ano 2020 trouxe um agravante para a condução dos negócios provocado pelo efeito coronavírus na economia mundial. Como apresentado por Isto é Dinheiro (2020), o impacto financeiro oriundo da inadimplência dos recebimentos programados das empresas reflete em insuficiência de caixa, comprometendo assim, o pagamento de seus clientes. Nessa situação, os gestores devem administrar seu

empreendimento de forma pragmática e objetiva, buscando amenizar os riscos envolvidos e manter a sobrevivência dos negócios.

Contribuindo ao assunto, é demonstrado pelo FGV Projetos (2020) que os pequenos negócios são os mais afetados com a crise provocada pela pandemia do COVID-19, representando que estes empreendimentos são os que mais necessitam de créditos para financiar suas atividades. Com este cenário, aumenta a necessidade de adaptação das empresas para sua manutenção no mercado, sendo então, primordial a reestruturação de seus processos e negócios.

Destaca-se também uma pesquisa do SEBRAE em parceria com a Fundação Getúlio Vargas divulgada pelo Bem Paraná (2020), a qual relata que a pandemia gerou perdas para 90,2% dos micros e pequenos negócios paranaenses, número maior que a média nacional que é de 88,7%. Esta pesquisa demonstra que as medidas do isolamento recomendadas pelas autoridades de saúde atingiram a maioria das MPEs, onde somente 11% destas conseguiram manter sua atividade, pois se tratavam de serviços essenciais. Estas evidências contribuem para ressaltar a importância do planejamento estratégico e financeiro para uma projeção empresarial mais segura em cenários de incertezas e instabilidades.

Por fim, vale salientar que além dos problemas conjunturais que configuram os pequenos negócios brasileiros, a pandemia trouxe à tona problemas que estavam mascarados e com isso, evidenciou-se ainda mais a importância de tratar atentamente sobre o planejamento estratégico e financeiro como forma de sustentar e promover os empreendimentos diante deste novo cenário. Mas observa-se também que a pandemia trouxe um panorama de oportunidade para a área tecnológica, que é o foco retratado das MPEs estudadas, e com isso o planejamento estratégico e financeiro ganha destaque como ferramenta eficaz para elaborar novos planos de atuação empresarial e oportunizar o sucesso diante da promoção de melhores resultados.

### **Problema de Pesquisa**

Diante do contexto apresentado e entendendo que o grupo de empresas estudadas é relevante na promoção do desenvolvimento do mercado local, principalmente em relação aos projetos inovadores e as pesquisas realizadas na área tecnológica, chega-se à seguinte pergunta que norteia este estudo, que é: As tomadas de decisões estratégicas e

financeiras das incubadoras vinculadas ao Parque Tecnológico de Pato Branco-PR estão promovendo resultados satisfatórios e contribuindo para sua manutenção no mercado?

### **Hipótese**

Em resposta a questão levantada, chega-se a seguinte hipótese: um plano estratégico financeiro voltado a realidade das Incubadoras Tecnológicas de Pato Branco – PR, pode promover tomadas de decisões planejadas e assertivas, contribuindo para o alcance de melhores resultados, e conseqüentemente, colaborando para que estas se mantenham ao longo do tempo no mercado.

### **Objetivos**

De acordo com Marconi e Lakatos (2003), o objetivo geral tem a intenção de apresentar uma visão mais ampla da situação analisada e o objetivo específico deve demonstrar situações mais concretas e específicas, as quais estejam inclusas no objetivo geral. Neste sentido, seguem os objetivos deste trabalho:

#### Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é propor um plano estratégico financeiro para as incubadoras vinculadas ao Parque Tecnológico de Pato Branco – PR, contribuindo para a otimização das tomadas de decisões, a fim de obter melhores resultados e promover sua manutenção no mercado ao longo do tempo.

#### Objetivos Específicos

Os objetivos específicos sustentam o desenvolvimento deste trabalho de acordo a sugestão do objetivo geral, sendo eles:

- Conhecer o perfil das empresas participantes e de seus gestores financeiros;
- Demonstrar como as incubadoras estudadas desenvolvem suas tomadas de decisões estratégicas e financeiras;



- Identificar como é realizado o processo de controle e planejamento financeiro realizado pelas *startups* analisadas.

- Descrever a situação contábil e financeira relatada pelas empresas e os problemas financeiros enfrentados;

- Apresentar um plano estratégico financeiro que promova a otimização das tomadas de decisões diante dos problemas identificados neste estudo;

### **Resumo Metodológico**

Como forma de aprofundar novos conhecimentos a respeito do plano estratégico e financeiro desenvolvido pelas incubadoras tecnológicas da cidade de Pato Branco -PR, este estudo baseou-se no método de indução científica, sendo motivado pela possibilidade de incorporar ao patrimônio do saber humano através da obtenção de novas produções científicas.

Os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa se basearam em métodos observacional, históricos e estatístico. O primeiro utilizado para observar as fontes empíricas que continham o assunto necessário para nortear a pesquisa, o segundo, para apresentar toda a composição histórica registrada para compreender a atualidade e o terceiro, para coletar, analisar e descrever os dados levantados através dos instrumentos de pesquisa.

Apresentado os fatos, acontecimentos necessários, o estudo baseou-se em variáveis qualitativas (nominais e ordinais) e quantitativas (discretas e contínuas) para desenvolvimento de sua hipótese, chegando-se ao problema a ser pesquisado.

A metodologia deste trabalho se caracteriza com as pesquisas descritiva e exploratória, desenvolvida com a utilização dos procedimentos metodológicos quantitativos e qualitativos. Assim, este estudo se constitui com um embasamento teórico e conceitual através de referências bibliográficas de diversos autores conceituados e com a descrição de dados coletados junto aos gestores e proprietários das incubadoras da ITEC/PB, estabelecendo assim, uma proposta de plano estratégico e financeiro para estas empresas.

Para iniciar a pesquisa, foi realizado o levantamento de dados teóricos sobre o assunto deste estudo, dissertando textos de autores renomados, como: Assaf Neto; Chiavenato; Frezatti; Gitman; Lemes Júnior, Cherobim e Rigo; Hoji; Maximiano; Ross, Westerfield e Jaffe; Wernke; Zdanowicz; entre outros, descrevendo conceitos, modelos e

orientações sobre a tomada de decisão empresarial, o planejamento estratégico e o planejamento financeiro, e ainda, trazendo abordagens quanto aos problemas e oportunidades que os gestores dos pequenos empreendimentos evidenciam na maneira de conduzir seus negócios.

A população deste estudo é determinada pelas incubadoras tecnológicas que atualmente utilizam as dependências e os incentivos do Parque Tecnológico de Pato Branco-PR, mas para constituir amostra deste universo, foi utilizado a amostragem probabilística aleatória simples.

Assim, através de uma pesquisa de campo com uso de uma entrevista semiestruturada e um questionário, ambos aplicados diretamente aos gestores e proprietários das incubadoras, realizou-se a coleta de dados sobre as tomadas de decisões estratégicas e financeiras executadas nestes empreendimentos, ou seja, indagando como foram planejadas as decisões para a implantação do projeto empresarial, e como são conduzidas as rotinas do plano estratégico financeiro do negócio. Foram feitas 25 questões fechadas do tipo binária e de múltipla escolha entre 24 perguntas do questionário, e se estabelecendo a última questão como do tipo escalonada. Para a entrevista, baseada em conversa informal, foram realizadas perguntas seguindo um roteiro pré-definido.

Desta forma, o presente estudo se baseia em pesquisa descritiva e exploratória, descritiva por apresentar os registros das identificações, verificações e características que envolvem a atuação estratégica e financeira da gestão nas incubadoras, e exploratória, por evidenciar os dados coletados por um levantamento de campo empírico junto aos gestores e proprietários destes negócios.

Além disso, este estudo aborda os procedimentos quantitativos e qualitativos de pesquisa que se complementam para compor a coleta, apresentação e análise dos resultados. De maneira quantitativa, se demonstram os dados primários colhidos através da investigação direta realizada em campo por meio dos questionários estruturados (*survey*) e qualitativamente, se demonstra as particularidades advindas da obtenção dos resultados da pesquisa, descrevendo-as da maneira que elas se apresentam.

### **Contribuição ao Conhecimento**

As MPEs se destacam no cenário nacional brasileiro com elevado grau socioeconômico, pois além de representarem a maioria dos estabelecimentos, também

representam a maior geração de emprego e renda da população. Em contrapartida, estes pequenos empreendimentos apresentam alguns problemas recorrentes como: altas taxas de mortalidade, carência de profissionais habilitados e capacitados, falta de credibilidade junto aos órgãos financiadores, alta burocracia por parte do governo para o desenvolvimento de suas atividades e escassez de estudos conclusivos e esclarecedores sobre o assunto de uma forma mais específica. A somatização destes fatos, foi o que deu origem a esta tese.

Sabendo disso, entende-se que os pequenos negócios precisam de estudos mais específicos e pontuais, abordando suas características e particularidades, e nesta pesquisa se apresenta um estudo caracterizando um grupo de incubadoras tecnológicas, o qual descreve sobre suas tomadas de decisões estratégicas e financeiras, discorrendo desde o processo de implantação do projeto de incubação da empresa no Parque Tecnológico da cidade de Pato Branco – PR, até as estratégias financeiras rotineiras que impactam positiva ou negativamente o seu negócio, bem como as estratégias utilizadas para sua manutenção e projeção no mercado no decorrer tempo.

Neste sentido, o propósito desta pesquisa é propor um plano estratégico e financeiro para as empresas da ITEC/PB – Incubadora Tecnológica de Pato Branco, visando fortalecer suas tomadas de decisões e assegurar sua manutenção do mercado, mas também com o intuito de potencializar seu crescimento. Desta forma, espera-se que após a apresentação do plano estratégico financeiro aos gestores das incubadoras, estes possibilitem a aplicação desta proposta de acordo com a realidade e a necessidade de seu empreendimento, pois sabe-se que um planejamento financeiro com direção estratégica, proporciona funcionamento, sustento e segurança para a organização.

Seguindo com a ideia de colaboração e contribuição futura, a proposta deste trabalho visa auxiliar os gestores das incubadoras vinculadas ao parque tecnológico quanto a compreensão que as tomadas de decisões empresariais e o planejamento financeiro são rotinas necessárias para uma gestão financeira eficiente, a qual melhor se aplique na realidade de seus empreendimentos. Desta maneira, os empresários das MPEs, ao terem acesso aos resultados desta pesquisa, terão melhores subsídios para definir seus planos de ação, ressaltando informações úteis e práticas para estabelecer um mecanismo seguro na determinação de valores, promovendo a antecipação das necessidades e projetando oportunidades diante dos objetivos propostos, a fim de obter retorno do capital investido, gerar lucro e crescer com sucesso, visando à consolidação no mercado.

Destaca-se que com a crescente concorrência e com as rápidas transformações ocorridas no mercado, as empresas necessitam estar munidas cada vez mais de novas estratégias que proporcionem melhorias em seu sistema de gestão, assim o planejamento financeiro tornam-se uma estratégia segura para orientar as tomada de decisões empresariais e ao mesmo tempo, é estabelecida como uma ferramenta competitiva, pois muitos administradores de micro e pequenas empresas não o utilizam por não obterem informações financeiras de suas operações e por não possuírem conhecimentos básicos para isso, ignorando assim o processo e os valores intrínsecos em sua atividade empresarial, então, os gestores e os empreendimentos que estiverem preparados para o mercado, estarão à um passo à frente de seus concorrentes nesta disputa. Pensando nisso, desenvolveu-se este estudo voltado para as incubadoras tecnológicas, vislumbrando a possibilidade de projeção de um crescimento sustentável assegurada em seu projeto financeiro estratégico, respaldando sua representatividade em relação aos seus projetos e produtos tecnológicos, bem como na continuidade da geração de emprego e renda para o mercado local.

Com isso, este estudo pretende contribuir com a comunidade acadêmica que carece de maiores e melhores conhecimentos acerca deste tema, as instituições de apoio para cooperar em suas ações, ao parque tecnológico e à ITEC/PB para promover melhorias em seus projetos de atuação junto a assistência e benefícios destinados às incubadoras, e especialmente, aos empreendedores, aos gestores e a sociedade inserida neste contexto. Afinal, as MPEs precisam garantir sua sobrevivência e manutenção no mercado, pois estas conduzem grande parte do emprego e da riqueza da sociedade.

Para finalizar, em relação à motivação e importância científica, o presente estudo oportuniza a geração de dados e informações específicas aos pequenos negócios, pois oportuniza o conhecimento acerca do planejamento estratégico e financeiro de um grupo de MPEs da cidade de Pato Branco, ligadas à área de ciência, tecnologia e inovação. Vale destacar que, não foram encontrados trabalhos acadêmicos que abordem, especificamente, este tema em estudo. Então, fica evidente que esta tese servirá de referência para novos estudos e pesquisas sobre este tão importante assunto.

## **Visão Geral**

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos, sendo que anterior ao capítulo inicial, é retratada a introdução, a contextualização do problema, a justificativa e

os objetivos a serem alcançados, dividindo-os em objetivos geral e específicos, bem como, a contribuição em desenvolver este estudo.

No primeiro capítulo é abordado o marco referencial, apresentando sobre a evolução das empresas e do estudo das finanças e do planejamento financeiro, evidenciando a representação dos empreendedores e das micro e pequenas empresas no cenário brasileiro e as contribuições acadêmicas que agregam ao assunto deste estudo.

Como segundo capítulo, é exposto o marco conceitual demonstrando os principais conceitos sobre as micro e pequenas empresas, a tomada de decisão e a estratégia empresarial, a estratégia e o planejamento estratégico, o planejamento financeiro, o plano financeiro de curto prazo – controle financeiro e orçamentário e o plano financeiro como projeção de resultados.

No terceiro capítulo se estabelece a metodologia de pesquisa e os procedimentos metodológicos utilizados, evidenciando a pesquisa descritiva e exploratória através dos métodos quantitativos e qualitativos de coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo se evidencia as respostas oriundas da aplicação do questionário e o resultado das entrevistas semiestruturadas realizadas junto aos gestores e CEO das incubadoras vinculadas ao Parque Tecnológico de Pato Branco-PR.

No quinto capítulo, apresenta-se a proposta deste trabalho que é um plano estratégico financeiro para as incubadoras da ITEC/PB. E para encerrar, tem-se a conclusão e as considerações finais encontradas através deste estudo.

## **1 MARCO REFERENCIAL**

Na parte inicial deste capítulo, são abordados os aspectos sobre a evolução do estudo de finanças diante do processo de globalização, as mudanças que foram geradas no mundo dos negócios e o planejamento financeiro como parte do alcance do sucesso nas organizações. Na sequência, é apresentado sobre a história do empreendedorismo e o empreendedorismo no Brasil.

Posteriormente, é demonstrado sobre as micro e pequenas empresas, apresentando seu embasamento legal, características, perfil de gestão, evidenciando a representatividade quanto a geração de emprego e renda e paralelamente, os problemas financeiros e de gestão que estes negócios enfrentam, o que retratam uma taxa precoce de mortalidade. Por fim, são apresentadas as contribuições acadêmicas pesquisadas sobre as MPEs sobre o assunto desta pesquisa.

### **1.1 A Evolução do Estudo de Finanças**

Nesta seção será apresentado os assuntos pertinentes a evolução do estudo de finanças, o processo de globalização e a importância da implementação financeira e do planejamento no mundo dos negócios.

#### **1.1.1 Surgimento do Estudo de Finanças**

Segundo Matias e Freitas (2012), a preocupação dos povos da Idade Antiga em relação as finanças, surgiu em meio às reflexões filosóficas, as quais se ocupavam de preceitos morais e religiosos e nas tarefas diárias. Os fatos que impulsionaram o estudo foram: a riqueza e sua distribuição, a posse de bens e escravos, os recursos dos governos e das famílias, a atividade comercial com uso de moedas, os empréstimos e a interferência governamental no mercado.

Na Idade Média, Carvalho (2013) diz que o cristianismo influenciou o comportamento humano e estabeleceu procedimentos em relação ao estudo de finanças. Nos mosteiros da Igreja Católica eram desenvolvidos estudos relacionados a escassez das rendas patrimoniais dos príncipes, a tributação e a constituição do tesouro como reserva para os maus dias. Os autores Matias e Freitas (2012) ainda destacam que na Idade Média, a Igreja Católica era quem mais exercia influência nas decisões financeiras, mas, com o

crescimento das cidades e da população, estas decisões acabaram criando autonomia, necessitando a criação de leis que regulamentassem as transações financeiras.

Na Idade Moderna e na Renascença, surgiram pensadores que se preocupavam com os problemas financeiros, tais como a relação entre as finanças pública e privada, onde o estudo das receitas e dos excessos fiscais foram abordados. Neste período, os pensadores perceberam as distorções, identificando que as finanças deveriam ser tratadas com justiça, sem fugir dos princípios morais e éticos. (MATIAS e FREITAS, 2012).

Durante os séculos XVI, XVII e XVIII, surgiu um grupo bastante heterogêneo de pensadores na Europa, apresentando mudanças nas ideias e nas tendências individuais. A tecnologia avançava com a bússola, a pólvora e com instrumentos que ocasionavam o desenvolvimento das transações internacionais. O símbolo de prosperidade era a acumulação dos materiais preciosos, como o ouro e a prata (CARVALHO, 2013).

Nestes séculos, como discorrem Matias e Freitas (2012), o Estado passava a assumir a função social da Igreja, implantando políticas nacionalistas e intervencionistas com o objetivo de manter o superávit da balança comercial e determinar as taxas de juros internas mais atraentes que as externas, atraindo capital de curto prazo, o que provocava transformações nas atividades financeiras e problemas como a inflação e a diminuição do valor da moeda. Com os problemas, surgiram estudos das questões financeiras ligadas ao mercantilismo e ao liberalismo econômico, descrevendo os impactos e as novas teorias.

Para Matias e Freitas (2012), o estudo das finanças a partir do século XIX passou a ser considerado uma ciência humana, articulando e construindo um sistema racional de conhecimentos, relações e pesquisas objetivas sobre fenômenos sociais, e não somente como estudos matemáticos financeiros. Carvalho (2013) descreve que neste período, os estudos foram concentrados nos aspectos operacionais e financeiros, abordando as rotinas das empresas.

Weston (1975) destaca que no início do século XX foi estabelecido um marco do estudo sistemático em finanças, fato ocorrido em decorrência do processo de consolidação das empresas e do crescimento do mercado interno norte-americano. E os autores Brigham e Ehrhardt (2006) argumentam que a administração financeira nasceu em meados de 1900 com a finalidade de orientar e legalizar as empresas que estavam iniciando seus negócios, e que buscavam como principal objetivo o ganho de capitais.

Segundo Assaf Neto (2012), a administração financeira apresenta uma grande evolução desde o início de seu estudo. Começou como parte do estudo das Ciências

Econômicas, e foi se tornando um campo de estudo exclusivo devido à sua importância demonstrada com o passar do tempo, e com as evoluções ocorridas no campo financeiro.

A década de 1920 foi caracterizada pela expansão das novas indústrias e o processo de fusões empresariais. Assim, foi identificada a apuração de grandes margens de lucro, a flutuação dos preços dos produtos e a escassez de recursos financeiros. Estes fatos reforçaram a importância do desenvolvimento da estrutura financeira da empresa e dos estudos referentes a liquidez e ao uso das técnicas de orçamentos. (WESTON, 1975).

A década de 1930 foi marcada por profunda recessão econômica decorrente da Crise de 1929. Neste período, estudos sobre solvência, liquidez e recuperação financeira das empresas se destacaram (WESTON, 1975).

Com a crise prolongada durante dez anos, período que marca 1929 a 1939, o foco concentrava-se nas concordatas, havendo a necessidade de reorganização quando se tratava da liquidez das empresas e da regularização do mercado de títulos. (BRIGHAM, EHRHARDT, 2006).

Weston (1975) aponta que na década de 1940 ocorreu a 2ª Guerra Mundial, e a função financeira deu ênfase à obtenção de recursos para financiar a produção de bens adequados ao período de guerra e ao pós-guerra. No período do pós-guerra houve uma mudança no estudo, passando a enfatizar as rotinas internas e a estrutura organizacional, retratando uma abordagem administrativa.

No início da década de 1950 ocorreu uma rápida expansão econômica, mas com o receio de uma possível recessão no pós-guerra e, diante do crescimento dos custos de mão de obra e das dificuldades de captação de recursos, o estudo de maior relevância foi sobre orçamento de caixa e controles administrativos internos. (WESTON, 1975).

Brigham e Ehrhardt (2006) citam que nas décadas de 40 e 50, a administração financeira já era vista como disciplina de finanças, porém, só foi reconhecida no final da década de 50, quando o foco do estudo mudou para a maximização do valor da empresa. Nesta década, as organizações começavam a idealizar objetivos e valores, escolhendo clientes, direcionando seu capital, e procurando por financiamentos e investimentos.

Entre o final da década 50 e o início da década de 60, a rentabilidade das empresas consolidadas começou a diminuir. O crescimento do preço de mercado das ações das novas indústrias e de novos segmentos implicou escassez de recursos para as empresas tradicionais, de forma que o estudo do custo de capital, ganhou importância. A busca por novos mercados implicou no processo de internacionalização das empresas e no desenvolvimento tecnológico. (WESTON, 1975).



Como descrevem Saito, Savoia e Famá (2006), a década de 1970 foi caracterizada por uma recessão econômica mundial, provocada pelo esgotamento do modelo de crescimento adotado no pós-guerra, agravando a economia norte americana, o que provocou a pressão inflacionária interna com reflexos no âmbito internacional.

Nesta década, o cenário econômico mundial se agravou, pois em 1973 teve a crise do petróleo e em 1979, teve o expressivo aumento nas cotações do barril do petróleo, pois os países-membros da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP) reduziram o nível de sua produção. Cabe observar que, paralelamente a esses fatos, a Bolsa de Nova York entrou em crise em 1974, ampliando ainda mais o ambiente de risco e de incertezas. Diante desse panorama, houve a retomada dos modelos quantitativos criados antes da década de 1970, facilitando pela praticidade e pelo desenvolvimento tecnológico. (FAMÁ e GALDÃO, 1996).

Na década de 1980, o crescimento da economia norte americana foi caracterizado pela manutenção de déficits orçamentários, importação generalizada de produtos europeus e japoneses, e adoção de uma política monetária restritiva. Estes fatos provocaram o aumento das taxas de juros internacionais, que, aliado à redução do preço das commodities, fez com que os países em desenvolvimento tivessem dificuldades para honrar os empréstimos adquiridos na década anterior. (SAITO, SAVOIA e FAMÁ, 2006).

Década marcada pela moratória dos países em desenvolvimento, incluindo a do Brasil, ocorrida em 1987. Os países exportadores de petróleo procuraram resgatar os seus investimentos, e os bancos internacionais enfrentaram uma situação desconfortável. O mercado iniciou um processo de desintermediação financeira, e a securitização foi o instrumento para transformar dívidas de difícil negociação em ativos financeiros atraentes para especulação no mercado de capitais (FAMÁ e GALDÃO, 1996).

Neste período foram desenvolvidas novas estratégias de mitigação de riscos, por meio de derivativos. Ressalta-se também, a importância do Acordo da Basileia de 1988, estabelecendo uma estrutura de cálculo de capital regulamentar mínimo para as instituições financeiras, a qual foi referência para a supervisão bancária (GARCIA, 2003).

Este autor também menciona que na década de 1990 o processo de globalização se intensificou, incrementando o fluxo internacional de capitais, de produtos e de serviços. Identificou-se o crescimento dos fluxos de comércio de bens e serviços e do investimento internacional em níveis considerados superiores aos fluxos do crescimento da produção.

No ano de 1998, o Comitê da Basileia reformulou o Acordo de 1988, aperfeiçoando o cálculo do capital regulamentar mínimo e incluindo aspectos ligados à

disciplina do mercado e à sua transparência, bem como à explicitação do papel da supervisão bancária e das instituições financeiras (GARCIA, 2003).

Famá e Galdão (1996) mencionam que além da importância da administração de riscos, outra marca importante na década de 1990 foram as novas técnicas de custeio, as quais foram utilizadas para o momento de reestruturação pela qual passavam as empresas, tornando mais relevante o processo de mensuração de criação de valor para o acionista.

Conforme comenta Wernke (2008), a gestão financeira é uma união de processos administrativos empregados para administrar o dinheiro e os bens incorporados à empresa, tendo por objetivo primordial, agregar e aprimorar o retorno dos recursos aplicados pelos sócios. Desta forma, os autores Ross, Westerfield e Jaffe (2002) argumentam que a execução e a instrução da gestão financeira nas entidades está cada vez mais desafiadora, retratando importantes modificações na década de 1990.

#### 1.1.2 O Estudo das Finanças na Atualidade e o Processo de Globalização

Para Assaf Neto (2012), as finanças empresariais estão evoluindo de forma gradativa e rápida, tanto em termos técnicos quanto em termos conceituais. Após o século XX, ela ficou entendida como uma área independente, demonstrando que as finanças devem evoluir para atender as complexas transações do novo mercado. Desta forma, é necessário identificar e entender o motivo de cada comportamento operacional e não somente o lançamento dos valores diante das tomadas de decisões.

No entendimento de Brigham, Ehrhardt (2006), é destacado que a maximização de valor continua em vigor no século XXI. Porém, outras duas tendências se tornaram muito importante nos últimos anos, que são: a globalização das empresas e o crescimento e a utilidade da tecnologia da informação. Essas tendências proporcionam novas oportunidades para as empresas aumentar sua lucratividade e reduzir seus riscos. Todavia, ressalta-se que esses fatores podem conduzir ao aumento da competição e a novos riscos.

Assaf Neto (2012) comenta sobre a administração financeira, destacando que, na atualidade, a área financeira adotou uma nova postura, não mais conservadora e de absoluta aceitação dos fatos para uma posição mais questionadora e reveladora diante dos dados financeiros, descrevendo que é fundamental a identificação e o entendimento das causas provocadas pelo comportamento operacional e não somente mensurar os valores e os efeitos que estes produzem.

Groppelli e Nikbakht (2006) explanam que para ter êxito diante do novo cenário, é necessário que os gestores financeiros conheçam as mudanças que ocorrem nas finanças, criando estratégias novas e bem planejadas, e trabalhando de forma eficiente diante das mudanças que ocorrem no ambiente interno e externo da empresa.

No entendimento de Groppelli e Nikbakht (2006), grandes empresas decidem atuar no comércio exterior por perceberem uma operação vantajosa e lucrativa, ou seja, o custo da mão de obra é menor e a transferência de tecnologia pode ser facilitada, demonstrando desta forma, uma eficiência que desperta concorrência nos preços através da comparação das vantagens para as operações estrangeiras. Neste sentido, também se entende que esta operação gera proteção contra os riscos, por se tratar de uma atividade econômica que pode variar de um país para o outro.

Na visão de Brigham e Ehrhardt (2006), existem quatro fatores que levaram a globalização das empresas, que são: melhorias identificadas nos transportes e nas comunicações; aumento do poder político dos consumidores; avanço da tecnologia e diminuição dos custos dos produtos com a chegada das multinacionais.

Os autores Groppelli e Nikbakht (2006) enfatizam que existem outras razões pelas quais as empresas desejam crescer no mercado global, as quais incluem um incremento no crescimento de vendas, de modo que estabelecem maiores margens de lucratividade.

Neste sentido, Groppelli e Nikbakht (2006) argumentam sobre a globalização, enfatizando que as:

“Empresas de serviços, incluindo bancos, agências de propaganda e firmas de contabilidade, também estão sendo forçadas a se tornar globalizadas, pois, as empresas de serviços podem atender melhor seus clientes multinacionais”. (GROPPELLI e NIKBAKHT, 2006, p.15).

Portanto, com o avanço da tecnologia ficou mais fácil para os administradores financeiros compartilhar informações e também se reunir com colegas de diversos países, onde pode ser dado como exemplo, a videoconferência. Porém, essas mudanças tecnológicas podem apresentar também ameaças, pois, na medida que a organização melhora sua tecnologia, precisa reduzir seu custo e expandir sua atuação, gerando assim uma vantagem adicional. (GROPPELLI, NIKBAKHT, 2006).

Costa et al. (2015) descrevem que neste século, era esperado que ocorresse o crescimento das empresas já estabelecidas no mercado, bem como, a formação de novas organizações com o intuito de impulsionar a economia. Porém, com as constatações das

crises dos períodos anteriores, fez com que os gestores buscassem maneiras diferentes de fomentar a economia, ou seja, a teoria das finanças teve a necessidade de agir de acordo com as transformações ocorridas, mudando seu foco para orientar os acontecimentos diários, os fluxos de caixa e os demais procedimentos financeiros internos.

Atualmente, as empresas estão cada vez mais em busca de informações e atualizações diante das leis e das normas estabelecidas, ao mesmo tempo, buscando estratégias para se adaptar neste contexto globalizado do mercado atual. Neste sentido, o responsável pelo setor financeiro deve adquirir a confiança dos fatores internos e externos que envolvem sua organização, como: governo, fornecedores, consumidores e concorrentes, com intuito de agregar valor. (COSTA et al., 2015).

### 1.1.3 A Importância Financeira no Mundo Globalizado dos Negócios

Em uma economia tão incerta como a que vivemos, a gestão financeira é uma ferramenta indispensável para os empresários. Diante das mudanças e instabilidades que ocorrem no mercado e de uma concorrência tão marcante, não controlar e planejar financeiramente seus recursos, pode apontar para um cenário muito complexo e danoso para qualquer tipo de empresa conseguir se manter ativa. (COSTA et al., 2015)

Os autores Costa et al. (2015) relatam que a gestão financeira deve atuar nas inúmeras áreas empresariais ou segmentos de mercado, ou ainda em um enfoque específico, conseguindo estabelecer diversos processos. Neste sentido, a gestão dos recursos é a prevenção para que o coração da empresa funcione bem. No mundo dos negócios, os planos e procedimentos estão relacionados em torno da maximização do capital, e sem um planejamento financeiro adequado e eficiente, o valor do mesmo pode ser reduzido em um curto espaço de tempo.

Atualmente, com o grande aumento da competição no mercado, as empresas precisam cada vez mais controlar todas as suas operações, mas um dos fatores mais importantes é a questão financeira, pois é o que mantém as diversas áreas empresariais em funcionamento. Desta maneira, uma boa e correta gestão financeira pode melhorar e otimizar os recursos, gerando frutos no futuro do negócio. (HOJI, 2019)

Neste contexto, a gestão financeira tem em seu objetivo o controle dos recursos e a análise da situação financeira de entidades, usando inúmeras ferramentas para a gerência dos resultados encontrados e a análise do retorno dos investimentos realizados pelos acionistas ou sócios no mundo empresarial. Por este motivo, todos os setores de uma

organização estão direta e indiretamente relacionados às finanças e seu planejamento, pois toda tomada de decisão deve levar em consideração os recursos que possuem e o resultado que a organização deseja alcançar na realidade do mercado em que esteja inserida (OLIVEIRA, 2016).

#### 1.1.4 O Planejamento Financeiro e o Sucesso nas Organizações

As mudanças que surgem com todo o processo de transformação ocorrido no mundo dos negócios, podem trazer impactos na vida das organizações e para que as empresas não se encontrem desprevenidas, Chiavenato (2020) alerta que o sucesso empresarial dependerá da leitura, interpretação e capacidade das organizações rastrear as mudanças e incertezas no caminho, identificando oportunidades e ameaças e respondendo prontamente de acordo com o cenário que o mercado se estabelece.

Assim, diante do cenário de constante mudanças em que as empresas se constituem, Chiavenato (2020) menciona que:

“As organizações trabalham em um ambiente mutável e dinâmico, e, para atingir seus objetivos, precisam realocar, reajustar e reconciliar continuamente seus recursos com as oportunidades percebidas no seu ambiente, a fim de aproveitar as brechas nos mercados e neutralizar as ameaças de seus concorrentes.” (CHIAVENATO, 2020, p. 350).

Neste sentido, Ferronato (2015) salienta o planejamento financeiro como ferramenta de decisão empresarial ganha destaque diante no cenário atual, pois as incertezas encontradas no dia a dia, faz com que o mercado apresente modificações, e com isso, muitos negócios se encerrem de maneira prematura, pois muitas empresas não desenvolvem o planejamento de suas finanças, ou falham na elaboração de um plano financeiro de acordo com suas necessidades.

Este autor ainda ressalta que o com um plano financeiro, as organizações podem analisar e estudar diferentes cenários projetados futuros, sendo primordial a orientação das melhores escolhas diante das alternativas apresentadas, de modo a sobressair em cada um deles, impedindo que a empresa seja surpreendida diante de alguma mudança repentina. (FERRONATO, 2015).

Os autores Capel e Martins (2012) relatam que observando a dinâmica dos cenários que se estabelecem com variações constantes, sendo estas oportunas ou

ameaçadoras, o planejamento financeiro é uma ferramenta indispensável para obtenção e manutenção do sucesso empresarial, pois contribui sobremaneira para o desempenho do planejamento estratégico, direcionando as ações e decisões empresariais a atingirem seus objetivos orçamentários propostos.

Então, para se obter sucesso nas operações empresariais, entende-se que o planejamento financeiro deve ser elaborado junto à realidade da organização, de modo que corresponda as estratégias do plano empresarial, identificando a origem dos recursos, a determinação das despesas e a liquidez gerada pelo patrimônio, analisando a compatibilidade com suas necessidades atuais e futuras. (IALE, 2012, apud CAPEL e MARTINS, 2012).

Desta forma, como pontua Machado (2008, apud CAPEL e MARTINS, 2012), o desempenho e o alcance do sucesso das empresas depende do seu modo de planejar financeiramente suas ações. Assim, as decisões financeiras devem ser orientadas com avaliação antecipada, pois normalmente estas não são simples ou fáceis de serem decididas ou implementadas, exigindo assim, competência dos responsáveis para que a empresa não seja prejudicada com tomadas de decisões equivocadas. Salienta-se a importância de flexibilizar os planos, a fim de que, no inesperado, a empresa esteja munida de estratégias alternativas para substituir os planos existentes, permitindo assim, recorrer a outros meios, caso o plano principal não ocorra de acordo com a maneira esperada.

## **1.2 Empreendedorismo e Empreendedorismo no Brasil**

Os assuntos que seguem neste tópico são sobre o contexto do empreendedorismo no mundo e no Brasil, traçando também o perfil do empreendedor.

### **1.2.1 Empreendedorismo e Empreendedor**

Empreendedorismo é entendido como uma filosofia baseada em iniciativa que vai além do que estar em um emprego, mas ele é visto como uma autorrealização que ajuda a promover um mundo melhor. Portanto, empreendedorismo é uma necessidade para a sociedade atual (LONGENECKER et al., 2019).

De acordo com Dornelas (2005), a expectativa para todo empreendedor é que ele seja um bom administrador, para alcançar o sucesso almejado em seu negócio, mas este

autor relata que nem todo administrador considerado acima da média, possa ser um empreendedor.

Empreendedor é a pessoa que persegue uma oportunidade visando a criação de valor, mas sabendo que deve assumir os riscos de processos. Os empreendedores são na maioria das vezes diferentes quando se comparado aos gestores no quesito orientar o uso dos recursos, pois normalmente eles trabalham para fazer mais com menos (LONGENECKER et al., 2019).

O primeiro exemplo de empreendedorismo é apontando na tentativa de estabelecer uma rota comercial para o Oriente por Marco Pólo. Nesta representação, o considerado empreendedor, assinou um contrato com um homem mais abastado, para vender suas mercadorias. Neste contrato, o capitalista assumia riscos de forma passiva e Marco Pólo assumia o papel ativo, pois corria riscos físicos e emocionais (DORNELAS, 2005).

Dornelas (2005) descreve que com o processo de industrialização que ocorria no século XVIII, foi diferenciado o capitalista do empreendedor. E no final do século XIX e início do século XX, os empreendedores eram confundidos com os gestores e administradores, pois eram analisados pelo ponto de vista econômico, como as pessoas que planejavam, dirigiam e exerciam controle sobre as ações e processos das organizações, mas se submetendo ao capitalista.

Os autores Farah, Cavalcanti e Marcondes (2018) comentam que não existem dúvidas quanto à importância do empreendedorismo para o desenvolvimento e crescimento de uma sociedade e que o papel dos empreendedores ganhou maior representação a partir do século XX com as transformações ocorridas, pois são pessoas capazes de transformar seus inventos em riqueza.

O autor acrescenta que hoje, tem-se o empreendedor como o responsável por mover o motor da economia, vendo nele um agente de transformações, uma pessoa que enxerga oportunidades promissora para fazer negócios, onde normalmente outras pessoas só veem riscos, contradição e confusão, o qual implementa e acompanha o desenvolvimento do negócio. E ele é possuir de competências diferenciadas para descobrir e controlar recursos, aplicando-os de forma produtiva (DORNELAS, 2005).

### 1.2.2 Empreendedorismo no Brasil

Dornelas (2005) comenta que nos Estados Unidos o empreendedorismo é conhecido há muitos anos, mas argumenta que no Brasil, este termo e modo de atuação

pessoal e organizacional tem sido mais discutido e difundido, principalmente a partir dos anos 1990. No Brasil, a criação de micro e pequenas empresas que se sustentam no mercado, têm gerado a popularidade do empreendedorismo.

Os autores Ferreira et al (2012) discorrem que entre as décadas de 1980 e 1990 que no Brasil o empreendedorismo começou a sobressair, pois retrata o período de criação de instituições como o SEBRAE que auxiliavam os empresários na estruturação de seus negócios, dando suporte para legalização das empresas, e proporcionavam consultorias para os empreendimentos em andamento.

Com as transformações ocorridas na sociedade brasileira, como: mudanças nas relações trabalhistas, aumento de profissionais qualificados e as alterações sofridas na CLT, existe uma tendência de que o emprego tradicional seja aos poucos substituído por outros vínculos na relação estabelecida entre o capital e o trabalho, e uma das alternativas é a criação de novas empresas, tendência que ocorre de maneira acelerada no Brasil (FERREIRA et al., 2012).

Farah, Cavalcanti e Marcondes (2018) mencionam que os motivos comumente evidenciados para um indivíduo empreender são: ter mais autonomia (ser seu próprio patrão), ganhar mais dinheiro do que quando empregado, desenvolver um negócio que gere ganho para si e para a sociedade, sair da rotina e levar sua ideia adiante, disponibilidade de tempo, insatisfação com o emprego atual, entre outros.

O empreendedor levado por oportunidade sabe onde quer chegar, cria e orienta uma empresa com planejamento, estabelecendo uma visão de geração de lucros, empregos e riqueza, ligando diretamente seu negócio ou gestão com desenvolvimento econômico. Mas se for observado o empreendedor por necessidade, este tende a criar negócios informais, por falta de emprego ou falta de opção (DORNELAS, 2005).

O autor Dornelas (2005) menciona que essa criação desordenada de pequenos negócios, demonstrando a falta de planejamento, as dificuldades em administrar o negócio, os problemas relacionados a sociedade ou sucessão familiar, são fatores que combinados com a falta de clientes, concorrência feroz, escassez de dinheiro e outras situações de dificuldades de qualquer empreendimento, resultam no fechamento prematuro de muitos negócios.

Perceber as oportunidades motiva a maioria dos negócios, fazendo com que pessoas busquem abrir seu próprio empreendimento, mas eles também alertam que os empreendedores necessitam buscar capacitação e planejamento para auxiliar na



formatação do negócio, evitando erros que impedem o fracasso de uma iniciativa promissora (FARAH, CAVALCANTI e MARCONDES, 2018).

### **1.3 As Micro e Pequenas Empresas no Brasil**

Nesta seção será abordado sobre as MPEs no cenário brasileiro, iniciando por sua história, embasamento legal, características tributárias, seguindo para a representatividade que estes empreendimentos representam, retratando seus resultados e projeções, e ainda, a forma de gestão apresentada, salientando os problemas financeiros e as taxas de mortalidade precoce.

#### **1.3.1 A História das MPEs no Brasil**

Na década de 70, Wanderley (1999) destaca que vários estudos foram formulados em relação as atividades informais que marcavam a economia brasileira. A economia informal era marcada por empreendimentos informais gerados por recursos de origem doméstica, de cunho individual ou familiar, que retratavam uma produção em pequena escala, com tecnologia adaptada e apresentando um mercado muito competitivo e sem regulamentações. Neste cenário é que se estabelecia as pequenas empresas.

Os pequenos negócios inseridos neste contexto de mercado informal, eram estratégias de sobrevivência, onde seus proprietários buscavam alternativas para driblar o desemprego, onde muitos vinham do processo de migração da zona rural ou que não conseguiam salários formais em suas atividades temporárias. Este fato se apresentava uma situação contrária a uma economia capitalista, onde esta visava a acumulação de capital e não somente sua sobrevivência. Mesmo diante deste contraste, o aumento do número das pequenas empresas foi visualizado com a expansão econômica (WANDERLEY, 1999).

O Brasil retrata que na década de 80 ocorreu um processo de transformação das indústrias nacionais, demonstrando que as grandes empresas nacionais sofriam com a fase de reestruturação do processo produtivo e com a um número elevado de trabalhadores que ficavam fora do mercado de trabalho. Este período marcou o surgimento das pequenas empresas e a criação de novas atividades além da indústria, como o comércio e a prestação de serviços (MELO, 2008).

Wanderley (1999) comenta que com este período marcado pela reestruturação produtiva, os estudos sobre informalidade não retratavam um cenário de transição apenas, mas um problema evidente do crescimento do mercado de trabalho brasileiro.

Conforme Cassiolato e Lastres (2003, apud MELO, 2008) relatam que com o processo de redemocratização da década de 80, deu ênfase a geração de renda através de outros meios e não mais do trabalho assalariado, caracterizando um crescimento econômico oriundo de outras atividades, como o comércio e serviços, e não somente da indústria, apresentando com isso, uma diversidade de arranjos empresariais.

Como visto, na década de 80, as MPEs ganharam importância econômica e social. Esta representação é destacada por Puga (2002), onde este descreve que esta importância foi visualizada em países desenvolvidos e subdesenvolvidos. A partir disto, as mesmas despertaram atenção dos governos e estes criaram políticas públicas de apoio aos pequenos negócios, estimulando um ambiente favorável ao seu crescimento e viabilidade.

Puga (2002) destaca que desde o processo provocado pela revolução industrial até o final dos anos 1970, as grandes empresas eram consideradas como o principal motor da economia. Em contrapartida, as pequenas empresas eram vistas como unidades de produção ineficiente, estabelecendo baixa produtividade e salários reduzidos. A partir da década de 80 e, mais recentemente, com o avanço das empresas do setor de informática, foi estabelecido uma visão diferenciada no mundo a respeito da importância das MPMEs, surgindo evidências empíricas de que em diversos países a performance das pequenas empresas estava superando a das grandes organizações.

Com as transformações ocorridas no seio das grandes empresas na década de 80, especialmente em relação aos custos rígidos, foi nítida a mudança que a demanda trouxe, pois os consumidores estavam com seus gostos mais incrementados, tanto em relação à produtos, trazendo um aumento significativo do número de empregados MPEs quanto à sua força de trabalho, pois neste novo cenário, observou-se que as micro e pequenas empresas cresciam. Este crescimento se deu por elas terem um custo mais baixo de mão de obra e por possuírem iniciativas governamentais tributárias favoráveis. Contrapondo este cenário positivo, tem a relação com a oferta, pois as mudanças tecnológicas ocorridas neste período, eliminavam as desvantagens dos pequenos negócios em termos de custos de produção (SEBRAE, 2004).

A importância de as MPMEs ser reconhecida, pode estar relacionado com a mudança gerada pelo paradigma tecnológico, o qual prioriza as inovações. Diante deste fato, Audretsch (1999, apud PUGA, 2002) aborda que as novas e pequenas empresas não

repetem o comportamento das grandes empresas, mas atuam como agentes transformadores. Em diferentes segmentos, os pequenos negócios geram maiores inovações do que as grandes empresas e ao mesmo tempo, demonstram flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças tecnológicas.

Neste atual contexto, Audretsch (1999, apud PUGA, 2002) destaca as experiências vivenciadas na Terceira Itália e no Vale do Silício nos EUA, passando a apontar para os ganhos de competitividade oriundos da criação de redes de cooperação entre empresas localizadas em determinada região, que são os chamados *clusters*.

### 1.3.2 Os Incentivos e a Legislação para as MPES

De acordo com o IBGE, a década de 80 evidencia a queda do ritmo da atividade econômica e a elevação do número de desempregos, onde os pequenos negócios surgiram como alternativa de ocupação da mão de obra e forma de subsistência. Desta forma, iniciou-se os incentivos para a abertura das micro e pequenas empresas, sendo eles:

- Primeiro Estatuto da Microempresa através da Lei 7.256 de 1984;
- Inclusão das Pequenas Empresas na Constituição Federal de 1988;
- Criação em 1988 do primeiro sindicato dos pequenos negócios, o SIMPI - Sindicato da Micro e Pequena Indústria do Estado de São Paulo;
- Inclusão do Simples em 1996 através da Lei 9.317;
- Segundo Estatuto da Microempresa e das Empresas de Pequeno Porte em 1999 com a Lei 9.841;
- Criação do Fórum Permanente da MPE em 2000.

Assim como os incentivos citados, sindicatos, associações e normativas foram criadas com o passar do tempo, auxiliando a constituição e o estabelecimento dos pequenos negócios no mercado brasileiro. Um exemplo é o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte ou a Lei Geral da Micro e Empresa de Pequeno Porte que foi criada através da Lei Complementar 123 de 2006, que tem como objetivo regulamentar o determinado no artigo 179 da Constituição Federal de 1988.

Tavares (2007) destaca que esta lei geral é considerada a primeira política pública de âmbito nacional voltada para os pequenos negócios no Brasil, atuando nas esferas federal, estadual, distrital e municipal. Seu processo de criação envolveu a ação conjunta

do governo, dos parlamentares da base governista e oposição, bem como, da mobilização dos empresários, dos representantes das instituições e do apoio a este segmento.

Para atender as reivindicações dos empresários dos pequenos negócios, este estatuto e suas alterações que vieram na sequência, visa estimular o desenvolvimento e a competitividade deste tipo de negócio, contribuindo com a geração de renda e emprego, a inclusão social, o fortalecimento da economia e a redução da informalidade. Outro ponto de relevância é que esta lei de 2006 instituiu diversos mecanismos de ampliação de oportunidades e de fomento, abordando a facilitação ao acesso de linhas de créditos oferecidas pelas instituições financeiras (BRASIL/Lei 123, 2006; TAVARES, 2007).

Uma marca importante deste estatuto é relacionada com a desburocratização do processo legalização e de registro das empresas. Com esta contribuição, tendo um sistema informatizado, basta a empresa seguir uma sequência para realizar seu cadastro, como: consulta antecipada do nome empresarial, viabilidade de localização do negócio, registro empresarial, inscrições fiscais e licenciamento de atividades. Com este novo procedimento de legalização reduziu o tempo médio de abertura deste tipo de negócio, de 152 dias para até 15 dias. Vale destacar que para as empresas que não possuam atividades de alto risco é permitida a expedição de um alvará provisório para funcionamento imediato. Se ocorrer o fechamento da empresa, o procedimento é automático (BRASIL/Lei 123, 2006; TAVARES, 2007).

### 1.3.3 As MPEs e o Simples Nacional

O regime de arrecadação, cobrança e fiscalização do Simples Nacional é aplicado as Micro e Pequenas Empresas e ao Microempreendedor Individual, sendo regulamentado pela Lei Complementar 123/2006. É um regime de tributação que abrange todos os entes federados (União, Estados, Distrito Federal e Municípios) e tem como propósito gerar em uma única guia a arrecadação de 8 impostos, que são: Imposto de Renda Pessoa Jurídica – IRPJ; Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – CSLL; PIS/PASEP; Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social – COFINS; Imposto sobre Produtos Industrializados – IPI; Contribuição Patronal Previdenciária – CPP; Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS; Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza – ISS (BRASIL/LEI 123, 2006; TAVARES, 2007).

Como destacado pela Lei 123/2006, com o objetivo de promover o desenvolvimento econômico e social do país, promovendo o aumento da eficiência das

políticas públicas e o estímulo à inovação tecnológica, as empresas beneficiadas pelo Estatuto das Micro e Pequenas Empresas e optantes pelo Simples Nacional possuem tratamento diferenciado nos processos de licitação, facilidades para desenvolver atividades de exportação, bem como, facilidade ao acesso à justiça, ao tratamento das relações de trabalho e ainda, têm estímulos ao associativismo.

Vale destacar que esta lei prevê fiscalização aos pequenos negócios em relação as questões trabalhista, sanitária, ambiental, metrológica, de segurança e de uso e ocupação do solo, sendo que esta serve como orientação educativa e não punitiva. Todavia, em caso de multa, salienta-se a necessidade de a administração pública atentar ao tratamento diferenciado no que diz respeito à fixação dos valores (BRASIL/LEI 123, 2006).

#### 1.3.4 A Representatividade dos Pequenos Negócios no Cenário Brasileiro

A atividade empreendedora vem recebendo destaque no Brasil. Fato este explicado pelo desejo das pessoas abrir seu próprio negócio, tendo nele uma forma de desfrutar de uma maior liberdade econômica. Neste sentido, este tópico destaca a representatividade das MPEs no cenário brasileiro.

Um estudo promovido pelo SEBRAE divulgou em 2004 a evolução que as micro e pequenas empresas tiveram no período de 1996 até 2002, como o quadro 01 demonstra:

**Quadro 01 – Evolução das Micro e Pequenas Empresas**

<b>Tipo de Empresa e Número de Estabelecimentos</b>	<b>1996</b>	<b>2002</b>	<b>% de aumento</b>
Microempresas	2.956.749	4.605.607	55,77%
Pequenas Empresas	181.115	274.009	51,29%
<b>Tipo de Empresa e Total de Pessoas Ocupadas</b>	<b>1996</b>	<b>2002</b>	<b>% de aumento</b>
Microempresas	6.878.964	9.967.201	44,89%
Pequenas Empresas	4.054.635	5.789.875	42,80%
<b>Tipos de Empresa e Participação na Massa de Salários e Rendimentos</b>	<b>1996</b>	<b>2002</b>	<b>% de aumento</b>
Microempresas	7,3%	10,3%	41,10%
Pequenas Empresas	12,8%	15,7%	22,66%

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2004).

O quadro 01 evidencia a evolução que as micro e pequenas empresas brasileiras representaram no período de 1996 até 2002, demonstrando tanto o aumento considerável no número de estabelecimentos, quanto a representação crescente no número de pessoas

ocupadas e conseqüentemente na geração de renda e riqueza que estes empreendimentos geraram (SEBRAE, 2004).

Conforme destacado por um estudo sobre informação econômica das Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil feito pelo IBGE (2003), uma importante contribuição das micro e pequenas empresas para o crescimento e desenvolvimento do país é que elas servem como um amortecedor do desemprego, pois constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que apresenta condições para desenvolver seu próprio negócio, e ao mesmo tempo, em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma parcela da população que apresenta uma força de trabalho excedente, geralmente com pouca qualificação e experiência, e que não encontra emprego nas empresas de maior porte.

As microempresas e as empresas de pequeno porte vêm ganhando espaço e importância no âmbito econômico e social. Terence (2002) declara que essas empresas contribuem para o desenvolvimento econômico das nações, bem como, incitando a competição na produção de bens e serviços com maior eficiência, por possuírem estruturas mais enxutas, além de contribuir para as empresas de grande porte, ao exercer funções de suporte e conexão dos produtores com os clientes.

Dornelas (2005) argumenta que o método do empreendedorismo aplicado as micro e pequenas empresas tem tipo uma aceitação boa e crescente no Brasil, fato este que estimula para a abertura deste tipo de negócio para favorecer a economia do país.

A maioria das empresas no Brasil é constituído especialmente por micro e pequenas empresas, como destaca Souza (2009). Este destaque do mercado brasileiro, contempla tanto o grande número da existência dessas empresas, quanto a base de formação de empregos, assim, entendendo que os pequenos negócios estão com maior capacidade de crescimento.

Como destacado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, através de resultados provenientes de pesquisas do ano de 2011, as microempresas (ME) representavam uma participação marcante na economia brasileira. As pesquisas retratam que as MEs ocupavam 93,3% do mercado brasileiro, sendo caracterizado por indústrias, construção, comércio e serviços, onde mais da metade destas empresas, ou seja, 64,76% atuavam sem empregados e o restante trabalha com o auxílio de funcionários.

Em 2011 as MEs foram responsáveis por 15 milhões dos empregos formais no Brasil, sendo mais da metade destes em estabelecimentos privados não agrícolas, e outro

fator relevante é marcado por representarem 40% do salário pago aos trabalhadores (SEBRAE, 2011).

No estudo Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira de 2014, divulgado pelo SEBRAE, as Micro e Pequenas Empresas eram as principais fontes geradoras de riqueza no comércio no Brasil, representando 53,4% do PIB. Na constituição do PIB considerando a indústria, a participação das micro e pequenas pontuava 22,5%, onde se aproximava das médias empresas, que representavam 24,5% deste setor. No setor de Serviços, 36,3% da produção nacional tinha origem nos pequenos negócios.

De acordo com o Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios 2016, divulgado pelo SEBRAE, a recessão iniciada no ano de 2014 afetou a atividade econômica do país. Nesse contexto, muitos estabelecimentos representando o segmento das micro e pequenas empresas foram fechados, empregos foram diminuídos e conseqüentemente, a ocorreu queda da renda. No entanto, os pequenos negócios mostraram-se resilientes e contribuíram para amenizar os impactos da crise tanto no mercado de trabalho, quanto na estrutura produtiva do Brasil. Isso porque a queda na remuneração média e no número de postos de trabalho foi menor nas MPEs do que nas MGEs, comprovando que as micro e pequenas empresas representam um segmento estratégico quanto as políticas de retomada do crescimento econômico, aumento de produtividade e distribuição de renda.

Entre os anos de 2006 e 2016, o número de MPEs cresceu 21,9%, gerando 5 milhões de novos empregos formais e tendo saldo positivo de estabelecimentos em atividade em 1,1 milhão. O Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios 2016, aponta que em 2016, 99% dos estabelecimentos faziam parte das MPEs e eram responsáveis por 54,5% dos empregos com carteira de trabalho do setor privado não agrícola e pelo pagamento de 44% dos valores dos salários no país. Neste período de 2006 a 2016, de cada R\$ 100,00 remunerados aos trabalhadores no setor privado não agrícola, em média, R\$ 41,00 foram pagos pelas MPEs.

O setor de serviços foi o que mais cresceu, representando três quartos do crescimento das MPEs entre 2006 e 2016, apresentando o saldo de quase 1 milhão de novos estabelecimentos, com ritmo de crescimento médio de 4,0% ao ano. Este destaque é apresentado pelo Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios 2016, demonstrando que em 2006, o setor de serviços representava 34,4% do total de estabelecimentos de MPEs, passando para 41,7% em 2016, com a participação de quase 2,9 milhões de estabelecimentos.

Um estudo sobre empreendedorismo e trabalho feito pelo SEBRAE em 2017, demonstra que a participação das MPEs em relação ao percentual de trabalhadores com carteira aumentou, passando de 51% em 2010, para 54% em 2015. Neste período, o número de empregados nos pequenos negócios também cresceu 15%, passando de 14,7 milhões para 16,9 milhões. Comparando com as empresas de grande porte, o crescimento foi somente de 4,3%.

Neste mesmo estudo de 2017 sobre o empreendedorismo e trabalho, nos anos de 2015 e 2016, as micro e pequenas empresas apresentavam uma média de 242 mil empregados por ano, já as empresas de maior porte, em média diminuía 1,2 milhão de empregados anualmente. As MPEs apresentaram saldo positivo de empregos com criação de 211,2 mil postos de trabalho no primeiro semestre de 2017, enquanto as médias de grandes empresas, fecharam 162,2 mil.

Uma pesquisa sobre o Faturamento Mensal das MPEs no Brasil do ano de 2016, divulgada pelo SEBRAE, demonstra que 98,4% das empresas brasileiras eram formadas por pequenos negócios, sendo 41% microempresas, 9% empresas de pequeno porte e 50% micro empreendedores individuais. Esta pesquisa ainda aponta que os setores mais representativos eram os de comércio e serviços, representando respectivamente 42% e 37%. Na sequência, apareciam a indústria com 13%, a construção civil com 7% e a agropecuária (1%).

O Panorama SEBRAE de Janeiro de 2019, apresenta os dados divulgados pelo CAGED do Ministério da Economia, o qual retrata que após três anos de queda, em 2018 as contratações superaram as demissões, evidenciando 529,6 mil vagas formais no Brasil. Este impulso significativo de recuperação dos empregos formais é das MPEs, que criaram 581 mil vagas. O setor de destaque é o dos serviços que lideraram a geração de empregos no país com a criação de 350,2 mil novos postos de trabalho, representando 60% do total de empregos gerados por estas empresas.

Este mesmo Panorama do SEBRAE (2019) demonstra que os empreendedores possuidores de negócios, tanto empregadores, como os que desenvolvem sua atividade por conta própria, continua em expansão. No último ano, houve o incremento de 773 mil deste tipo de empreendimento, demonstrando um aumento de 2,8%.

O número de empresas optantes pelo regime de tributação do Simples chegou a 12,5 milhões em janeiro de 2019, sendo 7,9 milhões vindo dos MEI e 4,6 milhões das ME e EPP. Em comparação ao período de janeiro de 2019 frente a dezembro de 2018,



todos os estados tiverem baixa do número de empresas no Simples, mas, por outro lado, o número de MEI avançou em quase todos os estados.

Conforme o Relatório do CAGED (2019), a região sul do Brasil apresenta o ranking com os saldos de empregos gerados pelos pequenos negócios em janeiro de 2019, como demonstra o quadro 02:

**Quadro 02 – Saldo de Emprego dos Pequenos Negócios em Janeiro de 2019**

UF	Saldo de Emprego	Saldo por 1.000 empregados	Posição
<b>Brasil</b>	60.750	3,17	
<b>Região Sul</b>	27.132	6,93	
<b>Santa Catarina</b>	10.884	9,84	1
<b>Rio Grande do Sul</b>	9.208	6,63	2
<b>Paraná</b>	7.040	4,95	3

Fonte: Adaptado de Relatório CAGED (2019).

O saldo de emprego dos pequenos negócios no Brasil em janeiro de 2019 é de 60.750, tendo a região Sul 27.132 deste montante e o estado do Paraná 7.040. Comparando o saldo apresentado por 1.000 empregados, a região Sul demonstra 6,93 e o Paraná 4,95 empregados, ficando acima do resultado brasileiro que é de 3,17.

O Estado do Paraná demonstra saldo líquido de empregos gerados em janeiro de 2019, como expressa o quadro 03, retratando que o Paraná apresenta 9.145 empregos gerados em janeiro de 2019, sendo que deste número, a maior representação é destacada pelas micro e empresas de pequeno porte, com 7.040.

**Quadro 03 – Saldo Líquido de Empregos Gerados em Janeiro de 2019**

7.040	2.267	-162	9.145
MPE	MGE	Administração Pública	Total

Fonte: Adaptado de Relatório CAGED (2019).

Com a consistente representação dos saldos líquidos de empregos gerados em janeiro de 2019, destaca-se a importância que as MPEs expressam em relação a geração de renda e de riqueza.

O quadro 04 traz o comparativo dos saldos de empregos gerados pelas MPEs e MGEs do período de janeiro a janeiro de 2018 e de 2019 do Estado do Paraná, como segue:

#### Quadro 04 – Comparativo do Saldo de Empregos em 2018 e 2019

Ano	2018	2019
<b>MPE</b>	9.283	7.040
<b>MGE</b>	3.095	2.267

Fonte: Adaptado de Relatório CAGED (2019).

Deste saldo de empregos gerados em janeiro de 2019 representados pelo quadro 04 é feito a separação por porte empresarial e setor de atividade, como o quadro 05 apresenta:

#### Quadro 05 – Saldos de Empregos por Porte e Setor em Janeiro de 2019

Setor	MGE	MPE
<b>Agropecuária</b>	-312	19
<b>Comércio</b>	-1.671	-951
<b>Construção</b>	1.018	1.577
<b>Extrativa Mineral</b>	0	-30
<b>Indústria de Transformação</b>	1.382	2.717
<b>Serviços</b>	1.837	3.660
<b>SIUP</b>	13	48
<b>Total</b>	<b>2.267</b>	<b>7.040</b>

Fonte: Adaptado de Relatório CAGED (2019).

Como demonstrado no quadro 05, o setor de maior representação no período de janeiro de 2019 é o de serviços, apresentando 1.837 empregos gerados nas médias e grandes empresas e com maior destaque em relação as micro e pequenas empresas com a representação de 3.660 empregos.

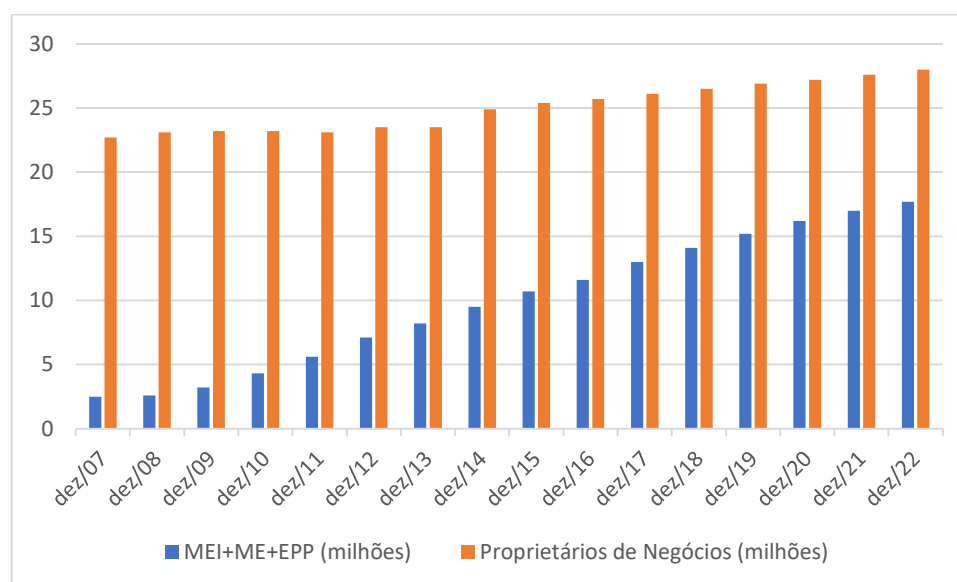
#### 1.3.5 Os Resultados dos Pequenos Negócios e sua Projeção para o Ano de 2022

Este tópico demonstra uma análise sobre o grau de formalização e a evolução dos pequenos negócios entre o ano 2007 até 2022, sendo estabelecida a partir da comparação entre o número de empresas optantes do Simples e o número dos proprietários dos negócios. Os dados para estabelecimento dos números dos empreendimentos participantes do simples e do número dos empreendedores, são extraídos dos sites da Receita Federal e do IBGE, respectivamente, sendo divulgados pelo SEBRAE através do Relatório Especial – Os Impactos do Simples Nacional (2017).

Baseado nos dados do IBGE (PNAD), entre os anos de 2007 e 2015 o número de proprietários de negócios passou de 22,7 milhões para 25,4 milhões, número que resulta em uma taxa de expansão de 1,42% a.a. A projeção para o ano de 2022, estima que este número chegue a 28 milhões de pessoas.

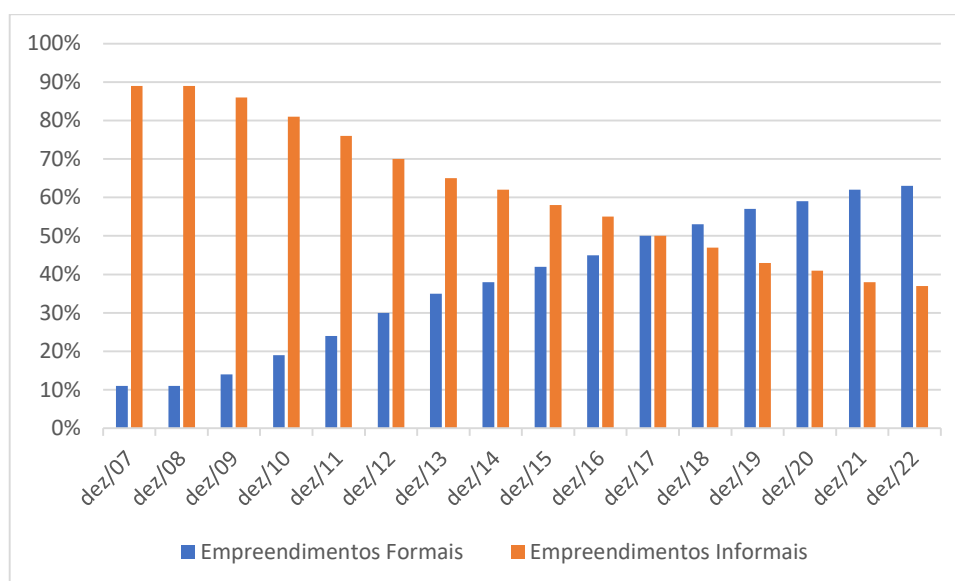
Entre os anos de 2007 e 2016, o número de pequenos empreendimentos formais optantes pelo Simples migrou de 2,5 milhões para 11,6 milhões, demonstrando uma taxa de expansão de 2,21% a.a. As projeções do SEBRAE (2017) para 2022 em relação ao número de empreendimentos optantes pelo Simples indicam que este pode chegar a quase 18 milhões, como pode ser visualizado no gráfico seguinte:

**Gráfico 01 – Número de Proprietários e de Estabelecimentos Optantes pelo Simples (em milhões)**



Fonte: Adaptado de SEBRAE (2017).

De acordo com o Relatório Especial – Os Impactos do Simples Nacional do SEBRAE (2017), pode ser utilizada uma representação em percentual do grau de formalização dos pequenos negócios na economia brasileira fazendo a divisão do número de empresas que optam do Simples pelo número dos proprietários de negócios. Dado este indicador, pode ser verificada uma forte expansão do número de optantes do Simples, número sendo alavancado puxado pelo MEI e em contrapartida, apresentando uma sensibilidade negativa no grau de informalidade dos pequenos negócios, como demonstra o gráfico a seguir:

**Gráfico 02 – Proporção de Empreendimentos Formais/Informais**

Fonte: Adaptado do SEBRAE (2017).

Baseado no gráfico 02, em 2007 o número de empreendimentos optantes do Simples representava somente 11% dos negócios formais e este percentual foi subindo, apresentando em 2016 a proporção de 45%. No final de 2017, retrata que o grau de formalização dos pequenos negócios deveria chegar a 50% do total. Na sequência, por meio desta representação, é possível visualizar que até o ano de 2022, os empreendimentos formais possam representar 63% do total. Por este último dado projetado, a proporção pode ser de 2 empreendimentos formais em cada 3 empreendimentos existentes, ou seja, 2/3 do mercado sendo representado pelo mercado formal, contra apenas 1 em cada 10, no início deste período analisado.

### 1.3.6 A Representação das MPEs e seu Processo de Gestão Empresarial

Como é possível verificar pelo embasamento de diferentes fontes da seção 1.3.4, cada vez mais no mercado brasileiro se destaca o avanço das empresas com classificação de micro e de pequeno porte, e com isso, a sua importância para a economia e o desenvolvimento econômico regional e social, demarcando em um crescimento contínuo. Diante deste cenário, se apresenta a figura dos proprietários e gestores destes empreendimentos, os quais são responsáveis pela condução, manutenção e crescimento destes negócios.

Neste sentido, Terence (2002) menciona que as MPEs contribuem de forma sistêmica para o desenvolvimento econômico das nações, proporcionando assim, o aumento da competição na produção de bens e serviços com maior eficiência, tendo a necessidade de utilizar estruturas mais enxutas e que possam contribuir com as empresas de porte maiores, desenvolvendo uma função de suporte com a interligação dos produtores e clientes.

Os autores Longenecker, Moore e Petty (2013) acrescentam que a flexibilidade identificada nos pequenos negócios é um dos principais motivos que respalda o repentino crescimento apresentado dessas organizações, permitindo que as mesmas se diferenciem na competição do mercado, seja diante da contratação de pessoas, na criação de novos produtos, ou no uso de novas tecnologias, fatores que as tornam mais eficientes na produção de bens e serviços em menor escala.

Em contrapartida, um estudo desenvolvido pelo SEBRAE em 2014 salienta que ainda existe muito despreparo nas micro e pequenas organizações relacionados as práticas de gestão, pois não são utilizados métodos gerenciais adequados e eficazes no gerenciamento dos negócios, tornando-se assim, como fator de impedimento em seu crescimento. É destacado neste estudo que o gerenciamento destes empreendimentos, na maioria das vezes, se produz de maneira intuitiva e empírica, e retrata que poucas empresas desenvolvem um planejamento de forma adequada, que analise dados e apoie seus processos de tomada de decisão.

### 1.3.7 Os Problemas Financeiros das Micro e Pequenas Empresas

Kassai (1997) retrata que os pequenos empresários possuem características comuns e marcantes, por sua maioria ter começado a trabalhar cedo, sendo muitos provenientes de famílias carentes, detendo conhecimentos técnicos relacionados ao negócio, mas não tendo conhecimento sobre ferramentas de gestão ou administração. Por estes motivos, enfrentam vários problemas na condução do negócio, como: dificuldades na administração de pessoal, dificuldades na mensuração da produção adequada, falta de programação para realizar compras que atendam a necessidade e inabilidade em relação a administrar o capital de giro, sendo este último, o problema mais difícil de contornar, quando evidenciado.

Diante da caracterização das diferenças encontradas entre as grandes empresas e as MPEs, tanto em relação à capacidade de obter recursos junto ao mercado financeiro, bem

como na maneira com que as mesmas são conduzidas, Weston e Brigham (2000) avaliam a necessidade de modificar os princípios administrativos e financeiros para a atuação das micro e pequenas empresas. Para estes autores, a falta de histórico financeiro, aliada com a falta de capacitação técnica dos gestores, elencam fatores que contribuem para a insuficiência de recursos nas micro e pequenas empresas.

Barros e Modonesi (1993) consideram os problemas enfrentados pelas pequenas empresas, separando-os como internos e externos. Os autores citam como problemas internos: centralização de decisões, estrutura organizacional indefinida, limitada capacidade administrativa dos gerentes, decisões tomadas com base na intuição, falta de planejamento financeiro, falta de controles de estoques e falta de controle de qualidade na aquisição de matéria prima ou insumos. Os problemas externos são mencionados por eles quanto a instabilidade e a expansão dos mercados, as exigências fiscais vindas dos órgãos governamentais e a falta de um modelo adequado de financiamento em longo prazo.

Um exemplo identificado pela falta de gestão financeira das MPEs, é que no ano de 2017, a Receita Federal do Brasil notificou mais de 342 mil empresas optantes pelo Simples Nacional, com faturamento até R\$ 3,6 milhões anuais. A notificação era para que as MPEs regularizassem seus débitos tributários existentes até maio de 2016. O pagamento dos débitos era feito à vista ou com parcelamento de até 60 meses, mas passando para um parcelamento especial de 120 meses, conforme contido na Lei Complementar nº 155/2016.

A Receita Federal do Brasil emitiu intimações para 587 mil empresas em setembro de 2016, comunicando sobre a necessidade de regularização de débitos no valor de R\$ 21,3 milhões. Do período de dezembro de 2016 até março de 2017, 96% das notificações feitas estavam com os débitos regularizados. Este fato demonstra que mesmo em meio a dificuldades financeiras, os pequenos negócios buscaram saldar suas dívidas com a União (SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL, 2017).

### 1.3.8 A Obtenção de Crédito e a Programação Orçamentária para as MPEs

Uma dificuldade dos pequenos empreendimentos é a obtenção de crédito junto às instituições financeiras, pois muitas vezes não conseguem manter um faturamento mensal estável, sendo este um pré-requisito para aprovação de valores. Com isso, estas empresas buscam créditos mais fáceis, mas absorvendo juros maiores e menores prazos, como por

exemplo o cheque especial e o cartão de crédito. Neste sentido, Caetano (2013) salienta que o crédito é fundamental para que a empresa se mantenha em equilíbrio e crescimento, tendo opções de empréstimo bancário, bem como, sistemas de financiamentos subsidiados, como o BNDES, entre outros.

No entanto, Caetano (2013) alerta que a parcela mensal representará um custo fixo para a empresa, sabendo-se que a mesma precisa corresponder a programação orçamentária. Então, antes de tomar o empréstimo, o empresário precisa certificar-se de quanto pode se comprometer pagar por mês, para posteriormente informar o valor ao gerente da instituição financeira para negociar.

Como comentado sobre a obtenção de crédito, pesquisas do SEBRAE (2020), demonstram que esta dificuldade é relatada pelas MPEs, pois o acesso ao financiamento bancário se restringe também pela falta de garantias. Neste sentido, o FAMPE, que é um fundo de Aval, realizado através do SEBRAE, que atua como um avalista para este tipo de empresa, complementa a garantia nas operações de crédito contratadas por estas, junto às instituições financeiras conveniadas. Até fevereiro de 2020, o FAMPE avalizou mais de 342 mil operações de crédito, totalizando R\$ 16,8 bilhões. E deste montante, o SEBRAE avalizou R\$ 11,8 bilhões para os pequenos negócios.

Sobre este assunto, é importante destacar uma orientação de Sakuda (2013), onde ele diz que o primeiro passo que uma empresa deve dar antes de recorrer a opções de crédito junto as instituições financeiras, é organizar-se. Ele descreve que o planejamento é a chave para que a empresa realize o financiamento sem comprometer seu caixa, e também não desperdiçar o dinheiro colocado à sua disposição. Sobre isso, Sakuda (2013) comenta que “O importante é estabelecer metas de desenvolvimento para identificar quais são as necessidades do seu negócio”. (SAKUDA, 2013, p. 6).

### 1.3.9 A Taxa de Mortalidade dos Pequenos Negócios

A mortalidade das micro e pequenas empresas tornou-se através da evolução histórica das organizações um problema crônico, por este motivo, este fato tem sido parte da construção de contexto bibliográfico. Com isso, o que antes era tratado como um compromisso inevitável assumido pelos empreendedores, aos poucos ganhou espaço pela identificação das reais práticas errôneas, exercidas por eles, fato este que leva a extinção de muitos negócios (MACHADO e ESPINHA, 2005).

No ano de 2004 o SEBRAE divulgou uma pesquisa intitulada como Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresa no Brasil, o qual demonstrava o ranking, as dificuldades ou razões para o encerramento do negócio e o percentual dos empresários que respondiam à cada dificuldade demarcada. As dificuldades para o fechamento precoce dos negócios evidenciadas nesta pesquisa são apresentadas no quadro a seguir:

**Quadro 06 – Dificuldades e Razões para o Fechamento das Empresas**

Categorias	Ranking	Dificuldades/Razões	% Empresários que Responderam
Falhas Gerenciais	1º	Falta de Capital de Giro	42%
	3º	Problemas Financeiros	21%
	8º	Ponto/local Inadequado	8%
	9º	Falta de Conhecimentos Gerenciais	7%
Causas Econômicas Conjunturais	2º	Falta de Clientes	25%
	4º	Maus Pagadores	16%
	6º	Recessão Econômica no País	14%
Logística Operacional	12º	Instalações Inadequadas	3%
	11º	Falta de mão de obra qualificada	5%
Políticas Públicas e Arcabouço Legal	5º	Falta de Crédito Bancário	14%
	10º	Problemas com Fiscalização	6%
	13º	Carga Tributária Elevada	1%
	7º	Outra Razão	14%

Fonte: SEBRAE (2004, p. 05)

Diante desta pesquisa, pode-se concluir que as principais causas da elevada taxa de mortalidade das empresas no Brasil se relacionam, principalmente aos problemas gerenciais na condução dos negócios, seguindo pelas causas econômicas conjunturais. As falhas relacionadas ao nível gerencial podem se caracterizar por falta de planejamento desde a abertura do empreendimento, sendo um fator que condiciona o empresário a não avaliar e controlar de forma correta os recursos da empresa para seu sucesso empresarial. Deste panorama apresentado, sabe-se que os pequenos negócios brasileiros possuem a maior representação (SEBRAE, 2004).

Com os resultados desta pesquisa divulgada pelo SEBRAE em 2004, obteve-se o perfil das empresas extintas, onde apresentou que 51% destas eram empreendimentos comerciais, 46% de serviços e 3% da indústria. Em relação ao sexo, este estudo demonstrou que 63% dos ex-administradores são homens e 37% são mulheres e outra informação retratada foi que 26% não possuíam nenhuma experiência ou conhecimento



prévio do negócio e que somente 34% buscaram auxílios para pessoas que conheciam o ramo, 32% pediram ajuda ao contador e 20% solicitaram apoio junto ao SEBRAE.

De acordo com os dados contidos neste estudo do SEBRAE (2004), se comparar as razões do fechamento das empresas e com os fatores de sucesso também mencionados na pesquisa, que são: conhecimento do mercado, estratégia de vendas adequada e um administrador competente, observa-se que a falta de dados consistentes para direcionar a tomada de decisão empresarial, desde a abertura do negócio, até a maneira de financiar as operações e estratégias se apresentam como o fator predominante que ameaça a sobrevivência do empreendimento (SEBRAE, 2004).

O quadro 07 apresenta as principais causas do insucesso das MPEs, conforme dados divulgados pelo SEBRAE (2004):

**Quadro 07 – Causas do Insucesso das Micro e Pequenas Empresas**

<b>Percentual Respondido</b>	<b>Causas/Dificuldades do Insucesso das MPEs</b>
40%	Não utilizam práticas de planejamento de produção
45%	Não fazem levantamento dos custos
47%	Não controlam os estoques
50%	Não adotam práticas de planejamento de vendas
60%	Não fazem controle de qualidade
65%	Não empregam método de avaliação de produtividade
75%	Não utilizam Layout planejado
80%	Não treinam seus recursos humanos
90%	Não utilizam seus recursos de informática

Fonte: Adaptado do SEBRAE (2004).

Representado pelo quadro 07, as causas que mais se destacam quanto ao fracasso das MPEs são a não utilização dos recursos tecnológicos e humanos, juntamente com a falta da adoção do planejamento empresarial que oriente e controle os recursos envolvidos no processo como um todo (SEBRAE, 2004).

Um estudo realizado pelo SEBRAE em 2007 demonstra a taxa de mortalidade das pequenas empresas nos anos de 2003 a 2005, o qual retrata que com até dois anos de constituição, 49,4% destas empresas são encerradas, chegando a 56,4% se for considerado as empresas com funcionamento de até três anos e crescendo para 59,9% aquelas com até quatro anos de existência. Na mesma pesquisa foram abordadas as causas

para o encerramento das atividades dos pequenos empreendimentos, sendo que os fatores financeiros são os principais vilões constatados, tendo a falta de capital de giro com 42%, a falta de clientes com 25% e problemas financeiros representando 21%.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE divulgou uma pesquisa que descreve os aspectos do padrão da demografia das empresas formais brasileiras, a Demografia das Empresas de 2011, onde este apresenta um cenário muito preocupante, relatando que 48,2% das novas empresas não sobreviveriam até os três anos de existência, ou seja, segundo este estudo, quase a metade das empresas brasileiras encerrariam suas atividades antes de completarem três anos. Existe uma relação direta entre o porte das empresas e a taxa de sobrevivência destacado por esta pesquisa, afirmando o alto grau de mortalidade das microempresas, pois enquanto 67,3% das empresas sem funcionários contratados eram sobreviventes em 2010, a taxa de sobrevivência entre as empresas com 10 ou mais pessoas ocupadas era de 95,9%.

A pesquisa Sobrevivência das Empresas no Brasil de 2013 desenvolvida pelo SEBRAE, demonstra que a taxa de mortalidade dos pequenos negócios chega a 26,4%, ou seja, a cada 12 novas empresas iniciadas em 2013, aproximadamente 3 encerram suas atividades antes de completar 2 anos. Estes elevados números que retratam a mortalidade deste tipo de empresa, é considerado um dos fatores que despertaram o interesse de pesquisadores por todo o mundo.

Um estudo de Dornelas (2005) aponta que as principais causas para o fracasso de muitas microempresas norte americanas, são identificadas por falta de planejamento, seguindo pela deficiência na gestão, bem como, por políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica e fatores pessoais. No Brasil, este problema não é diferente, pois a falta de planejamento segundo pesquisas realizadas pelo SEBRAE em 2013, é uma das principais causas que levam ao fechamento de microempresas brasileiras antes dos 3 anos de existência.

Nesta pesquisa foi identificada a percepção dos empresários, demonstrando que 65% dos motivos que levaram ao encerramento das atividades são relacionados a problemas de gestão das empresas, tais como a falta de clientes e/ou inadimplência (23%), falta de capital (20%), problemas de planejamento (15%) e falta de lucro (7%). Estes dados demonstram uma maior conscientização destes empresários sobre a necessidade de conhecer e aplicar técnicas de gestão em suas empresas (SEBRAE, 2013).

No ano de 2014 o SEBRAE divulgou um estudo sobre a mortalidade das empresas, onde este órgão apresenta três principais fatores que podem afastar a sobrevivência das empresas que são:

- Não elaborar um planejamento prévio;
- Não investir em gestão empresarial; e
- Não ter comportamento e comprometimento de empreendedor.

Este estudo realizado pelo SEBRAE em 2014, traçando as causas da mortalidade, demonstra que a falta de um plano de ação é evidenciada porque muitos dos empreendedores não pesquisam o mercado e mais da metade não realiza um planejamento básico antes de iniciar sua atividade. Em relação ao problema da gestão empresarial, os pesquisados comentam que enfrentam dificuldades, relatando a complexidade do processo e ainda, a exigência por controle e gerenciamento, sem contar, o investimento em tecnologia. Quanto ao comprometimento e comportamento do empreendedor, entre os apontamentos destacados, os gestores descrevem que não definem um plano de ações claro com objetivos e metas, muitas vezes não separam as contas pessoais das contas da empresa, não possuem conhecimento técnico ou ainda não fazem cursos de aperfeiçoamento.

#### 1.3.10 As MPEs e o Efeito Corona Vírus

De acordo com pesquisa realizada por SEBRAE e FGV (2020), a pandemia provocada pelo COVID-19 tem levado governos ao redor do mundo a tomar medidas restritivas em relação a circulação de pessoas e ao funcionamento de atividades econômicas consideradas não-essenciais. Estas medidas de restrição se iniciaram no Brasil, a partir da segunda quinzena de março de 2020, e se estendendo de maneira diferenciada de acordo com as determinações legais de cada governo e município.

As medidas restritivas trouxeram à economia brasileira diversos obstáculos para a manutenção e a sobrevivência das atividades produtivas, dos postos de trabalho e do nível de atividade econômica. Segundo a pesquisa do SEBRAE e FGV (2020), se identifica ações que promovem auxílios pelos governos mundiais, se concentrando em quatro grandes eixos:

- Incentivos tributários e fiscais – adiando o pagamento de impostos, ampliando prazos para pagamento de empréstimos, entre outros;

- Manutenção de empregos – redução da carga tributária sobre empregos, subsídio no pagamento de parte dos salários, evitando demissões, entre outras ações;
- Medidas de ativação econômica – liberação de valores diretos para pessoas físicas, buscando manter o fluxo financeiro, ações específicas para as MPEs, como empréstimos subsidiados e descontos em deduções de impostos, entre outros; e
- Financiamento e empréstimos – criação de fundos garantidores para dívidas das empresas, destinando valores para empréstimos às empresas afetadas pelo COVID-19, entre outras ações.

Apesar das medias implementadas, é verificado que o alongamento das restrições afeta bruscamente as MPEs e MEI, pois estas possuem pouco capital de giro para suportar o longo prazo sem faturamento ou com redução de suas receitas. No período de 30/04 a 05/05, Sebrae e FGV realizaram uma pesquisa que evidencia esta dificuldade, evidenciando a crise vivida pelas MPEs e MEI, destacando que 34,2% das MPEs e 52,2% dos MEI descrevem que seu negócio pode ser interrompido pela interrupção das atividades presenciais, ou pelas medidas de restrição impostas. (SEBRAE e FGV, 2020).

Nesta mesma pesquisa, foi identificado que o contexto é de aumento do endividamento e da inadimplência das empresas pertencentes aos pequenos negócios, pois 70,3% das MPEs e 53,3% das MEI possuem empréstimos, e que estes compromissos estão em atrasos, sendo 33,5% para as MPEs e 31,9% para as MEI, com isso, dificultando o acesso à nova liberação de crédito. Ainda é destacado que 68,1% das MPEs e 52,5% das MEI apontam ser necessário realizar empréstimo para não demitir funcionários, bem como, para a manutenção de seu empreendimento.

Como divulgado pelo Banco Central do Brasil, de todo montante destinado ao financiamento de empresas, somente cerca de 7,3% foi concedido a microempresa, 24,6% para as empresas de pequeno porte e apenas 1,45% para MEI. Esta baixa representação pode ser resultado de algum problema de liberação dos valores empenhados, onde SEBRAE e FGV (2020) destacam as principais dificuldades, sendo: não conseguir aprovação cadastral por falta de documentos, falta de garantias e avalistas, taxas de juros altas diante da capacidade de pagamento, empresa negativa no CADIN/SERASA, entre outras.

Para enfrentar parte dos problemas causados pelo efeito Corona Vírus na economia brasileira, de acordo com o site do Governo Federal (2020), o Ministério da Economia lançou em 10 de Junho de 2020, o Fundo Garantidor de Operações (FGO), com recursos do Tesouro Nacional no valor de R\$ 15,9 bilhões, o qual visa avaliar

empréstimos para micro e pequenas empresas pelo Programa Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (PRONAMPE), o qual será gerido pelo Banco do Brasil e disponibilizado para as instituições financeiras cadastradas. Estes recursos devem assegurar a sobrevivência de 4,5 milhões de MPEs, visado preservar emprego e renda.

#### **1.4 Contribuições de Outras Pesquisas sobre o Assunto Apresentado**

Os autores Machado e Espinha no ano de 2005 publicaram o artigo científico Reflexões sobre as Dimensões do Fracasso e da Mortalidade de Pequenas Empresas, entendendo que este colabora sobre os fatores que afetam as MPEs e os empreendedores, causando a mortalidade precoce destes empreendimentos.

É identificado que este trabalho foi desenvolvido como uma reflexão sobre o assunto, visando promover a sobrevivência deste tipo de negócio e não sua extinção. Assim, ele apresenta reflexões sobre a extinção precoce dos pequenos negócios, mas não trabalha com dados e aplicações específicas.

O artigo apresenta que os empreendedores brasileiros possuem uma característica marcante sobre a forma que abrem seu negócio, que é o fator necessidade. Neste contexto, o empreendimento assume um maior risco e maior vulnerabilidade, pois por falta de experiência ou capacitação orientada para o mercado, estes negócios demarcam ocorrências de fracassos em sua gestão e orientação de recursos, os quais prejudicam sua permanência e sobrevivência no mercado ao longo do tempo.

Machado e Espinha (2005) mencionam que além dos problemas gerados pelo uso inadequado do capital inicial ou o mau uso dos recursos entre os setores da empresa, as causas da mortalidade das MPEs estão diretamente ligadas ao empreendedor, à empresa ou ao ambiente, demonstrando assim a necessidade de melhorar os investimentos nesta área, mas sendo primordial realizar treinamentos voltados a desenvolver características empreendedoras para os gestores deste tipo de negócio.

Compreende-se com este artigo que a ausência de investimento orientado, a falta de informações e a ausência de capacitação adequada, impedem a permanência de muitas MPEs que estão inseridas atualmente no mercado. Sobre isso, abre-se o campo de investigação sobre as empresas em processo de incubação, especialmente as da área de tecnologia, comparando com a causa da mortalidade precoce de muitas delas, pois o contexto brasileiro apresenta que mesmo que estas possuam investimentos públicos ou incentivos em sua gestão, sofrem para sobreviver ou ainda se extinguem prematuramente.

A autora Reis em 2006 desenvolveu uma dissertação de mestrado sobre as micro e pequenas empresas de São Luiz – MA, enfatizando a importância de aprender a empreender, tendo por objetivo avaliar o conhecimento que os gestores tinham sobre seu desenvolvimento pessoal no gerenciamento de seus negócios e a relação com o SEBRAE, seus produtos e serviços, pois este é o órgão que auxilia as MPEs em todo território brasileiro.

Com a aplicação de questionários aos gestores e proprietários das MPEs, Reis (2006) apresentou que 77,26% dos empresários não buscaram nenhuma orientação profissional antes da abertura de seu empreendimento e que 54,21% possuíam somente o ensino médio.

O percentual apresentado sobre a ausência de orientação antes da abertura é alto e denuncia que os pequenos negócios são administrados por amadores. A baixa escolaridade demonstrada é outro retrato que impacta sobre as chances de sobrevivência destes negócios. Estes fatores demarcam problemas significativos em conduzir com efetividade os empreendimentos para sua manutenção no mercado.

A autora comenta que no Brasil, apesar de toda valorização que estes empreendimentos tiveram nos últimos anos e com o surgimento de milhares de novas empresas, existem vários fatores que as afetam para que muitas destas não sobrevivam. O fracasso registrado é evidenciado pela falta de conhecimento em gestão empresarial, por não gerenciar os riscos e as oportunidades que envolvem o negócio e por não buscar treinamento e capacitação adequada para orientar melhores decisões empresariais.

O estudo demonstra que além da baixa escolaridade e a falta de orientação técnica, os gestores não estudaram o mercado antes da abertura de seu empreendimento e que consideram que as dificuldades financeiras, as despesas com tributos e o impacto da concorrência, são os principais problemas enfrentados. Pode ser salientado aqui que os problemas enfrentados são somatizados quando questões básicas e imprescindíveis para o sucesso do negócio são deixadas de lado.

O que mais chama atenção neste estudo é que quando os gestores foram questionados sobre o que é mais importante para o sucesso empresarial, a maioria não salientou a capacidade gerencial, ou a forma de controlar os recursos financeiros, ou ainda, como planejar e orientar as tomadas de decisões. Isso demonstra que os empreendedores não levam em consideração fatores básicos, mas necessários para a condução e a sobrevivência de uma empresa.

Em 2006 Cardeal realizou um trabalho para verificar como três empresas de pequeno porte do segmento hoteleiro de Salvador - BA administravam o caixa, descrevendo aspectos humanos e materiais que demonstraram como a gestão do caixa se relaciona com a formação acadêmica e a experiência dos gestores financeiros.

Com a coleta de dados através de entrevistas e questionários junto aos gestores e responsáveis, o autor apresenta que nas três empresas foram identificados que eles possuíam os requisitos de formação e experiência, mas que ainda necessitavam de maior qualificação tanto para os entrevistados, como para os funcionários do departamento financeiro, visando a promoção de uma gestão de recursos mais eficiente e saudável.

Um apontamento importante de se destacar neste estudo foi a recomendação dada para as três empresas em realizar o planejamento financeiro anual com metas claras de investimentos e de crescimento, salientando a necessidade de repassar as informações a todos os envolvidos e fazer o acompanhamento e o controle para a consumação dos objetivos traçados.

Outra observação é que mesmo que as empresas já realizem um controle e acompanhamento de caixa, é imprescindível não só para estas estudadas, mas para todos os tipos de empreendimentos, é que deve ser utilizado um modelo de gestão de caixa adequado e que atenda as reais necessidades, o qual permita a identificação e a orientação do volume de recursos em caixa e banco, oportunizando uma maior maximização de resultados para seus proprietários.

No estudo são feitas recomendações que podem ser estendidas para todas as empresas, como: inserir uma política de prazos máximos e mínimos para os pagamentos e recebimentos; determinar o saldo mínimo de caixa; realizar o planejamento anual com projeção de faturamento e de crescimento com a divulgação à toda organização; e aprofundar os conhecimentos técnicos financeiros para funcionários e gestores, promovendo uma gestão financeira mais saudável e consistente.

Santos, Alves e Almeida no ano de 2007 desenvolveram um estudo tendo como delimitação o centro-oeste mineiro sobre a formação de estratégia nas micro e pequenas empresas, descrevendo seus principais aspectos e auferindo se as características estavam abaixo ou acima da média. Para isso, eles utilizaram a análise de regressão linear múltipla, visando diagnosticar as relações existentes entre as variáveis do processo de formação da estratégia e o desempenho realizado.

Os resultados alcançados com a pesquisa determinaram uma tendência relacionada ao uso de processos de formação de estratégia deliberados e formais,

entretanto, deve ser entendido que existe uma tendência de inovação e mudança. Os autores destacam que o desempenho evidenciado acima da média das MPEs analisadas, ao que foi identificado, é resultado de uma balanceada relação de acompanhamento e controle entre a estratégia e o desempenho das mesmas.

Com a observação deste estudo, destaca-se que as empresas necessitam então estabelecer seus planos estratégicos, mas que o acompanhamento e a medida de desempenho de seus resultados é o componente para dizer se o plano estabelecido está adequado à sua necessidade e se o mesmo oportuniza maximização de resultados, atendendo as tendências do mercado e projetando para a manutenção do negócio ao longo do tempo.

O trabalho realizado por Marques em 2008 demonstra a importância em realizar o planejamento e o controle financeiro nas MPEs, como forma de reduzir a taxa de mortalidade deste tipo de empreendimento e para promover seu desenvolvimento. Ele empregou a metodologia qualitativa, realizando um levantamento bibliográfico sobre planejamento e controle financeiro, visando a elaboração de um modelo financeiro com base no fluxo de caixa, voltado aos pequenos negócios.

Na pesquisa, o autor concluiu que para realizar um planejamento financeiro e ter o controle efetivo de seus recursos, as micro e pequenas empresas demandam de ferramentas básicas e necessárias, como: fluxo de caixa; cálculo do preço de venda e mark-up; cálculo da margem de contribuição; cálculo do ponto de equilíbrio; determinação de custos fixos e variáveis; efetivar controles de contas a pagar e a receber e implementar a gestão de estoques.

Diante do apresentado pelo autor e observando os problemas enfrentados pelas MPEs brasileiras de uma maneira geral e já mencionada nesta pesquisa, salienta-se que a adoção destes instrumentos de controle deve ser implementada e utilizada obrigatoriamente em suas atividades, pois estas são ferramentas que conduzem a possibilidade de realizar o acompanhamento e o controle dos recursos financeiros e ao mesmo tempo, oportunizam a realização do plano financeiro que direciona as tomadas de decisões empresariais para colher melhores resultados.

Destaca-se ainda que estas ferramentas utilizadas na maneira correta, contribuem com a redução da mortalidade deste tipo de negócio e ao mesmo tempo, auxiliam na promoção do crescimento e do desenvolvimento sustentável, pois sem a realização de controle e acompanhamento eficiente de resultados, advindo estes de informações reais, as empresas comprometem suas tomadas de decisões e com isso, o seu empreendimento.



Tendo como objetivo primordial a demonstração da necessidade da aplicação das teorias e métodos da administração financeira como sistema de apoio às tomadas de decisões para os pequenos empreendimentos franqueados do estado de São Paulo, Loddi realizou um estudo de caso no ano de 2008, coletando dados de trinta e cinco franquias do setor da educação e de uma rede de franquias do setor alimentício. A coleta realizou-se através de questionários e por meio de entrevistas semiestruturadas, extraíndo dados e promovendo a realização de um estudo comparativo sobre a sistemática financeira entre os dois setores empresariais.

A partir dos dados coletados, o autor demonstrou o interesse e a necessidade da aplicação da administração financeira como um sistema de apoio ao processo decisório destas franquias, destacando que estes devem ser padronizados, cobrindo os resultados programados e oferecendo as condições básicas de controle para sua efetiva aplicação. Ele ainda enfatizou que as franquias que adotarem esta prática em suas rotinas, podem garantir não só sua sobrevivência no mercado, mas atingir o sucesso como resultado do crescimento do seu negócio.

Conhecendo este estudo, observa-se uma questão central levantada sobre a problemática que questiona: como os franqueados utilizavam os métodos e a gestão financeira em apoio as suas tomadas de decisões? Lembrando que a falta de conhecimento e de planejamento tem sido mencionada como problemas das MPEs brasileiras e no caso das franquias pesquisadas, foi apresentado que mesmo que estas se estabelecem num processo de franquias seguro, o maior desafio que enfrentam é conduzir seus recursos e tomar decisões de acordo com os critérios técnicos de administração financeira.

A falta de conhecimento adequado sobre gestão financeira e a adaptação nas atividades rotineiras das franquias demonstra a necessidade de uma reavaliação sobre a aplicação de práticas e rotinas de controle e gestão financeira mais eficientes, adequando para uma gestão mais madura e confiante em seus resultados, a qual siga um padrão de gestão e de controle adequado e seguro que as mesmas demandam.

Assim, salienta-se que juntamente com a gestão financeira, a contabilidade gerencial apoia a efetivação de estratégias seguras para condução de melhores resultados e crescimento no mercado, mas para isso, o aperfeiçoamento do capital humano deve ser levado em consideração, para implementação do mesmo e potencializar a condução das estratégias e dos recursos envolvidos, promovendo maior segurança, advinda de informações reais e estabelecendo então, um plano financeiro com estratégia adequada para a manutenção e o sucesso do franqueado.

Utilizando uma abordagem quantitativa exploratória, os autores Santos, Ferreira e Faria no ano de 2009 investigaram os fatores limitantes da gestão de capital de giro nas micro e pequenas empresas do município de Viçosa-MG, realizando uma entrevista com 172 gestores destes empreendimentos em atividade. Entre os resultados alcançados, destaca-se que as empresas praticam o autofinanciamento e que possuem o ciclo de caixa correspondente a 56% do ciclo operacional e que 81% das empresas possuem endividamento no curto prazo.

Neste estudo, fica evidente que as empresas não seguem as práticas de gestão financeira e que não utilizam com eficiência as ferramentas de controle financeiro em suas atividades. Desta forma, os autores pontuam que práticas de elaboração de relatórios financeiros e a capacitação dos gestores ou dos profissionais responsáveis pela área financeira, podem determinar a sobrevivência destas MPEs e a obtenção dos objetivos pretendidos.

O caso evidenciado em Viçosa- MG vem a corroborar com outros estudos sobre os pequenos negócios brasileiros, pois este tipo de empreendimento traz uma característica de falta de conhecimento do empreendedor aliado à limitação ou falta de uso da gestão financeira, agravando problemas do dia-a-dia de toda e qualquer empresa. Com isso, enfatiza-se a necessidade de desenvolvimento e capacitação de funcionários e gestores e a aplicação das ferramentas financeiras, promovendo o acompanhamento e o controle dos recursos no curto e longo prazo, para então potencializar resultados e assegurar o desejado sucesso empresarial.

Tendo por objetivo analisar as práticas de gestão financeira nas MPEs do setor industrial de castanha de caju, do estado do Rio Grande do Norte, Azevedo e Leone realizaram uma pesquisa de campo em 2011 por meio de aplicação de questionários, através de um estudo descritivo. Neste estudo buscaram apresentar o perfil das empresas participantes e de seus gestores, apontando as usuais ferramentas de gestão financeira utilizadas por estes empreendimentos e também, indicando os principais problemas financeiros enfrentados por estas organizações.

As empresas pesquisadas retrataram um modelo de baixo nível de especialização quanto ao quesito de gestão financeira, assim, pode-se concluir que as MPEs estudadas deveriam utilizar ferramentas para promover sua gestão e controlar adequadamente suas finanças, como: administração do capital de giro; realizar o controle do fluxo de caixa; desenvolver a análise financeira; implementar o orçamento empresarial e introduzir softwares de gestão financeira com uso adequado.

O que fica enfatizado neste estudo é que para que o setor financeiro seja eficiente, as empresas precisam de gestores qualificados e de teorias e métodos financeiros adequados a sua estrutura e realidade, proporcionando a sobrevivência no mercado e um diferencial para alcançar o sucesso almejado nos resultados. Pois, percebe-se que se as empresas implantam ferramentas financeiras e sistemas sem a capacitação adequada ao capital humano, os problemas de descompasso de informações e resultados fica evidente e impede de direcionar decisões assertivas.

Em 2012, Ferreira et al. publicaram um estudo sobre a mortalidade precoce de MPEs da cidade de São Paulo, sendo este motivado pela elevada concentração deste tipo de empresa no estado paulista. Segundo esta pesquisa, os principais fatores relacionados com a mortalidade deste tipo de empreendimento, são: ausência de planejamento; falta de inovação ou desempenho dos produtos e serviços; dificuldade de conquistar e manter clientes; concorrência; baixa escolaridade do empreendedor; e falta de competência gerencial.

Fica evidenciado neste trabalho que os fatores relacionados à mortalidade das MPEs estudadas, são predominantemente de natureza estratégica, elemento este que contraria o senso comum que informa que o principal motivo de falência deste tipo de empreendimento é a insuficiência de recursos. Então, a natureza estratégica, ou seja, como traçar as estratégias e objetivos do negócio é falha, apontando falta de especialização técnica e experiência, juntamente com a falta de preparo e desenvolvimento de um plano de ação direcionando não só os objetivos, mas como ocorre a distribuição dos recursos, seja de receitas, despesas, lucratividade ou rentabilidade.

Este estudo de Ferreira et al. desenvolvido em 2012 colabora com o resultado obtido de diversas pesquisas brasileiras e internacionais realizadas nas últimas décadas, bem como com os estudos já mencionados neste tópico. Com isso, entende-se que é necessário orientar a aplicação de políticas públicas junto aos empreendedores e as agências de fomento que visam a formulação de estratégias voltadas para o desenvolvimento de competências administrativas para o sucesso das MPEs brasileiras, independentemente do local onde as mesmas estejam, já que os problemas evidenciados se repetem por todo território brasileiro.

No ano de 2013 Vieira et al. realizaram uma pesquisa qualitativa, descritiva e exploratória com uso de questionário fechado, onde verificou-se a existência de diferentes configurações no processo de formação da estratégia nos pequenos negócios comerciais da cidade de Londrina - PR. Neste estudo identificou-se que o principal tipo de estratégia

representada pelas empresas pesquisadas é a de visionário, com 31% das respostas. Os empreendedores visionários tem como base o pensamento de que a estratégia que uma empresa adota também pode ser visto como uma visão de um futuro desejado, fator que favorece a tomada de decisão.

Pesquisando sobre a dimensão predominante no desenvolvimento da estratégia nesses comércios, a defensiva foi a mais presente, pontuando 37%. Isso evidencia que os comerciantes possuem uma tendência de manutenção de linha de produtos/serviços estável, focando no que sabem fazer, sem se preocupar com a liderança do mercado. Mas é destacado que a cidade apresenta uma divergência se for comparar o comércio com o setor de serviços, pois segundo pesquisa realizada no ano de 2012, o setor de serviços apresentou quanto ao desenvolvimento da estratégia, a prospectora como dimensão predominante e em relação a estratégia, não possui uma visão de futuro como os comerciantes, mas apresentam uma perspectiva incremental, fator este que traz dificuldades na elaboração da estratégia de atuação no mercado, como falta de precisão e clareza dos objetivos.

É verificado também que o contexto ambiental de referência dos empreendimentos estudados é o local, apresentando 81%. Assim, entende-se que as empresas são diretamente influenciadas pelos valores e costumes locais, desenvolvendo sua estratégia de atuação neste quesito.

Então, neste estudo é apresentado que a forma de conduzir os empreendimentos se altera, quando se confronta o segmento de mercado em questão, demonstrando que o setor de serviços apresenta maior dificuldade de atuar com um plano estratégico do que os comerciantes, mas que a estratégia defensiva utilizada pelos empreendedores do setor comercial reporta a falta de conhecimento do mercado, para atuar de modo mais agressivo e aproveitando as oportunidades que o mesmo oferece.

Ferronato (2015) descreveu em seu livro *Gestão contábil-financeira de micro e pequenas empresas: sobrevivência e sustentabilidade*, a sua dissertação da FGV/Rio de Janeiro, a qual investiga os fatores que contribuem para a ocorrência de tantos fracassos e ao elevado nível de mortalidade das pequenas e microempresas. Para isso, ele utilizou uma metodologia de investigação com questionários fechados, destinados para empreendedores dos pequenos negócios, para contadores e técnicos em contabilidade e ainda, para empregados dos estabelecimentos de pequeno porte. Os dados foram coletados através de 178 questionários, sendo que 84,8% dos respondentes foram do estado do Rio Grande do Sul e 15,2% de outras unidades da federação.

Neste estudo, foi identificado que 52,86% dos empresários entrevistados responderam que não possuem conhecimentos de contabilidade e finanças básicos para identificar e analisar as informações das demonstrações financeiras. Neste sentido, salienta-se que a contabilidade e a gestão financeira são consideradas ferramentas básicas que possibilitam o processo de tomada de decisão e que quando os proprietários dos pequenos negócios não utilizam os relatórios e demonstrativos contábeis e financeiros como fonte de informação, certamente incorreram em problemas de ordem estratégica e financeira.

É destacado que quando os empresários foram questionados se eles elaboravam projeções dos resultados e dos fluxos de caixa para os próximos períodos, as respostas de mais da metade foi negativa. Com estes elementos, chega-se à conclusão que os empresários pesquisados não possuem o mínimo necessário de conhecimento acerca de conceitos, técnicas e terminologias utilizadas pela contabilidade e pela gestão financeira e isso é um requisito necessários para promoção da longevidade das MPEs, fator este também apontado por outros estudos.

Em 2016, os autores Marques, Silva e Diegues desenvolveram um trabalho sobre uma análise do planejamento financeiro como ferramenta gerencial na empresa Beta, tendo como objetivo analisar e identificar a importância do planejamento financeiro como ferramenta gerencial para a organização.

Neste estudo foi apontados os instrumentos do planejamento financeiro utilizados na gestão da empresa Beta e como os mesmos direcionam o processo de tomada de decisão. Este trabalho também verificou o impacto nos resultados apresentados pela empresa, baseados na utilização das ferramentas do planejamento financeiro, indicando ainda as falhas e dificuldades, para então sugerir melhorias quanto a aplicabilidade dos instrumentos e proporcionar melhores resultados.

Com a realização do estudo e da análise dos dados coletados, observou-se que a empresa Beta realizava o planejamento financeiro a cerca de um ano e que possuía controle de toda movimentação financeira necessária para realização de suas atividades. É apontado também que a organização utiliza os instrumentos de planejamento financeiro essenciais para sua gestão de curto e de longo prazo. A representante da empresa Beta diz que a organização entende a importância de aplicar as ferramentas e desenvolver um planejamento financeiro, onde dá a oportunidade de orientar a melhor decisão, e consequentemente, a promoção de melhores resultados.

Assim, diante dos resultados obtidos através da pesquisa na empresa Beta, observa-se que a mesma utiliza o planejamento financeiro como ferramenta de gestão e que este é considerado fator fundamental de sucesso nos resultados que ela tem alcançado. Este estudo então enfatiza que o uso de um plano estratégico financeiro oportuniza não só a sobrevivência deste pequeno negócio, mas também, a projeção de melhores resultados que potencializam a maximização pretendida.

O estudo de Yamamoto e Tófoli, realizado em 2017 na incubadora Cronos Marca da cidade de Lins – SP, a qual realiza o registro e a proteção de marcas online, foi desenvolvido sobre o planejamento financeiro como ferramenta na tomada de decisão empresarial. Esta pesquisa salienta que no geral as empresas necessitam de melhor instrução em relação às finanças, pois por não terem um conhecimento adequado antes de sua abertura, muitas delas acabam nascendo endividadas e com seus dias de atuação no mercado já previamente contados.

Neste trabalho, eles verificaram que os resultados positivos são visíveis quando a empresa utiliza um plano financeiro, pois este promove a possibilidade de detectar os pontos falhos em relação ao desenvolvimento financeiro e direcionar a empresa para tomadas de decisões mais assertivas, e ao mesmo tempo, ele se estabelece como uma excelente ferramenta de apoio para programar os movimentos de capitais da empresa, ou seja, as decisões acompanhadas de um plano promovem maior segurança.

Nesta seção consta apresentados vários trabalhos que apontam para os mesmos problemas que levam as MPEs ao fracasso e ao encerramento de atividades de negócios que poderiam ser saudáveis, competitivos e de longo prazo. Os problemas elencados são de ordem estratégica, impactando com a falta de conhecimento técnicos dos gestores ou dos profissionais ligadas aos financeiros, bem como, aos problemas financeiros incorridos diante de ausência de acompanhamento e controle dos resultados. Isso agrega ao estudo aqui orientado para as incubadoras do ITEC/PB, reforçando a necessidade de orientar soluções para os problemas evidenciados.

E para finalizar, os dois últimos estudos apontados aqui, corroboram diretamente com a proposta salientada para as *startups* estudadas, pois demonstram que a aplicação ou implementação de um plano estratégico financeiro oportuniza a orientação de decisões estratégicas seguras, seguindo de um acompanhamento e controle das atividades e dos resultados empresariais, promovem não só a sobrevivência e a manutenção do negócio, mas a possibilidade de obtenção de melhores resultados, dando então a oportunidade de crescimento e sucesso empresarial.

## **2 MARCO CONCEITUAL**

Neste capítulo é demonstrado o marco conceitual, detalhando os assuntos que orientam este estudo, sendo construído em 6 partes principais que são: as micro e pequenas empresas, a tomada de decisão empresarial, a estratégia empresarial e o planejamento estratégico, o planejamento financeiro, o plano financeiro de curto prazo – controles financeiros e orçamentários e o plano financeiro como planejamento de lucros. Destaca-se que cada parte destas citadas, têm suas subdivisões, detalhando conceitos, características, esquemas e representações.

### **2.1 As Micro e Pequenas Empresas**

Neste tópico é apresentado sobre as micro e pequenas empresas, evidenciado seu conceito, legislação, bem como sua forma de gestão que retratam características peculiares e ainda, os problemas de organização e planejamento financeiro evidenciados e as taxas de mortalidade deste tipo de empreendimento.

#### **2.1.1 As MPEs e sua Legislação**

Os objetivos para a formação das micro e pequenas empresas são variados e relacionados à indústria e ao comércio de produtos ou serviços. Neste sentido, Padoveze e Martins (2014) informam que “O prefixo micr(o) e o adjetivo pequena designam tamanho, que, em relação a uma empresa está associado a duas principais referências: número de empregados e faturamento”. (PADOVEZE & MARTINS, 2014, p. 20).

Padoveze e Martins (2014) comentam que existem formas de diferenciar o porte de um negócio, como o número de colaboradores atrelado ao segmento econômico, ou número de funcionários, mas para fins fiscais, segue conforme a lei sobre a diferença da ME e EPP, que é a soma da receita bruta auferida ano-calendário anterior.

Os autores também mencionam que para que as micro e pequenas empresas assegurem seus privilégios, é necessário que alguns quesitos sejam cumpridos diante da lei nº123, de 14 de dezembro de 2006. Da mesma maneira, devendo atender aos limites de faturamento que a legislação estabelece. (PADOVEZE e MARTINS, 2014).

A classificação das empresas é baseada com diferentes critérios, como o número de empregados e o faturamento anual. A Lei Geral nº 123/2006 e suas alterações,

intitulada de Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, classifica nesta categoria as empresas de sociedade empresária ou simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário que está registrado como empresa mercantil ou civil. Desta forma, as pequenas empresas são classificadas, conforme quadro 08, a seguir:

**Quadro 08 – Classificação dos Estabelecimentos Segundo Porte**

<b>Porte</b>	<b>Extrativa Mineral, Indústria de Transformação e Construção</b>	<b>SIUP, Agropecuária, Comércio e Serviços</b>
<b>Microempresa</b>	Até 19 pessoas ocupadas	Até 09 pessoas ocupadas
<b>Pequena Empresa</b>	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas

Fonte: Adaptado do SEBRAE (2019).

O quadro 08 demonstra como as MPEs são classificadas seguindo a divisão por segmento de atuação, com o respectivo número de funcionários que podem apresentar.

Através da homologação da Lei complementar 128 de 19/12/2008, alguns artigos da Lei complementar nº 123 de 14/12/2006 foram alterados. Foi institucionalizado o MEI - Microempreendedor Individual, que é a pessoa jurídica que trabalha por conta própria e que pode ter no máximo um empregado. Com o surgimento desta lei, muitos empreendedores informais foram registrados formalmente e tiveram acesso a benefícios que estimulam o crescimento da economia e da geração de novos postos de trabalho.

Atualmente o faturamento anual do MEI é de até R\$ 81.000,00, já o que as microempresas podem faturar é de até R\$ 360.000,00 e para as EPP, inicia neste último valor, até R\$ 4.000.000,00. (BRASIL, 2006; PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2020).

### 2.1.2 Características das MPEs

As micro e pequenas empresas se caracterizam por critérios qualitativos e quantitativos. Dornelas (2005) salienta que o qualitativo descreve os elementos caracterizados pela forma de gestão utilizada, que comumente, é a gestão familiar. Logo, o quantitativo é o que se relaciona com a ausência de coordenação de um plano financeiro.

As MPEs possuem uma característica peculiar, a qual é retratada pelos autores Cassaroto Filho e Pires (1998), destacando que estas normalmente são administradas por um único dirigente proprietário, o que faz com que o processo de tomada de decisão aconteça com maior rapidez, apresentando uma maior flexibilidade. Neste sentido,



Terence (2002) apresenta vários fatores positivos encontrados nestas empresas, que são: maior flexibilidade, proximidade com seus clientes e fornecedores, funcionários mais dedicados e maior rapidez para modificar produtos e processos.

Seguindo esta ideia, Reis (2006) afirma que as pequenas organizações possuem características mais perspicazes e flexíveis, gerando assim, a possibilidade de adaptação mais fácil às alterações das rotinas dos consumidores e às oscilações do mercado.

Baseado no estudo do IBGE (2003) sobre informação econômica das Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços do Brasil, existem características específicas, que são:

- Baixa intensidade de capital;
- Demografia elevada, com altas taxas de natalidade e mortalidade;
- Presença marcante dos sócios e familiares como mão de obra;
- Poder de decisão centralizado;
- Junção da pessoa física e jurídica em termos contábeis e financeiros;
- Registros contábeis inadequados;
- Utilização de mão de obra sem qualificação;
- Baixo investimento em tecnologia; e
- Maior dificuldade de acesso a créditos;

As características demonstram que as MPEs possuem elementos que evidenciam suas particularidades que as fazem um grupo peculiar no ambiente empresarial.

### 2.1.3 A Gestão das MPEs

Para Longenecker, Moore e Pett (2013), os empreendedores são vistos como os heróis populares da vida empresarial. Esse título é atribuído pelo fato desses micros e pequenos empresários proporcionarem no desenvolvimento de suas atividades, uma série de benefícios sociais, econômicos e tecnológicos.

Os autores Ferreira et al. (2012) apontam motivos que incentivam os empreendedores a abrir seu negócio, que são: identificação de uma oportunidade diante do cenário; experiências anteriores; e ainda, insatisfação e tempo disposto com o emprego atual. Além dos fatores citados, os autores comentam outros motivos que são percebidos na hora da tomada de decisão do investidor, como: incentivos financeiros e facilidade de abertura do negócio, pois o governo visa a promoção do desenvolvimento do país.

Neste contexto, Souza (2009) argumenta que, geralmente a MPE é formada por indivíduos que buscam transformações em suas vidas, como a busca por um melhor padrão de vida, bem como, a oportunidade de passar de empregados para empregadores.

Souza (2009) continua dizendo que a formação das micro e pequenas empresas ocorre também no momento em que uma pessoa obtém um poder financeiro maior, o qual oportunize desfrutar de novas oportunidades de empreendimentos no mercado.

#### 2.1.4 As Tomadas de Decisões e o Planejamento Financeiro das MPEs

Para que uma empresa tenha sucesso ou fracasso nos seus negócios, existem fatores atrelados a forma como ela conduz suas finanças. Entende-se assim que é necessário realizar a administração dos recursos para que se estabeleça uma boa gestão empresarial. Neste sentido, Azevedo (2010) afirma que o setor financeiro é complexo, devendo ser conduzido por critérios profissionais seguros. O autor ainda aponta que o sucesso do negócio está relacionado a qualificação de seus gestores financeiros, sendo este um diferencial para o crescimento das micro e pequenas empresas.

Seguindo a visão de Hoji (2003), as funções básicas da gestão financeira empresarial compreendem a tomada de decisões de investimento e de financiamento, bem como, as decisões que envolvem análise, planejamento e controle financeiro. Desta maneira, Loddi (2008) comenta as pequenas empresas têm reconhecido de que estas ferramentas são necessárias às suas rotinas, entendendo que as mesmas são capazes de contribuir para um melhor desempenho do mercado, mas que ao mesmo tempo, não as usam com eficiência ou não conhecem sua aplicação prática.

Assim, observa-se que uma das maiores dificuldades enfrentadas pelas MPEs é de como manter suas contas em dia, ou não ter uma saúde financeira adequada. Considerando isso, Kayasima (2013) salienta a necessidade de um plano de ação, descrevendo que “Tomar medidas preventivas contra dificuldades que podem prejudicar os resultados - e comprometer o lucro - não é tão complicado como parece. Mas exige controles, disciplina, visão geral do negócio e do mercado”. (KAYASIMA, 2013, p. 8).

Diante dos problemas evidenciados pela falta de planejamento das MPEs em relação as finanças, o autor Kayasima (2013) orienta algumas medidas para projetar uma boa condição para a saúde financeira dos pequenos negócios, as quais englobam:

- Separar as contas pessoais das contas da empresa;
- Compreender os custos e despesas, separando-os em fixos e variáveis;

- Estabelecer controles gerenciais, analisando o planejado com o realizado;
- Trabalhar em equipe e não individualmente;
- Demitir ou substituir pessoas diante da mensuração das despesas;
- Buscar novos mercados para atingir novas metas de faturamento;
- Tratar concorrentes como parceiros, buscando fortalecimento;
- Negociar prazos, preços e volumes com fornecedores;
- Estar atento a qualidade do produto ou serviço, tendo um diferencial;
- Avaliar dívidas e investimentos;
- Analisar o retorno sobre o investimento;
- Avaliar o risco em cada tomada de decisão; e
- Inovar para redução de despesas e para melhor atender o cliente.

#### 2.1.5 O Planejamento Estratégico e as MPEs

Em relação as particularidades das MPEs quanto ao seu planejamento estratégico, Terence (2002) descreva três categorias, que são: comportamentais, estruturais e contextuais. As comportamentais dizem respeito aos aspectos pessoais do gestor, como valores, ideologias e ambições, já as estruturais representam os aspectos internos da empresa, como a informalidade, a falta de recursos, estrutura reduzida, etc. e as contextuais retratam a parte externa da organização, ou seja, fatores que não são controlados pelo administrador, como dificuldade de acesso a financiamentos, carência de informações do mercado e dificuldade de acesso aos treinamentos empresariais.

Como retratado por Santos, Alves e Almeida (2007), a utilização de um planejamento formal, traçando metas e estratégias, ainda é pouco utilizado pelos pequenos negócios. Mas, sabe-se que os empreendimentos que o desenvolvem, apresentam um desempenho superior ao que é registrado pela média das empresas.

Quanto aos benefícios gerados pelo planejamento estratégico nas empresas, Terence (2002) discorre sobre as dificuldades de aliar as limitações que cercam as MPEs à realização de um plano estratégico, para que este possa ser assimilado e proporcionar resultados práticos e eficientes.

Dentre as razões pelas quais os pequenos empreendimentos não praticam o planejamento estratégico, entende-se que as metodologias de planejamento estratégico são desenvolvidas para grandes empresas e não vislumbram as particularidades dos

pequenos negócios. Neste sentido, Fontes Filho e Nunes (2010) argumentam que as ações estratégicas implantadas nas grandes empresas não são totalmente validadas nas MPEs. Por isso, Terence (2020) entende que é necessário diagnosticar as especificidades apresentadas por cada MPEs e de seus respectivos gestores, para auxiliá-los na elaboração de um planejamento estratégico que vislumbre a realidade e potencialize os pontos fortes.

Como pré-requisito de um planejamento estratégico eficaz, salienta-se a necessidade de estabelecer estratégias que sejam eficientes em relação ao contexto em que se deseja inseri-las. No entanto, como sustenta Terence (2002), a utilização de um plano estratégico nas MPEs é um assunto controverso, pois além da maioria das publicações enfatizarem as grandes organizações, percebe-se que os pequenos negócios não apresentam uma estrutura adequada para desenvolvimento deste plano, pois normalmente não têm recursos suficientes para contratação profissionais qualificados, e ainda, existe a centralização do poder pelos proprietários, onde estes assumem parte da execução de tarefas operacionais, abrindo mão da elaboração de um plano estratégico.

#### 2.1.6 A Importância da Gestão e do Planejamento Financeiro para as MPEs

Oliveira (2016) comenta que a gestão financeira é importante para qualquer tipo de empresa, pois esta ferramenta empresarial pode caracterizar menores deficiências e dificuldades em se trabalhar com a projeção de liquidez necessária.

É percebido que na maioria das vezes, a entidade é capaz de atingir ganhos sem utilizar técnicas e programações, porém, de acordo com Souza (2007), se aplicar um plano organizado para as ações da empresa, as chances de êxito são maiores. Uma gestão sem programações, pode levar o gestor a tomar decisões desfavoráveis, perdendo oportunidades, então salienta-se que este fato é perceptível em todos os tipos de empresas.

Gitman (2010) considera que o administrador financeiro tem o importante papel de gerenciar as questões financeiras de muitos tipos de negócios, tanto financeiros ou não; privados ou públicos; grandes ou pequenos; com ou sem fins lucrativos. Desta forma, o gestor financeiro representa uma importante representação nos pequenos negócios, promovendo o bem-estar diante do uso e administração dos recursos.

Neste sentido, destaca-se a importância da gestão financeira para as MPEs, para que seja oportunizado benefícios em relação ao uso e alocação dos recursos de maneira planejada, sendo estes evidenciados por meio de adoção de ferramentas e técnicas,

retratando melhores resultados e ao mesmo tempo, a possibilidade de continuidade das mesmas na participação do mercado. Para alcançar sucesso na gestão financeira, Cardeal (2006) comenta que são necessários conhecimentos de planejamento, de administração do capital de giro e o uso adequado de ferramentas de controle de caixa. Estes precisam estar presentes na rotina diária dos gestores empresariais, contribuindo para a redução das altas taxas de mortalidade apresentadas pelas pesquisas mencionadas anteriormente.

## **2.2 A Tomada de Decisão Empresarial**

Nesta parte serão abordados os assuntos pertinentes a tomada de decisão empresarial, como: processo decisório e tomada de decisão, elementos e etapas do processo de decisão, a organização como um sistema de decisões, as decisões empresariais programadas e não programadas, as decisões de investimento e de financiamento.

### **2.2.1 Processo Decisório e Tomada de Decisão**

Sobre o processo de tomada de decisão e seguindo o entendimento de Chiavenato (2003), fica entendido que “[...] cada pessoa participa racional e conscientemente, escolhendo e tomando decisões individuais a respeito de alternativas racionais de comportamento.” (CHIAVENATO, 2003, p. 347). Com isso, o ambiente pode ser afetado positiva ou negativamente.

Fatores como intuição, racionalidade e percepção podem exercer influência no processo de decisão no ambiente físico e jurídico, o que causa impactos temporários e permanentes. Neste sentido, Maximiano (2009) descreve que a diferença entre a razão e a intuição se traduz na proporção de informação, pois quando se deixa de lado as opiniões e sentimentos, mais racional é o processo. Já um processo intuitivo é cercado de opiniões e sentimentos.

A tomada de decisão e a resolução de problemas podem ser abordadas de diferentes maneiras, e como destacam os autores Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), são realizadas ações e consequências de acordo com o modo racional ou comportamental de cada indivíduo. Para demonstrar as diferenças encontradas, é necessário observar o quadro 09.

### Quadro 09 - Modelo Racional e Comportamental de Tomada de Decisão

Modelo Racional	Modelo Comportamental
O tomador de decisões tem informações perfeitas (relevantes e acuradas).	O tomador de decisões tem informações imperfeitas (incompletas e possivelmente imprecisas).
O tomador de decisões tem uma lista de alternativas dentre as quais pode escolher.	O tomador de decisões não tem um conjunto completo de alternativas ou não entende plenamente aquelas que têm à disposição.
O tomador de decisões é racional.	O tomador de decisões tem uma racionalidade definida e se restringe a valores, experiência, hábitos etc.
O tomador de decisões sempre tem em mente os melhores interesses em questão.	O tomador de decisões escolherá a primeira alternativa mais.

Fonte: Adaptado de Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 455).

Como apresentado no quadro 09, o modelo racional demonstra que os tomadores de decisões possuem informações perfeitas, e que podem ter a capacidade de avaliar sistematicamente e logicamente cada alternativa, para depois, tomar uma decisão imparcial sobre o que será melhor diante das disposições em questão e do objetivo pretendido. Já o modelo comportamental, leva em conta que o tomador de decisão pode considerar sua percepção, experiência, informações e alternativas limitadas em suas orientações de escolhas. (CARAVANTES, PANNO E KLOECKNER, 2005).

#### 2.2.2 Elementos e Etapas do Processo de Decisão

No entendimento de Robbins Judge e Sobral (2010), “A tomada de decisão ocorre em reação a um problema. Um problema existe quando se verifica uma discrepância entre o estado atual das coisas e seu estado desejável [...]”. (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 167). Sobre isso, Chiavenato (2003) complementa a ideia, onde ressalta que toda decisão envolve seis elementos, que são:

- 1) Tomador de Decisão: pessoa que faz uma escolha entre várias alternativas;
- 2) Objetivos: fatores de pretensão que o tomador de decisão oportuniza alcançar;
- 3) Preferências: parâmetros que o tomador utiliza para fazer sua escolha;
- 4) Estratégia: plano de ação para alcance de objetivos com os recursos disponíveis;
- 5) Situação: aspectos do ambiente que envolve o tomador de decisão, onde alguns estão fora de seu controle, conhecimento ou compreensão, mas afetam sua escolha; e
- 6) Resultado: consequência de um plano em busca da estratégia estabelecida.

O autor Chiavenato (2003), descreve ainda que além dos elementos expostos, a decisão é composta por sete etapas, as quais norteiam todo o processo. Colaborando com a ideia proposta por este autor, Certo (2005) descreve que existem cinco etapas a serem seguidas para efetuar um processo organizado e sistemático. Estes autores mencionam que na tentativa de minimizar erros e obterem melhores resultados, eles estabelecem estas etapas e neste trabalho, estas serão apresentadas em conjunto:

- 1) Análise da situação que envolve o problema;
- 2) Identificação do problema;
- 3) Definição dos objetivos a serem atingidos;
- 4) Enumerar alternativas de solução ou de planos de ação;
- 5) Escolha da alternativa mais adequada;
- 6) Implementação da alternativa escolhida;
- 7) Estabelecer feedback relacionado a solução do problema.

Certo (2005), Chiavenato (2003), Maximiano (2009) e Robbins, Judge e Sobral (2010) ressaltam que todo processo de tomada de decisão é passível de erros, pois este pode ser afetado pelas características pessoais e percepção do tomador de decisões. Mas, observando as etapas do processo evidenciado acima, este pode orientar para a solução do problema, ou se for o caso, para efetuar a revisão e uma nova avaliação das escolhas estabelecidas para orientar em decisões assertivas (CERTO, 2005).

Entende-se que a tomada de decisão não é uma escolha fácil, pois possui diversos fatores que a influenciam, como as incertezas, o avanço tecnológico, a globalização, e informações duvidosas, onde podem impactar em riscos e mudança na vida de várias pessoas. Neste sentido, Gomes, Gomes e Almeida (2002, apud Yamamoto e Tófoli, 2017) escrevem que decidir diante de escolhas complexas é uma tarefa extremamente difícil, pois normalmente as decisões envolvem escolhas e objetivos diversos e seus impactos podem não ser mensurados antecipadamente com precisão.

### 2.2.3 A Organização como um Sistema de Decisões

Toda organização é considerada um sistema de decisões, pois seus membros estão continuamente tomando alguma decisão, desta forma, Freitas e Kladis (1995) comentam que “[...] é impossível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório”. (FREITAS; KLADIS, 1995, p. 06).

Seguindo este entendimento, o autor Chiavenato (2003), descreve que:

“A organização é um sistema de decisões em que cada pessoa participa consciente e racionalmente, escolhendo e decidindo entre alternativas mais ou menos racionais que são apresentadas de acordo com sua personalidade, motivações e atitudes. Os processos de percepção das situações e o raciocínio são básicos para a explicação do comportamento humano nas organizações: o que uma pessoa aprecia e deseja influencia o que se vê e interpreta, assim como o que se vê e interpreta influencia o que aprecia e deseja. Em outros termos, a pessoa decide em função de sua percepção das situações. Em resumo, as pessoas são processadores de informação, criadoras de opinião e tomadoras de decisão”. (CHIAVENATO, 2003, p. 348).

De acordo com Rezende (2005), as decisões estão sujeitas a dúvidas, incertezas e riscos. E diante do cenário global, das mudanças constantes e das evoluções observadas, as empresas buscam respostas orientadas por decisões tomadas em espaços de tempo cada vez mais curto, pois precisam garantir seu espaço no mercado, mesmo diante da competitividade acirrada e da inovação dos produtos e serviços oferecidos.

Diante das informações e da indefinição do mercado globalizado, as empresas que se sobressaem são as que possuem a capacidade para vencer os obstáculos impostos, inovando em suas soluções e tomando a melhor decisão. Normalmente, elas utilizam suas crenças e valores, suas experiências vividas, seus conhecimentos técnicos e sua filosofia que orientará a melhor forma para sua tomada de decisão (REZENDE, 2005).

As ações de um gerente em sua rotina, envolvem diversas decisões, como: o que será produzido, como será conduzida a produção, quem será o mercado consumidor, entre outras. Assim, Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) comentam que: “Tomar decisões é o processo de escolher uma dentre um conjunto de alternativas.” E que cabe ao tomador de decisão “[...] reconhecer e diagnosticar a situação, gerar alternativas, avaliar as alternativas, selecionar a melhor alternativa, implementar a alternativa escolhida e avaliar os resultados.” (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 446).

Para Maximiano (2009), as decisões são tomadas para resolver problemas ou aproveitar oportunidades, salientando que:

“[...] O processo de tomar decisão começa com uma situação de frustração, interesse, desafio, curiosidade ou irritação. Há um objetivo a ser atingido e apresenta-se um obstáculo, ou acontece uma condição que se deve corrigir, ou está ocorrendo um fato que exige algum tipo de ação, ou apresenta-se uma oportunidade que pode ser aproveitada”. (MAXIMIANO, 2009, p. 58).



As empresas enfrentam vários problemas rotineiros, e para gerar soluções é necessário que decisões sejam tomadas. Para que uma decisão seja assertiva, várias alternativas devem ser propostas baseadas em informações e conhecimentos que os responsáveis possuem, mas sabendo que apenas uma será escolhida (REZENDE, 2005).

Certo (2005) concorda que a decisão é uma escolha feita entre duas ou mais alternativas disponíveis, e que a tomada de decisão é o processo de escolha entre as alternativas, buscando a melhor opção, ou a que mais beneficiará a organização.

O processo de escolha da melhor decisão pode promover a solução de problemas, visando proporcionar melhores resultados para a organização, e ao mesmo tempo, garantir uma vantagem competitiva no mercado (REZENDE, 2005).

Beuren (2000, apud Yamamoto e Tófoli, 2017) acrescenta que o modelo de decisão que o gestor irá adotar pode depender das variáveis envolvidas no processo, do controle que o mesmo exerce sobre estas variáveis, sobre o nível de precisão associado a sua escolha, entre outros elementos.

Complementando a ideia, Rezende (2005, p. 247) diz que “[...] a informação é um recurso efetivo e inexorável para as empresas, especialmente quando planejada e disseminada de forma personalizada, com qualidade inquestionável e preferencialmente antecipada para facilitar as decisões.” Desta forma, se destaca o que Bazerman (2004, apud Yamamoto e Tófoli, 2017) declara sobre o modelo racional, dizendo que este se baseia em uma associação de princípios determinantes de como uma decisão deve ser tomada no lugar de discorrer como ela é tomada.

Neste sentido, Mañas (2002, apud Yamamoto e Tófoli, 2017) salienta que a tomada de decisão deve ser feita de maneira planejada e em concordância com o plano de ação da empresa, escolhendo as alternativas disponíveis coerentes e buscando a obtenção do resultado desejado.

Assim, o autor Oliveira (2004), contribui com a defesa de que a tomada de decisão é obtida pela transformação das informações coletadas em um plano de ação orientado diante da realidade de cada empreendimento. Mas para isso, o autor salienta que as dificuldades e os desafios estabelecidos pelo mercado competitivo obrigam os administradores a obterem informações que demonstrem a verdadeira situação da organização, para que as decisões sejam orientadas de maneira eficaz, possibilitando atingir os objetivos traçados e possibilitar seu crescimento no mercado.

Diante deste entendimento, Oliveira (2004) destaca que as decisões devem ser conduzidas de forma precisa e pontual, pois o desempenho das organizações é refletido pela qualidade que estas direcionam os colaboradores e os processos.

E acrescentando, Freitas e Kladis (1995) argumentam que os gestores e as diversas pessoas envolvidas nos processos decisórios necessitam de suporte técnico, com uso de ferramenta e modelos para conduzir na direção de decisões mais assertivas e satisfatórias.

#### 2.2.4 Decisões Empresariais Programadas e Não Programadas

Para Maximiano (2009), as decisões empresariais podem ser divididas em duas categorias: as programadas e não programadas. As decisões programadas são aquelas rotineiras e repetitivas, como descrito:

“As decisões programadas fazem parte do acervo de soluções da organização. Resolvem problemas que já foram enfrentados antes e que se comportam sempre da mesma maneira. Não é necessário, nesses casos fazer diagnósticos, criar alternativas e escolher um curso de ação original. Basta aplicar um curso de ação predefinido. Exemplos de decisão programadas são políticas, algoritmos, procedimentos e regras de decisão”. (MAXIMIANO, 2009, p. 59).

Freitas e Kladis (1995) entendem que as decisões programadas são conduzidas num ambiente de maior segurança ou com pouca incerteza, pois seus resultados são conhecidos. Eles acrescentam que estas decisões são facilmente delegadas, pois seus resultados são conhecidos.

Em relação as decisões não programadas, Maximiano (2009) descreve que estas são preparadas uma a uma para chegar na solução do problema apontado, diante da ocorrência de fatos repentinos. O autor complementa dizendo que são atitudes novas, sendo necessário enfrentá-las de forma inesperada e demarcando caminhos diferentes para a resolução dos problemas, mas sempre salientando a busca de entender o fato e discernir a tomada de decisão.

Num cenário de decisões não programadas conhecidas, Freitas e Kladis (1995) destacam que o gestor deve buscar alguma experiência em situação semelhante que o respalde em desenvolver uma estratégia de atuação efetiva, mas quando a decisão não programada é inédita, o administrador está num cenário completamente novo e obscuro, não possuindo um plano de ação que possa utilizar ou montar em tempo hábil.

De acordo com Maximiano (2009), as decisões programadas economizam tempo e energia para os gerentes, evitando o desgaste na procura de soluções para problemas que já foram resolvidos anteriormente. O autor ainda destaca que um dos objetivos do projeto decisório deve ser o de criar o maior número de decisões programadas possíveis, pois sabe-se que as decisões tomadas afetam todo o contexto e futuro empresarial, em função disso elas podem oportunizar os gestores a tomar decisões com mais qualidade.

#### 2.2.5 Decisões de Investimento e de Financiamento

Independentemente de sua atividade operacional, uma empresa é avaliada como tomadora de duas decisões básicas, que são: a decisão de investimento e a decisão de financiamento. A primeira orienta a aplicação de recursos e a segunda determina a captação destes. (ASSAF NETO, 2002).

Na visão de Gitman (2010), a principal atividade dos administradores financeiros está relacionada às tomadas de decisões de investimento e de financiamento. A decisão de investimento identifica quais ativos a empresa possui e a necessidade da ampliação ou diminuição de cada um, e a decisão de financiamento define a proporção e as características dos valores usados para financiar as contas do ativo. Os dois tipos de decisões podem ser de fácil compreensão, mas para que isso ocorra, devem ser considerados o balanço patrimonial e o fluxo de caixa que a empresa apresenta.

As decisões de investimento envolvem o processo de análise, avaliação, identificação e seleção das alternativas de aplicação dos recursos, já as decisões de financiamento orientam a definição da natureza dos fundos captados, ou seja, a estrutura das fontes de capital. Essas duas decisões são tomadas de maneira contínua e integradas entre si. (GITMAN e MADURA, 2003).

Vale lembrar, que essas decisões não se limitam ao financiamento e investimento inicial, onde Gitman e Madura (2003) descrevem que “A maioria das empresas necessitam de financiamento ao serem criadas, mas a função financeira da empresa não está limitada [ou, restrita] a esse financiamento inicial.” (GITMAN; MADURA, 2003, p. 4, grifo do autor).

Seguindo o estabelecido por Gitman (2010), o quadro 10 demonstra o balanço patrimonial e as principais contas de sua composição que direcionam as tomadas de decisões de investimento e de financiamento:

### Quadro 10 – Decisões de Investimento e Financiamento

BALANÇO PATRIMONIAL			
Tomada de Decisões de Investimento	Ativo Circulante	Passivo Circulante	Tomada de Decisões de Financiamento
	Ativo Imobilizado	Dívidas de longo prazo e patrimônio líquido	

Fonte: Adaptado de Gitman (2010, p. 11).

O quadro apresenta que a tomada de decisões de investimentos deve considerar o ativo circulante e o valor imobilizado, e para a tomada de decisões de financiamento, deve ser avaliado o passivo circulante e as dívidas de longo prazo, juntamente com o patrimônio líquido (GITMAN, 2010).

O autor Silva (2012) evidencia que, “As decisões de investimento referem-se às aplicações de recursos em ativos, bem como os retornos esperados e aos riscos oferecidos por esses ativos” (SILVA, 2012 p. 33), ou seja, investimento, em termos econômicos, é um capital que se aplica, com o objetivo de se obter retorno dentro de um determinado período de tempo, entendendo que este capital é exposto à riscos.

Em relação as decisões de financiamento, entende-se que estas são importantes para o surgimento, manutenção e crescimento de qualquer negócio. E diante desta relevância, os gestores financeiros precisam ser cautelosos, trabalhar com atenção e observar os aspectos das decisões financeiras. Neste sentido, Gitman e Madura (2003) orientam que “Em primeiro lugar, devem ser estabelecidos os níveis de financiamento de curto e longo prazos. Uma segunda preocupação, igualmente importante, é determinar as melhores fontes de financiamento”. (GITMAN; MADURA 2003, p. 6).

## 2.3 Estratégia Empresarial e Planejamento Estratégico

Nesta parte é apresentado sobre estratégia empresarial, planejamento estratégico e o planejamento estratégico como vantagem competitiva.

### 2.3.1 Estratégia Empresarial

Oliveira (2014) aborda que a estratégia empresarial se relaciona com “[...] à arte de utilizar adequadamente recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo

em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa”. (OLIVEIRA, 2014, p. 4). Por isso, destaca-se que as estratégias empresariais precisam interligar a empresa como um todo.

Este mesmo autor comenta que quando uma empresa considera a escolha de um caminho, ou seja, a escolha de uma estratégia, deve ser refletido sobre qual destino deve ser dado a empresa e como deve ser estabelecido esse destino.

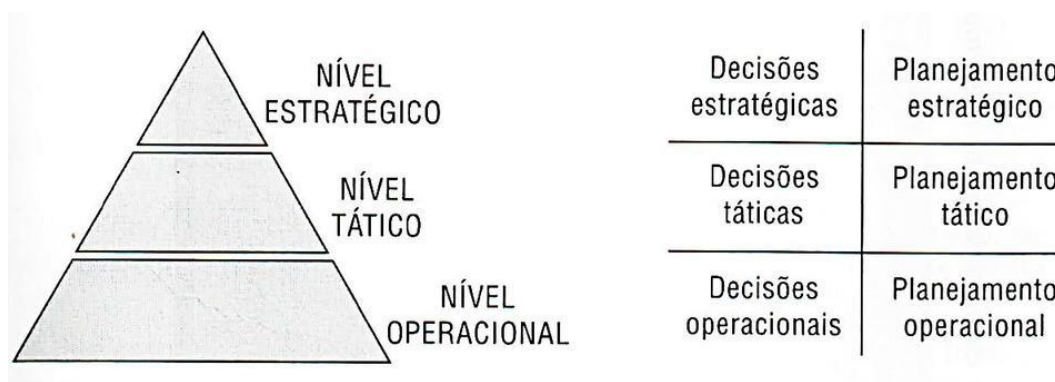
A estratégia para as organizações apresentada por Mintzberg et al (2010) pode representar um agrupamento de conceitos, como definições de:

- Planejamento: como um modo de ação futura feita pela direção;
- Modelo: padrão que permite coerência para o longo prazo;
- Posicionamento: escolha de um lugar para o futuro;
- Perspectiva: meio para execução de tarefas; e
- Armadilha: manobra para abalar os concorrentes.

### 2.3.2 Planejamento Estratégico

Considerando os níveis hierárquicos das organizações, Oliveira (2014) menciona que se apresenta três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional, os quais são representados na figura seguinte:

**Figura 01 – Níveis de Decisão e Tipos de Planejamento**



Fonte: Oliveira (2014, p. 76).

O planejamento estratégico se relaciona com os objetivos traçados de longo prazo e com as maneiras utilizadas para alcançá-los, determinações que afetam a empresa como um todo. Com a finalidade de otimizar uma área determinada da organização, o

planejamento tático trabalha com os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico. Já o planejamento operacional é a implantação e desenvolvimento planos de ação das áreas funcionais da empresa, contendo detalhes sobre os recursos necessários, procedimentos adotados, resultados esperados, prazos estabelecidos e responsáveis pela execução e implantação das estratégias estabelecidas (OLIVEIRA, 2014).

Vieira et al. (2013) comentam que o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que pode determinar o que será realizado nas organizações. Contribuindo a ideia, Hansen et al. (2014), descrevem que o planejamento estratégico se estabelece como uma necessidade para estruturar uma estratégia que possibilite a manutenção e sobrevivência da empresa.

Traçar um plano estratégico é a maneira de pensar no futuro do empreendimento, tomando por base um procedimento padronizado em diretrizes que orientem as decisões e o processo para obtenção do seu desenvolvimento (OLIVEIRA, 2012).

Oliveira (2014) salienta que a responsabilidade do planejamento estratégico é dos gestores e estes selecionam quais as estratégias empresariais devem ser seguidas para alcance dos objetivos, avaliando os fatores internos e externos que impactam o negócio.

Sobre os fatores internos e externos que envolvem as empresas, como mencionado pelo autor anterior, Chiavenato (2003) esclarece que eles se dividem em 2 partes que são:

- Análise Interna - avaliação dos pontos fortes e fracos da organização. Os pontos fortes são forças que facilitam o alcance dos objetivos, enquanto os pontos fracos impedem o mesmo. São exemplos: recursos financeiros e tecnológicos, estrutura organizacional, lucratividade, competitividade, etc.
- Análise Externa - condições externas que afetam a organização como forma de desafios ou oportunidades, como: economia, tendência política, cultura, concorrência, consumidores, entre outros.

Complementando o assunto, Mintzberg et al. (2010) estabelecem estágios para utilização do planejamento estratégico que são: fixação de objetivos, que consiste em quantificar os objetivos da empresa; auditoria externa, que são previsões das condições futuras; auditoria interna, a qual estabelece as forças e fraquezas da organização e a avaliação da estratégia, que são análises que mensuram sobre os riscos envolvidos, a avaliação da estratégia competitiva, o retorno da atividade, entre outros.

No processo de gestão empresarial, Padoveze (2010) resume as fases, a finalidade e o produto gerado, destacando que o planejamento estratégico é o processo inicial, mas outras etapas precisam ser seguidas, como:

**Quadro 11 – Processo de Gestão**

<b>Fases do Processo</b>	<b>Finalidade</b>	<b>Produto</b>
Planejamento Estratégico	Garantir a missão e a continuidade da empresa	Diretrizes e políticas estratégicas
Planejamento Operacional	Otimizar o resultado no médio prazo	Plano Operacional
Programação	Otimizar o resultado no curto prazo	Programa Operacional
Execução	Otimizar o resultado de cada transação	Transação
Controle	Corrigir e ajustar para garantir a otimização	Ações corretivas

Fonte: Padoveze (2010, p. 24).

Assim, o autor destaca que o processo de gestão precisa cumprir as fases para que tenha eficácia, pois a empresa necessita ter a missão claramente definida em sua estratégia de atuação, mas os resultados dos planos de curto, médio e de longo prazo não são assegurados somente pela programação pautada no processo estabelecido no início, mas fazendo todo ajuste necessário com o passar do tempo e com o controle que avalia o grau de aderência dos planos com a execução (PADOVEZE, 2010).

### 2.3.3 Planejamento Estratégico como Vantagem Competitiva

Para Porter (2001), a empresa que obtém a vantagem competitiva detém da única alternativa para conseguir manter sua atuação no mercado e enfrentar as dificuldades. E para estabelecer estas vantagens, o planejamento estratégico se apresenta como uma ferramenta gerencial de fundamental importância para as empresas, oferecendo técnicas que oportunizam o conhecimento do ambiente e proporcionando direção com redução de riscos em suas ações.

Chiavenato (2010) comenta que um dos principais objetivos das empresas é satisfazer seus clientes, assim, destacando-se a importância do planejamento estratégico como um instrumento eficaz para a competitividade, pois, além de ser um facilitador para a tomada de decisões, ele funciona como um canal de comunicação, acompanhamento e aprendizado nas organizações quando bem elaborado e aplicado.

Fischmann e Almeida (2011) e Oliveira (2012) apresentam que o ato de planejar estratégias é reconhecido como um processo gerencial que permite direcionar os passos que a empresa deve seguir, otimizando sua relação com o ambiente interno e externo.

O plano estratégico aborda um processo gerencial que estabelece com clareza a direção que a empresa deve seguir, ampliando as relações com o ambiente interno e externo. Mas para que ocorra crescimento e progresso, a organização necessita entender que este plano é uma técnica que deve ser adaptada a sua conjuntura e que ajustes devem ser feitos de maneira inteligente e pontual, contribuindo de forma proativa, isto é, antecipando-se às mudanças e tendo ações seguras para o futuro (CHIAVENATO, 2010).

Fischmann e Almeida (2011) relatam que o planejamento é um processo dinâmico que fornece dados financeiros e não financeiros para a elaboração do plano empresarial. Deve-se tomar por base os aspectos e interesses internos e externos da organização, analisar o comportamento do pretérito, as expectativas e tendências do mercado e os objetivos empresariais para que seja desenvolvido um plano coeso para os próximos anos, minimizando os pontos fracos e aproveitando as oportunidades.

O autor Chiavenato (2010) complementa dizendo que o planejamento estratégico é uma técnica que considera a análise do ambiente e da organização, estabelecendo o cenário das oportunidades e ameaças, e ainda reconhecendo os pontos fortes e fracos. Assim, para cumprir a missão empresarial, deve ser gerado clareza no propósito de atuação da empresa, aproveitando as oportunidades e evitando os riscos do percurso.

Oliveira (2012) menciona que muitos empreendedores já entenderam que as ameaças e os desafios apresentados diariamente podem ser oportunidades para gerar soluções e estabelecer novos mercados para seus produtos e serviços. Por isso, consideram que planejar o futuro de sua empresa, advém de resultados de agora, assim, a salienta-se que a elaboração de um plano estratégico lance bases sólidas para construir um futuro promissor e preparar as empresas para as mudanças que ocorrem.

Hoji e Luz (2019) destacam que “A informação, é sem dúvida, um importante diferencial competitivo da empresa em relação a seus concorrentes.” (HOJI e LUZ, 2019, n. p.). Ainda declaram que como o cenário econômico não traduz previsibilidade, as empresas precisam tomar decisões rápidas e seguras, para que aproveitem as oportunidades e amenizem as ameaças.

Para finalizar, Frezatti (2008) menciona que o planejamento estratégico é uma programação de valores financeiros para os próximos anos, o qual é entendido como um plano de ação para o longo prazo. Desta forma, é necessário elaborar um plano financeiro



para a empresa, o qual deve englobar todos os valores sobre as ações planejadas para os próximos períodos, objetivando cumprir com sua missão empresarial.

## **2.4 Planejamento Financeiro**

Neste tópico será abordado sobre o conceito, o objetivo e a importância do planejamento financeiro, bem como, o papel do administrador financeiro no desenvolvimento do planejamento financeiro e as estratégias e modelos de planos financeiro de curto e de longo prazo.

### **2.4.1 Conceito de Planejamento Financeiro**

De acordo com Gitman (2010), “O planejamento financeiro é um aspecto importante das operações das empresas porque fornece um mapa para a orientação, a coordenação e o controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos.”. (GITMAN, 2010, p. 105).

Assaf Neto (2012) esclarece que o planejamento financeiro é a ferramenta que busca evidenciar as necessidades de expansão da empresa, identificando eventuais desajustes futuros. Por meio do planejamento, é possível selecionar, com maior margem de segurança, os ativos mais rentáveis e condizentes aos negócios da organização, estabelecendo maior satisfação no quesito de rentabilidade sobre os investimentos.

O plano financeiro é entendido como a forma de direcionar e estabelecer a empresa de modo a atingir os objetivos financeiros traçados. Um planejamento financeiro é um apontamento de como a empresa deve direcionar suas tomadas de decisões no futuro. Normalmente, muitas decisões empresariais são morosas e engessadas para serem implantadas e quando se considera uma situação de incerteza, é imprescindível que estas sejam estabelecidas com antecedência. (LEMES JÚNIOR, RIGO e CHEROBIM, 2016).

Deste modo, Gitman (2010) ressalta que o planejamento financeiro, está ligado ao funcionamento e sustento da organização, o qual fornece informações para coordenar, dirigir e controlar todas as movimentações e as ações na concretização dos objetivos, em outras palavras, pode-se dizer que o planejamento deve ser elaborado como pretensão de um resultado financeiro satisfatório para o futuro.

Para Zdanowicz (2003), o planejamento financeiro deve obedecer a alguns princípios em sua elaboração, tais como: ser executável; ter objetivo; ser quantificado,

sendo expresso em valores; ser flexível, estabelecendo uma margem de segurança; e estabelecer unidades, onde os planos setoriais respaldem ao plano geral da empresa.

É importante evidenciar um ponto do planejamento financeiro, conforme Padoveze (2010) destaca, que além de considerar as limitações e oportunidades decorrentes dos recursos da empresa e do ambiente externo, deve basear-se nos objetivos dos proprietários do negócio.

Zdanowicz (1998) relata que o processo de planejamento financeiro exige prazos, e a relação das atividades operacionais da empresa estão expostas a oscilações, podendo apresentar instáveis níveis de venda, neste sentido, proporcionando influência nas condições econômicas e conseqüentemente no destino da organização.

#### 2.4.2 O Objetivo do Planejamento Financeiro

Ross, Westerfield e Jordam (2008) discorrem que o planejamento financeiro estabelece a maneira que as metas financeiras devem ser atingidas e salientam que normalmente o crescimento é a meta mais adotada pelas empresas.

O objetivo de planejar na visão de Sá (2008), consiste em realizar uma projeção diária, relatando as entradas e as saídas de caixa, de forma que permita uma correção administrativa caso seja necessário, em eventuais excessos ou escassez de valores diante de cada período de tempo.

Segundo Zdanowicz (1998), o processo de planejamento financeiro objetiva inserir uma estrutura de informações úteis, práticas e econômicas para a empresa, estabelecendo um mecanismo seguro para determinar os futuros ingressos e desembolsos de valores. Ele se demonstra essencial, pois indicará antecipadamente as necessidades e os compromissos que a empresa necessita assumir, considerando os prazos estipulados pelos objetivos propostos.

Para Machado (2008, apud CAPEL e MARTINS, 2012), a finalidade do planejamento financeiro pode ser entendida como o assessoramento na tomada de decisão, propiciando uma gestão mais eficaz. Este plano consiste na análise do desenvolvimento financeiro de projetos e de empresas, detalhando a estrutura de receitas, custos e despesas. Ele compreende o desenvolvimento de ferramentas de apoio, como: planos orçamentários e modelos de precificação.

Finalizando sobre o objetivo do planejamento financeiro, entende-se que este aponta para as diretrizes que a organização deve seguir para atingir seu crescimento

almejado, estabelecendo uma análise diante de uma visão geral de quais variáveis devem ser consideradas para uma possível consolidação de suas metas, levando em conta as alternativas de investimento e financiamento mais oportunas para cada período. (CAPEL e MARTINS, 2012; ROSS, WESTERFIELD e JORDAM, 2008; SÁ, 2008; ZDANOWICZ, 1998)

#### 2.4.3 A Importância do Planejamento Financeiro

Gitman (2010) destaca a relação que o planejamento financeiro exerce sobre a operação da empresa, pois ele realiza a orientação, a coordenação e o controle dos passos que ela dará para alcançar seus objetivos. Para isso, entende-se que é indispensável a execução do planejamento de caixa, o qual envolve a elaboração do orçamento financeiro que a organização adotará para seu plano futuro, e ao mesmo tempo, a elaboração do planejamento de lucros, relacionando com a demonstração financeira realizada.

Silva (2005) enfatiza que o planejamento financeiro e o controle do fluxo de caixa são essenciais para toda organização, pois o primeiro acompanha como serão as projeções de valores e o outro previne eventuais problemas. As projeções são capazes de precaver e direcionar recursos, sendo um grande aliado na tomada de decisões, tornando a empresa mais competitiva, e com alta atração de investimentos.

Por fim, o planejamento financeiro permite, como complementa Frezatti (2008), que a empresa tenha um controle sobre seu futuro, pois pode antecipar as decisões a serem tomadas em momento oportuno. Neste sentido, salienta-se a importância de se fazer o planejamento financeiro, para que se alcance os objetivos traçados, de uma maneira planejada e segura. O autor ainda ressalta a importância do controle e acompanhamento do processo, pois diante da necessidade, deve-se tomar decisões com medidas corretivas.

#### 2.4.4 O Papel do Gestor no Planejamento Financeiro

Conforme Machado (2008, apud CAPEL e MARTINS, 2012), o desempenho da organização pode ser mensurado de acordo com a condução de seu plano financeiro, pois o maior problema evidenciado normalmente é que o departamento financeiro não possui colaboradores qualificados para conduzirem as decisões a serem tomadas, ou seja, este exige competência de seus gestores para que a empresa não tenha um futuro prejudicado.

Para salientar sobre a importância do planejamento financeiro e ao uso dos dados e das ferramentas financeiras, Benício (2000), comenta que:

“A utilização de todos os instrumentos disponíveis na gestão financeira possibilita aos gestores ordenar sistematicamente os dados financeiros. Quando bem utilizados, deixam de ser um exercício meramente burocrático de guardar e ordenar papéis e constituem-se como auxiliares diretos nas tomadas de decisão, no desenvolvimento das atividades institucionais e principalmente na comprovação da alocação ética e responsável dos recursos da organização”. (BENÍCIO, 2000, p. 39).

Todo gestor financeiro possui uma grande responsabilidade na organização em que atua, sendo necessário dominar os conhecimentos de planejamento e análise financeira, ou seja, é preciso planejar as ações para obter melhorias e analisar os resultados financeiros para se prevenir de problemas futuros. (BENÍCIO, 2000).

Hoji (2003) destaca que o planejamento financeiro se baseia em planejar as receitas e as despesas financeiras, desta forma, requerendo do administrador financeiro um conhecimento maior em relação ao mercado financeiro e capital, bem como, da economia internacional e brasileira.

#### 2.4.5 Planejamento Financeiro de Curto e de Longo Prazo

Gitman (2010) comenta que o processo de planejamento financeiro começa com os planos financeiros de longo prazo, os quais, orientam a formulação dos planos estratégicos da empresa e conduzem na elaboração dos orçamentos de curto prazo. Mas vale salientar que, os planos e orçamentos de curto prazo implementam os objetivos de longo prazo da empresa.

Sabendo então que o planejamento financeiro pode ter duas formulações, estas serão apresentadas de maneira distinta nos tópicos que seguem.

##### 2.4.5.1 Planejamento Financeiro de Longo Prazo

No idear de Gitman (2010), os planos financeiros de longo prazo apresentam ações financeiras planejadas por uma organização e o impacto previsto destas longo de

períodos, pode variar de dois até dez anos. O que mais acontece, são os planos que visam investir por mais de cinco anos para que seja obtido um valor de rendimento considerável.

Estes planos norteiam a empresa em direção à realização de seus objetivos estratégicos, incluindo propostas como: dispêndio em ativo imobilizado; atividades de pesquisa e desenvolvimento; ações de marketing e desenvolvimento de produtos; estrutura de capital; e principais fontes de financiamento. (GITMAN, 2010).

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2002), o planejamento financeiro de longo prazo visa organizar e direcionar os principais objetivos a serem realizados por uma empresa, escolhendo as melhores alternativas disponíveis e apontando a direção que deve ser seguida. Destaca-se aqui que as metas financeiras devem ser especificadas e, conseqüentemente, descritas em ações, para que se consiga realizar as metas pretendidas.

Gitman (2010), ressalta que a falta do planejamento financeiro de longo prazo é um dos principais motivos de dificuldades e falência das empresas. Se estes planos de longo prazo não são bons, ou se os mesmos não existem para orientar os planos de curto prazo, a organização vai seguir sem um propósito certo e incorrer em prejuízos.

#### *2.4.5.2 Planejamento Financeiro de Curto Prazo*

Os planos financeiros de curto prazo na descrição de Gitman (2010), apontam ações financeiras de curto prazo e procuram medir seu impacto previsto. Estes planos normalmente apresentam períodos de um a dois anos em suas elaborações. As principais informações utilizadas para estes são as previsões de vendas e a partir delas, a orientação para os diversos dados operacionais e financeiros que seguem.

Ross, Westerfield e Jaffe (2002) relatam que pelo fato de o orçamento ser um plano e controle a curto prazo, ele possibilita definir os objetivos a serem alcançados e executados em um período próximo, oferecendo uma maneira de coordenar as atividades comuns da empresa.

De acordo com Gitman (1997), “[...] as principais metas do planejamento a curto prazo é a previsão de vendas juntamente com os dados operacionais e financeiros” (GITMAN, 1997, p. 588).

Os planos financeiros de curto prazo, também conhecidos como planos operacionais, iniciam com as previsões de vendas. A partir da programação de venda, são desenvolvidos os planos de produção, os quais devem considerar os prazos de sua

operação, incluindo estimativas de materiais e demais insumos necessários. Com os planos de produção, a empresa consegue estimar as necessidades de capital humano, as respectivas despesas de folha de pagamento, bem como, o desembolso com os valores de custos fixos das fábricas e ainda, as despesas operacionais (GITMAN, 2010).

Ross, Westerfield e Jordam (2008) declaram que a previsão de vendas é o principal componente da elaboração de um planejamento financeiro a curto prazo. Esta concordância é enfatizada por entenderem que o plano financeiro deve orientar-se pelas vendas programadas em um dado período de tempo, e conseqüentemente, configurar sua composição entre as contas do ativo e passivo para sustentarem sua previsão.

Na visão de Frezatti (2017), o planejamento financeiro a curto prazo preocupa-se com a gestão do ativo e do passivo a curto prazo da empresa. As contas consideradas mais importantes do ativo circulante são: disponibilidades, títulos negociáveis, exigências e as contas a receber. E em relação ao passivo de curto prazo, os elementos mais importantes são: empréstimos bancários e contas a pagar.

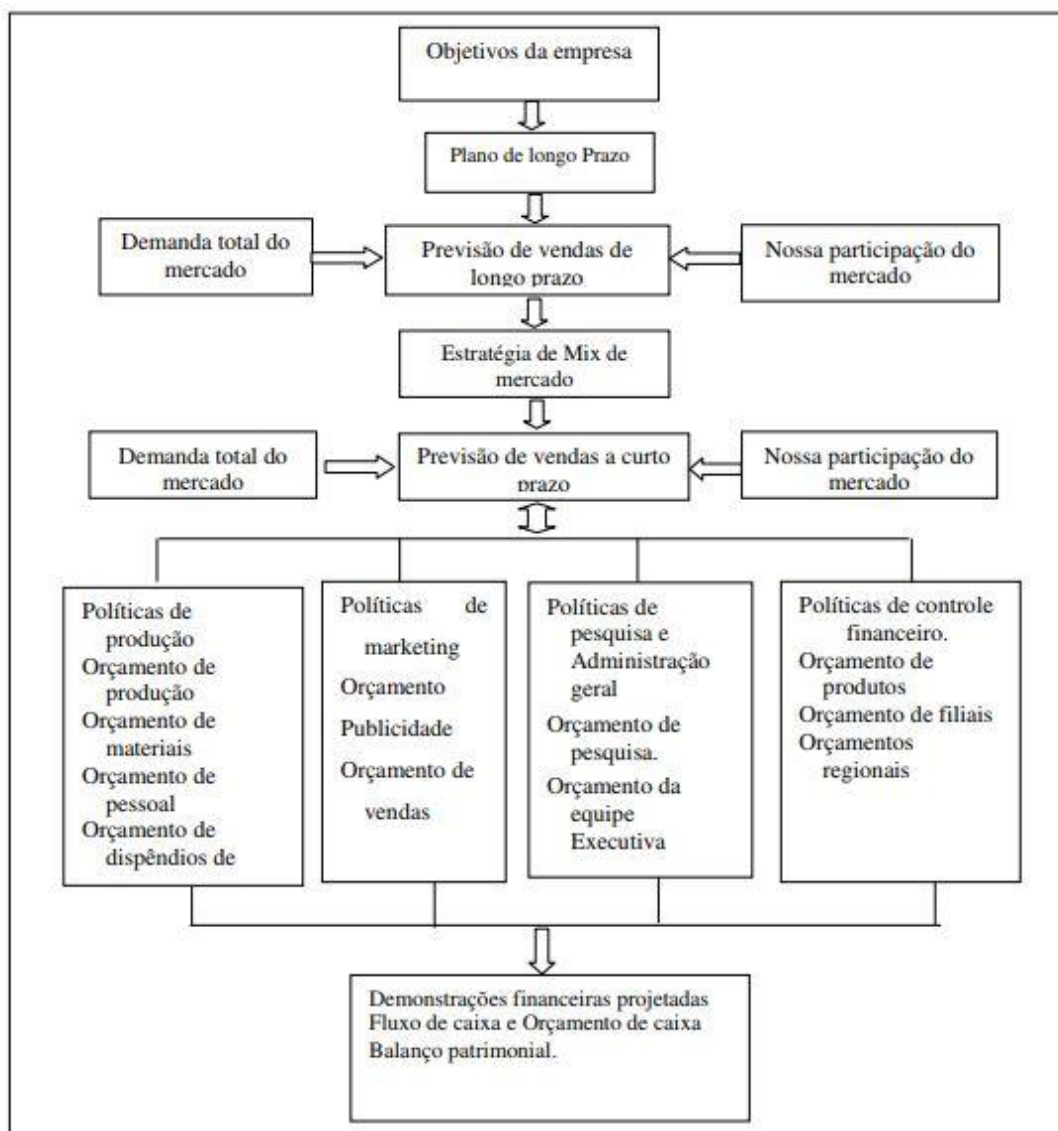
#### 2.4.6 Elaboração de Planos Estratégicos Financeiros

Como mencionado, o planejamento empresarial deve ser iniciado com os planos financeiros de longo prazo, e posteriormente, direcionando aos planos e orçamentos de curto prazo. Assim, Zdanowicz (1995) pontua que a empresa deve levantar as informações necessárias em tempo hábil em relação ao mercado, estudando previamente sobre as tomadas de decisões para que o comitê de planejamento financeiro e orçamento conduza a organização de forma segura.

Weston e Brigham (2000) descrevem que o planejamento financeiro completo, deve iniciar com os objetivos que a empresa pretende atingir, programando seus planos de ações de longo prazo, e posteriormente, os de curto prazo. Estes planos contemplam estratégias a partir das informações que a demanda estabelece, as quais são extraídas do mercado onde a empresa esteja inserida, e por fim, orientam as políticas de atuação, para finalmente, obter o demonstrativo financeiro, bem como, o balanço patrimonial previsto.

Para contribuir com a elaboração de uma proposta para as *startups* pesquisadas, a qual é apresentada no capítulo 5, são destacados dois modelos de planos financeiros. A figura 2 mostra o modelo dos autores Weston e Brigham (2000), apresentando o processo do plano financeiro e do controle sob uma ótica geral.

**Figura 2 – Visão do Processo de Planejamento Financeiro e do Controle**

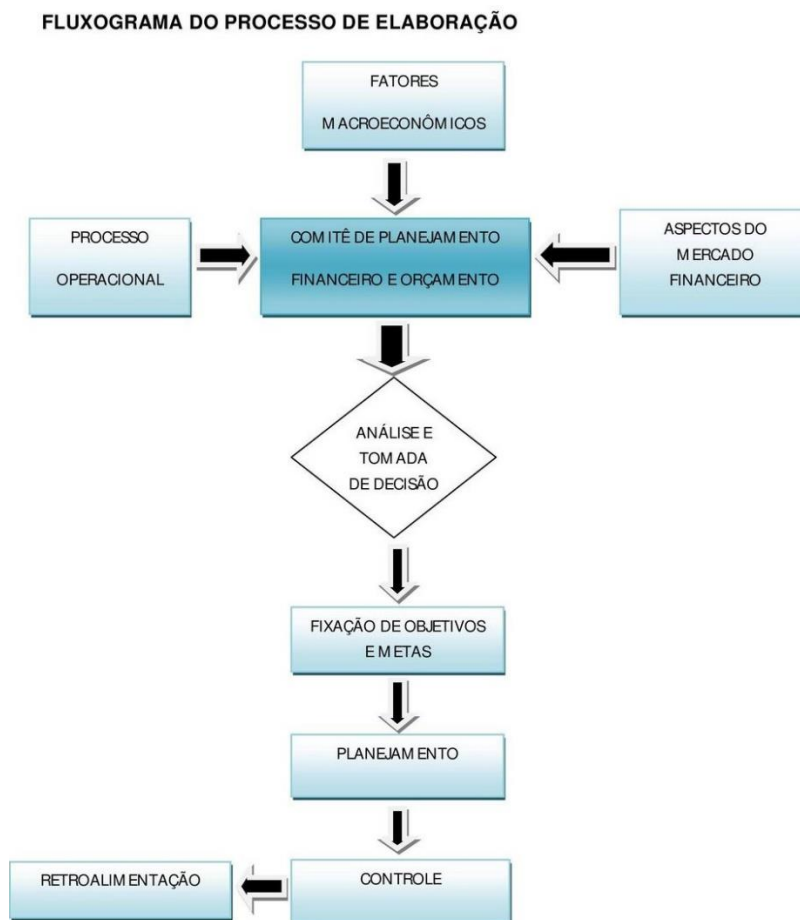


Fonte: Weston e Brigham (2000 p. 344).

No detalhando dos autores Weston e Brigham (2000), observa-se que o plano empresarial se inicia pelos objetivos de longo prazo, para posteriormente adicionar os planos de curto prazo. O traçar dos objetivos de longo prazo, apontam que a empresa deve orienta-se em sua demanda e participação no mercado em que esteja inserida, para assim, traçar as estratégias setoriais.

Corroborando com o modelo apresentado, a figura 3 demonstra um fluxograma detalhado pelo autor Zdanowicz (1995), que caracteriza o processo que a empresa deve obedecer para elaborar seu plano financeiro, pontuando fatores e etapas para que o mesmo seja executado com êxito.

**Figura 3 – Fluxograma da Elaboração do Plano Financeiro**



Fonte: Zdanowicz (1995, p. 25).

Na visão de Zdanowicz (1995), além dos objetivos e metas serem elaboradas, buscando os aspectos macroeconômicos, os fatores do mercado financeiro e qual processo operacional que a empresa deverá adotar, o plano financeiro deve respaldar o processo de controle e a retroalimentação do plano original traçado.

Chiavenato (2014) menciona que toda empresa, ao definir suas metas e objetivos, tanto de curto, médio ou de longos prazos, devem adotar medidas para determinar sua avaliação e desempenho, surgindo então a necessidade de um plano que a orienta no futuro, envolvendo suas perspectivas em um sistema de monitoração contínua e não somente basear-se no passado. Assim, é preciso apontar o cenário futuro, considerando as transformações do ambiente. Desta forma, chega-se ao *balanced scorecard* (BSC), que é um sistema integrado de gestão empresarial desenvolvido por Kaplan e Norton, o qual visa integrar e balancear as perspectivas para obtenção do sucesso do empreendimento.

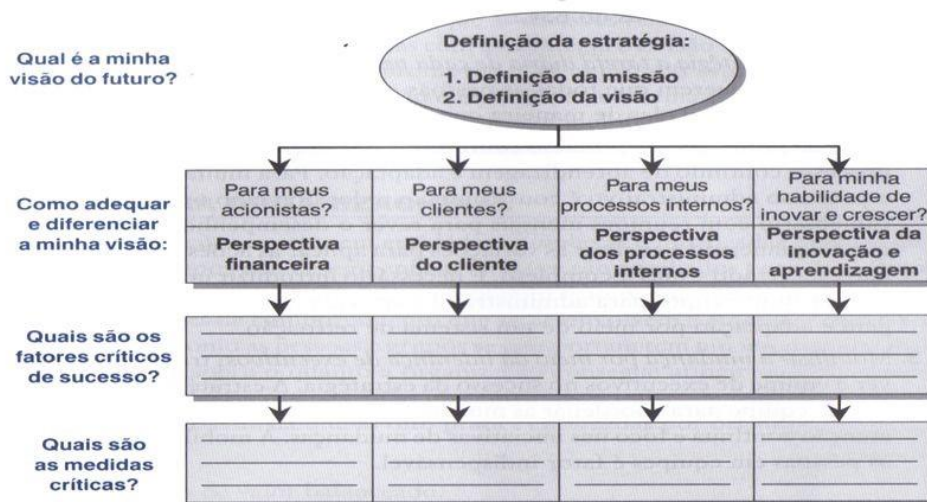


Este autor também diz que isso é imprescindível para correção de possíveis desvios em relação ao caminho escolhido e sobretudo por oportunizar a retroalimentação e formas de estimular a condução do negócio, promovendo o sucesso empresarial. Neste sentido, entra em cena o sistema integrado de gestão estratégica que Kaplan e Norton criaram, que é o *Balanced Scorecard* (BSC), o qual busca atingir objetivos de curto, médio e longo prazos. (CHIAVENATO, 2014).

O principal foco do BSC é o alinhamento da organização, das pessoas e das relações interdepartamentais, integrando estes aspectos ao objetivo geral da empresa. Este sistema é conhecido por gerar um conjunto de objetivos com clareza, traduzidos por uma abordagem estratégica que se desdobra em ações adequadas, para que se promova os resultados almejados. O BSC deve embasar quatro perspectivas diferentes em relação aos objetivos, que são: financeira, clientes, processos internos e crescimento organizacional. Estas perspectivas juntas, compõe o sistema empresarial completo. (CHIAVENATO, 2014). Seguindo esta ideia, o autor detalha como a empresa deve alinhar as mensurações para sua estratégia de atuação:

**Figura 4: Alinhando as Mensurações à Estratégia**

## ALINHANDO AS MENSURAÇÕES À ESTRATÉGIA




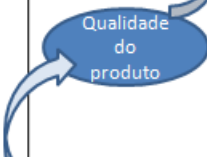
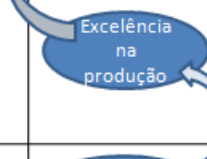
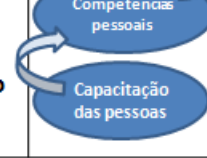
Fonte: Chiavenato (2014, p. 131).

Como é indicado pelo autor Chiavenato (2014), as empresas devem responder a 4 questões básicas que são: qual a visão do futuro do empreendimento; como deve ser adequada esta visão em relação as perspectivas financeiras, dos clientes, dos processos

internos e da inovação; quais os fatores críticos para a obtenção do sucesso da empresa em cada perspectiva levantada; e quais as medidas que devem ser tomadas para programar o alinhamento estratégico.

Para agregar aos dois modelos apresentados anteriormente nas figuras 2 e 3, seguindo de acordo com o modelo de Kaplan e Norton (2021, apud CHIAVENATO, 2014), a figura 5 acrescenta um exemplo de BSC:

**Figura 5: BSC - *Balanced Scorecard***

Perspectiva	Mapa da estratégia	Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Ações
<b>Financeira</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento do Negócio</li> <li>• Participação no mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucro operacional</li> <li>• Crescimento do negócio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de 20% no lucro</li> <li>• Aumento de 12% no faturamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dos pontos de venda</li> <li>• Expansão do crédito</li> </ul>
<b>Clientes</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfação do cliente</li> <li>• Fidelização do cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de retenção de clientes</li> <li>• % de satisfação de clientes</li> <li>• Crescimento vendas/ano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de 50% na retenção</li> <li>• Aumento de 15% na satisfação</li> <li>• Aumento de 12% no crescimento de vendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensificação da propaganda</li> <li>• Ampliação de vendedores</li> <li>• Implantação do atendimento ao cliente</li> </ul>
<b>Processos internos</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria da qualidade da fabricação</li> <li>• Maior eficiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de produtos fabricados sem defeitos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhoria de 30% na qualidade</li> <li>• Aumento de 10% na eficiência</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de qualidade total</li> <li>• Programa de produtividade</li> </ul>
<b>Inovação e aprendizado</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinar e equipar o pessoal</li> <li>• Maior motivação do pessoal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtividade do pessoal</li> <li>• Melhoria do clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de 10% na produtividade</li> <li>• Melhoria do clima organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantação da Universidade Corporativa</li> <li>• Aumento do treinamento</li> </ul>

Fonte: Kaplan e Norton (2021, apud CHIAVENATO, 2014, p. 132).

Os modelos elaborados pelos autores Zdanowicz (1995), Weston e Brigham (2000) e Chiavenato (2014), contribuíram para a construção da proposta de planejamento financeiro para as incubadoras, conforme demonstrado no capítulo 5 desta pesquisa.

Como destacado por Machado (2008, apud CAPEL e MARTINS, 2012), é necessário que o plano financeiro tenha flexibilidade, possibilitando substituir estratégias dos planos existentes diante de alguma necessidade, de forma que a empresa possa implantar uma nova alternativa, caso o plano principal não ocorra da maneira esperada e então, seja efetuado a intervenção oportuna.

O planejamento financeiro tem um propósito que é o de dar vida ao que a empresa elabora como sua estratégia, mas para que isso ocorra, o gestor precisa estar munido de ferramentas básicas e acompanhando as mudanças sugeridas pelo mercado, bem como executando todo acompanhamento, controle e a alimentação necessária diante das necessidades ocorridas, dando suprimento e garantindo que os resultados se encontrem com os objetivos traçados. Então se evidencia que o plano financeiro é peça fundamental para o sucesso das organizações (ZDANOWICZ 1995; WESTON e BRIGHAM 2000).

## **2.5 Plano Financeiro de Curto Prazo - Controles Financeiros e Orçamentários**

Nesta parte será apresentado o desenvolvimento de um plano financeiro, relacionado com os controles financeiros, sendo distribuído da seguinte forma: plano orçamentário e controle, contas a receber, contas a pagar, estoques, fluxo de caixa, investimentos e empréstimos de curto e longo prazo e atividades de tesouraria. A partir desta fundamentação, no capítulo 5 são apresentados os tipos de acompanhamento e controles financeiros que agregam a proposta do plano estratégico e financeiro para as *startups* pesquisadas.

### **2.5.1 Plano Orçamentário e Controle**

Para Padoveze (2010), o plano orçamentário contempla três principais partes, que ele descreve que são divididas em:

- orçamento operacional - áreas administrativas, comercial e de produção;
- orçamento de investimentos e financiamentos - que contempla as aquisições, amortizações e juros programados; e
- projeções contábeis – consolida todos os orçamentos, também chamadas de orçamento de caixa.

Frezatti (2000) menciona que para executar um plano de negócios deve ser considerado o orçamento como uma ferramenta para controlar o resultado futuro, pois “[...] planejar sem controlar é uma falácia e desperdício de tempo e energia. [...] O controle é fundamental para o entendimento do grau de desempenho atingido e quão próximo o resultado almejado se situou em relação ao planejado”. (FREZATTI, 2000, p. 36-37).

No entendimento de Assaf Neto (2012), controle financeiro é a parte da gestão financeira que acompanha e avalia o desempenho financeiro da organização. Ele enfatiza

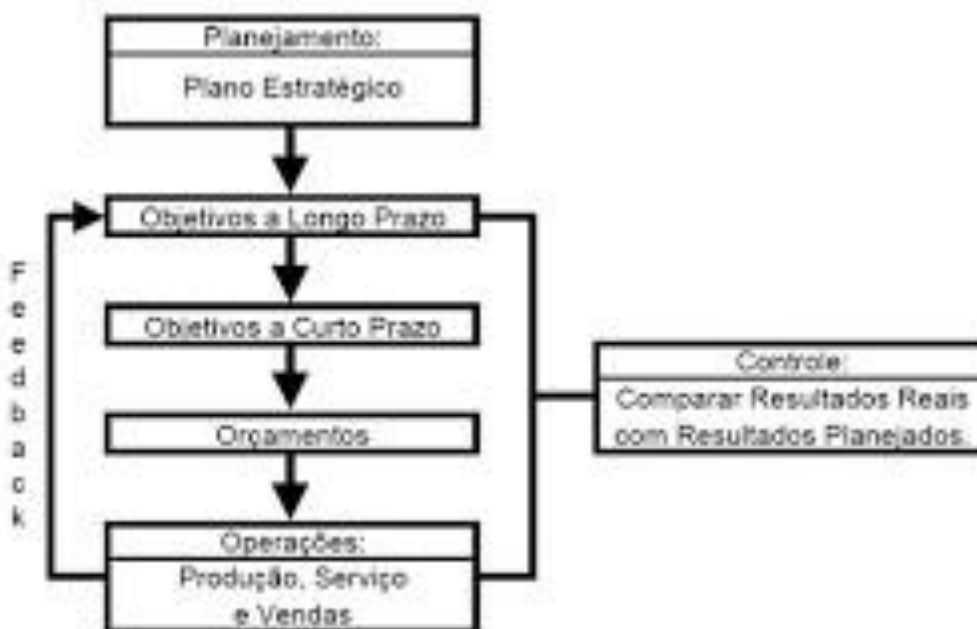
que medidas corretivas podem ocorrer diante da programação dos resultados previstos e realizados visualizados pela controladoria financeira.

O controle orçamentário monitora e controla os valores programados em todas as áreas da organização durante determinado exercício. Esse controle identifica erros e apresenta os ajustes que devem ser realizados em tempo hábil (CHIAVENATO, 2003).

A implantação de um plano financeiro é sequência de uma decisão estratégica empresarial e isso envolve todos os colaboradores, pois sua atuação não se limita no plano estratégico, mas sim, parte dele e vai até as operações que a empresa realiza, como produção, prestação de serviços e vendas. Desta forma, faz-se necessário o acompanhamento e a comparação dos resultados reais apresentados com os que estavam programados, fazendo o *feedback* destas informações (HANSEN e MOWEN, 2001).

A figura 6 traz a ideia do *feedback* das operações programadas e resultantes do plano empresarial, demonstrando que com este procedimento, a empresa se retroalimenta das informações que podem orientar novos objetivos de longo prazo e assim, alterar a articulação do plano e também traçar novas estratégias.

**Figura 6 – Planejamento Estratégico Financeiro e o *Feedback***

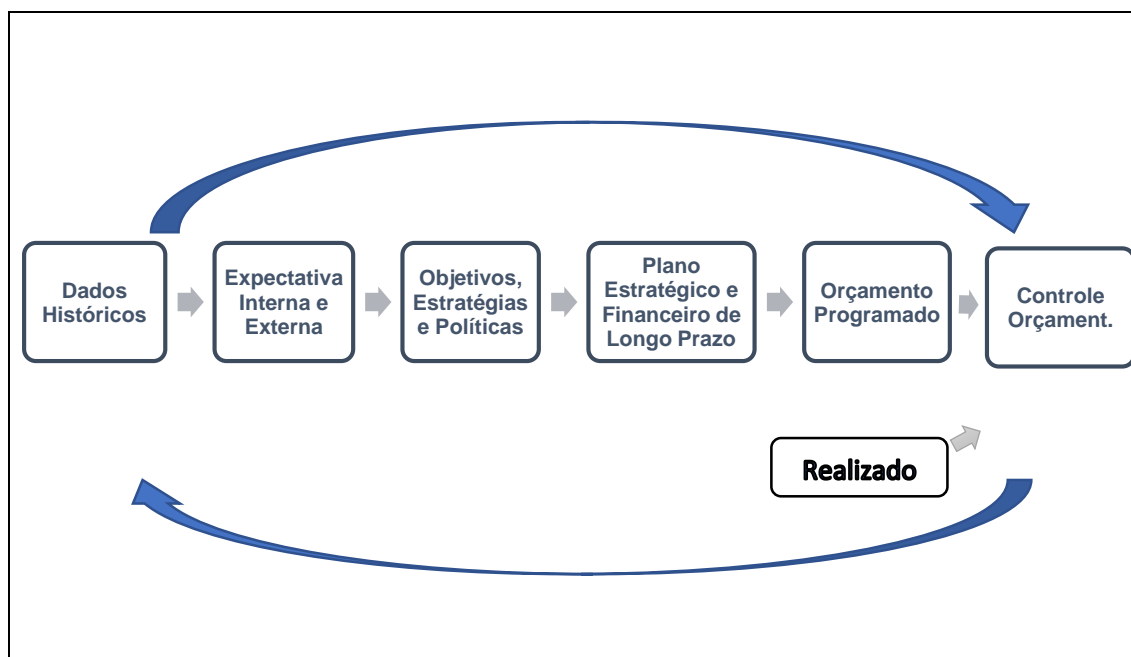


Fonte: Hansen e Mowen (2001, p. 246).

Contribuindo com a ideia, como destacado por Frezatti (2008), o orçamento empresarial deve ser monitorado e controlado, sendo importante a observação e a

comparação com as estratégias pretendidas e com as realizações. O autor elaborou um sistema de informação gerencial composto por elementos de planejamento e controle financeiro, sendo a mesma adaptada juntamente com o modelo mencionado por Hansen e Mowen (2001), apresentada na figura 7. As figuras 6 e 7 contribuem com a proposta de retroalimentação apresentada para as *startups* pesquisadas, estabelecida no capítulo 5 deste estudo.

**Figura 7 – Sistema de Planejamento e Controle Financeiro (SPCF)**



Fonte: Adaptado de Frezatti (2008).

Frezatti (2008) escreve que o sistema de planejamento e controle deve seguir um processo de realização, coletando os dados históricos e operacionais apresentados, reunindo as informações sobre os aspectos internos e externos do mercado, os quais podem impactar o negócio e ainda, observar os objetivos determinados pelos gestores, estabelecendo o plano estratégico e financeiro, que tem programação de longo prazo.

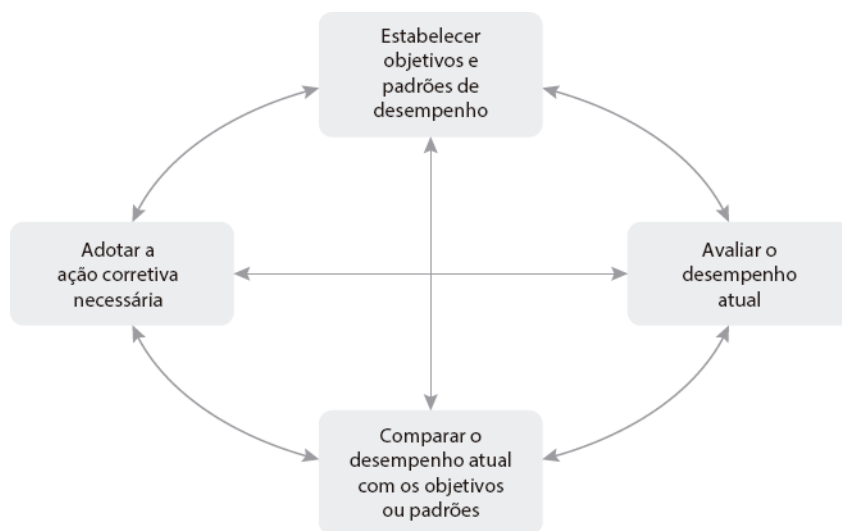
A partir deste, faz-se o orçamento programado para cada período, o qual deve ser comparado com o que a empresa realiza, executando o controle orçamentário e supervisionando o atingimento dos objetivos pretendidos no plano estratégico da empresa. Salienta-se que este processo é dinâmico, ou seja, pode sofrer alterações, por isso, deve ser retroalimentado para cumprir seu propósito (FREZATTI, 2008).

O autor Padoveze (2010) informa que algumas empresas criam em seu orçamento, uma reserva orçamentária que tem o objetivo de cobrir eventuais necessidades

orçamentárias que podem ocorrer fora da programação. Esta reserva é uma forma de evitar ajustes no orçamento principal, onde a administração orienta o destino do valor onde houver a necessidade, tendo a justificativa do gasto que suplanta o valor orçado.

Na visão de Chiavenato (2020), “O processo de controle caracteriza-se pelo seu aspecto cíclico e repetitivo. Na verdade, o controle deve ser visualizado como um processo sistêmico em que cada etapa influencia e é influenciada pelas demais.” (CHIAVENATO, 2020, p. 305). Desta forma, o autor comenta sobre quatro etapas do processo de controle, conforme apresenta a figura 8:

**Figura 8: Quatro Etapas do Processo de Controle**

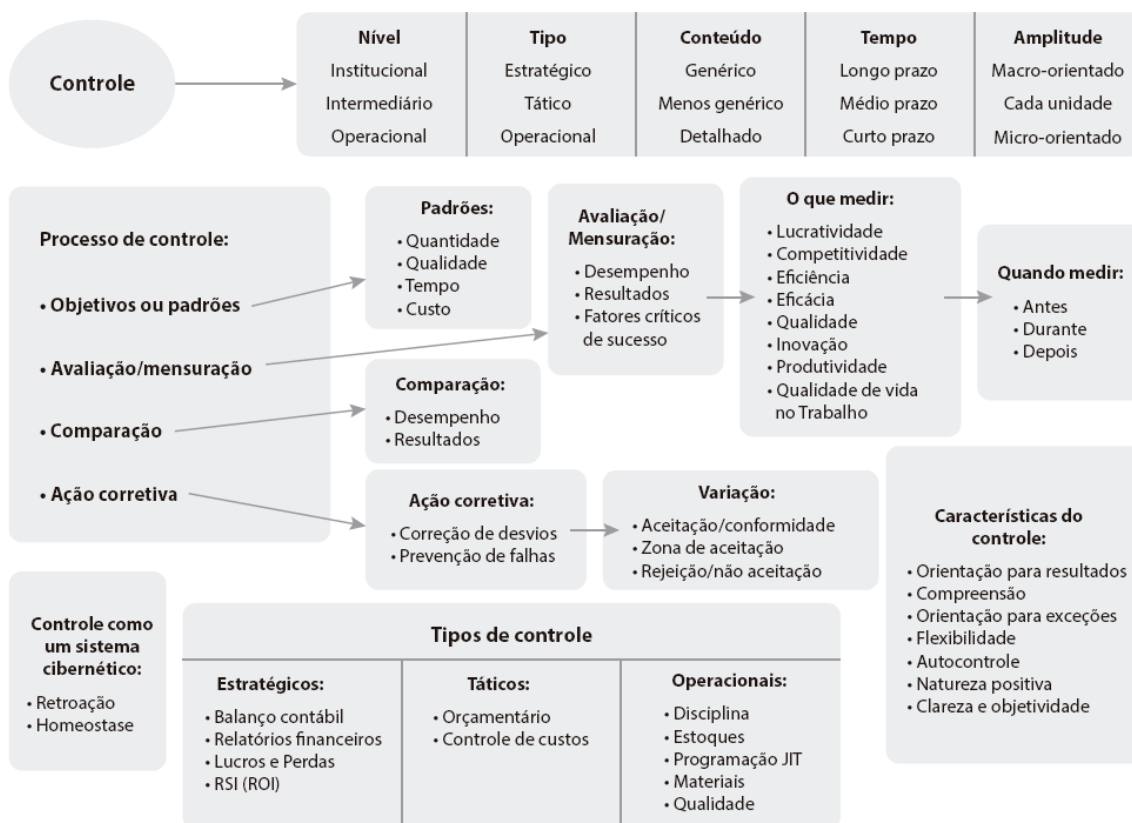


Fonte: Chiavenato (2020, p 305).

Chiavenato (2020) escreve que os mecanismos de controle pertencem a três categorias, que são: o pré-controle, realizado antes da operação, com controles prévios dos insumos de trabalho; o controle simultâneo, realizado durante a operação, com controles coerentes durante o processo de trabalho; e o controle por retroação, feito depois da operação, executando o processo de retroalimentação e detalhando os resultados do trabalho.

Para agregar ao tema sobre o acompanhamento e controle, deve-se entender que este modo abrange toda a dimensão dos processos que as empresas desenvolvem suas rotinas, compreendendo então o que o autor Chiavenato (2020) menciona no mapa mental dos fundamentos de controle por ele desenvolvido. Este mapa pode ser observado na figura 9:

**Figura 9: Mapa Mental dos Fundamentos de Controle**



Fonte: Chiavenato (2020, p. 320-321).

Observando o mapa mental apresentado na figura 9, percebe-se que além dos 3 níveis empresariais que se desdobram em 3 tipos, que são o estratégico, o tático e o operacional, salienta-se que o detalhamento contempla também este procedimento direcionando por conteúdo, tempo e amplitude.

As figuras 8 e 9 deste capítulo foram utilizadas como base para auxiliar no desenvolvimento e na importância da proposta de acompanhamento e controle para as MPEs da ITEC/PB, apresentada no capítulo 5 desta pesquisa.

### 2.5.2 Contas a Receber

Lemes Júnior, Cherobim e Rigo (2016) comentam que o crédito entendido como um facilitador das vendas e que através deste, a empresa pode alavancar suas vendas e faturamento, mas, como consequência, a organização necessita de um maior volume de capital de giro para cumprir suas operações e aumenta o risco de clientes inadimplentes. Por isso, exige-se mais controles e técnicas adequadas por parte dos gestores.

Entende-se que as vendas a prazo são necessárias para aumentar o nível de operações que a empresa realiza e o giro de seus estoques. Desta forma, a empresa pode potencializar seu ganho em escala e maximizar sua rentabilidade (HOJI, 2003).

Com as vendas a prazo se originam as contas a receber e estas muitas vezes podem representar um montante expressivo para as empresas. Então é necessário realizar um adequado planejamento e controle dos recebimentos, para que as vendas realizadas através de crédito comercial proporcionem resultados efetivos (WERNKE, 2008).

Como recomendação de Hoji (2003), a gestão de crédito e cobrança deve considerar algumas premissas, como:

- Analisar os cadastros dos clientes para estabelecer a concessão de crédito;
- Cobrar e receber as contas nos respectivos vencimentos;
- Monitorar as contas em carteira e em cobrança bancária;
- Controlar eventos financeiros contratuais; e
- Negociar renovação de crédito;

Frezatti (2000) informa que a empresa precisa definir os dias de recebimentos e que depois disso, a movimentação dos valores a receber pode ser calculada, seguindo a movimentação:  $\text{saldo inicial(a)} + \text{faturamento bruto(b)} - \text{cobrança(c)} = \text{saldo final(d)}$ . Este autor também menciona sobre o estabelecimento dos dias de faturamento, seguindo a fórmula:  $\text{dias de faturamento no contas a receber} = d/b * n^\circ \text{ de dias do período}$ .

Destaca-se que na análise do plano financeiro, deve ser feito uma comparação entre o prazo de faturamento e os dias de faturamento estabelecidos no contas a receber, pois a diferença entre eles estabelece valores em atraso que podem ser aceitos dentro de uma meta considerada pela organização (FREZATTI, 2017).

### 2.5.3 Contas a Pagar

As contas a pagar são entendidas como os resultados das transações entre compradores e vendedores, mas que nem sempre é formalizado um documento que a comprove, assim, elas se estabelecem como a principal fonte de financiamento de curto prazo sem garantias. É recomendado que estas contas devem ser pagas no dia de vencimento, ou mais próxima dele, para que a empresa utilize os recursos dos fornecedores sem pagar juros e sem prejudicar o seu crédito. (GITMAN, 2010).



Hoji (2003) recomenda que a empresa deve estabelecer alguns critérios em sua gestão de contas a pagar, como: determinar sua política de pagamentos, liberar e vistoriar as duplicatas para pagamento, monitorar adiantamentos a fornecedores e controlar cobranças bancárias e cobranças em carteira.

Para Wernke (2008), a gestão do contas a pagar deve ser realizada cumprindo com rigor seus procedimentos e controles para que se evitem situações de desvios de valores desnecessários dos caixas das empresas. Neste sentido, o autor descreve que deve ser certificado que estejam sendo observados os vencimentos e os valores a cada dívida correspondente, bem como garantir que os pagamentos sejam efetuados com a comprovação documental da dívida, evitando quitações de títulos em duplicidade.

Segundo Frezatti (2000), para calcular os valores a pagar, deve-se considerar os saldos dos estoques e das contas a receber, como o seguinte cálculo: saldo inicial(a) + compras(b) – pagamentos (c) = saldo final (d). Os dias de contas a pagar, que é um indicador do prazo de pagamento esperado pela organização, segue a composição: Dias de contas a pagar =  $d/b * n^{\circ}$  de dias do período. Entende-se que quanto maior for este prazo, maior a folga financeira para a empresa.

Neste controle, todos os pagamentos transitam pelo item contas a pagar, sendo que os valores são obtidos pela programação das compras e dos demais gastos de cada período. Para realizar o pagamento dos insumos, pode ser estabelecido o *target*, que é o percentual da adição do valor do saldo inicial e das entradas/compras (FREZATTI, 2017).

Além de monitorar as contas a pagar, pode-se estabelecer o acompanhamento destes desembolsos comparando as contas programadas com as realizadas de cada período e ainda, verificar a variação ocorrida. Este monitoramento é indicado para acompanhar despesas, gastos diretos e indiretos, contribuindo para que a empresa verifique se as variações são favoráveis ou não para seu resultado (FREZATTI, 2000).

Padoveze (2010) comenta que para algumas organizações, quando um gasto está previsto em seu orçamento, este pode ser efetuado sem outro tipo de consulta, pois o próprio orçamento testifica a efetivação do mesmo, mas outras empresas adotam um proceder diferenciado, especialmente para despesas mais relevantes e pontuais, onde necessitam de autorização complementar para a realização do desembolso.

Para finalizar, Padoveze (2010) complementa dizendo que como forma de controle, algumas empresas adotam um sistema que impedem algumas despesas extras, quando o valor do novo desembolso somado aos valores já realizados ultrapasse o previsto no orçamento do período. Os gastos mais comuns considerados neste aspecto são

de despesas gerais, como: publicidade, frete, viagens, treinamento, etc., e não em despesas mensais rotineiras como salários e encargos sociais, por exemplo.

#### 2.5.4 Estoques

Hoji (2003) explica que os gestores precisam ter consciência da representação de custo financeiro que se reflete com o capital de giro investido em estoque, sendo que isso pode afetar o resultado econômico e financeiro da organização. Assim, o administrador financeiro deve contribuir para que os valores e o tempo de permanência dos estoques estejam ocorrendo de acordo com a programação e o controle gerencial estabelecido.

O autor Frezatti (2017) alerta que para apurar os custos dos estoques, não deve ser levado em consideração o custo histórico, mas o custo de reposição e que esta tarefa deve unir o gestor financeiro e o empresarial para orientar a tomada de decisão. Este autor menciona que a movimentação dos estoques deve levar em conta a atualização do padrão de cada elemento, aplicado ao seu volume em estoque.

Salienta-se que para apurar o saldo inicial dos estoques, multiplica-se o valor unitário sobre a quantidade em estoque por elemento, já o custo dos produtos vendidos é encontrado pela multiplicação do custo de reposição unitária e o volume de vendas do período. O ganho ou a perda gerada na atualização dos estoques é verificada de acordo com o aumento ou a diminuição do valor unitário atual, comparando com o valor unitário do período anterior (FREZATTI, 2017).

Os autores Hoji e Luz (2019) mencionam que a principal meta da gestão dos estoques é “[...]determinar e manter o volume de estoques que atenda satisfatoriamente à quantidade demandada pelos clientes, em quantidade e tempo adequados[...]” (HOJI e LUZ, 2019, n. p.), e ainda concluem que assim, ocorre a minimização dos custos e resulta em extinguir a paralização do capital de giro que a empresa necessita.

#### 2.5.5 Fluxo de Caixa

Gitman (2010) conceitua que a projeção de caixa demonstra os valores relacionados para os fluxos das entradas e das saídas programadas do caixa da empresa, estimando suas necessidades de curto prazo. Ele complementa dizendo que este orçamento de caixa possibilita que a empresa tenha uma previsão das necessidades de valores a curto prazo, geralmente de um ano, sendo subdividido em períodos mensais.

Para projetar as receitas financeiras mensais, como parte da elaboração do plano financeiro de curto prazo, Padoveze (2010) aponta que existem duas metodologias que podem ser consideradas:

- Projeção com o valor do saldo inicial de disponibilidade de caixa, ou seja, o valor do saldo anterior do balanço patrimonial, sendo aplicado a taxa mensal média esperada; e
- Projeção seguindo o mesmo que o item anterior, mais o movimento de caixa do mês em curso, com a aplicação da metade da taxa mensal média esperada, ou seja, mais a receita financeira programada para o mês.

O fluxo de caixa é considerado a união de valores que representam os dados projetados para ganhos, custos, despesas e investimentos de curto e de longo prazo da organização, tendo o intuito de facilitar a análise destes valores através de uma projeção para o fluxo de caixa representado para um determinado período (ZDANOWICZ, 2002).

O fluxo de caixa é elaborado com todas as entradas e saídas de valores do período. Recomenda-se que para se obter um melhor acompanhamento deste fluxo, as empresas devem fazer um planejamento com intervalos de tempos mais curtos, sendo efetuado em semanas ou quinzenas. (ASSAF NETO, 2012).

De acordo com o autor Assaf Neto (2012), o saldo inicial do período é acrescido ao valor das entradas, e deste valor se diminui o valor das saídas, chegando ao saldo líquido do caixa e posteriormente, ao saldo acumulado do período. Se a empresa realizou saldo excedente no período e não utilizou o mesmo para uma aplicação ou investimento, ela deve iniciar o próximo período, informando com este o valor, o saldo inicial do caixa.

Zdanowicz (2002) comenta sobre a controle efetuado sobre as disponibilidades de caixa em relação a empresa honrar suas obrigações, dizendo que:

“Quando a empresa pretende honrar uma obrigação com terceiros, ela precisa saber se na data do vencimento terá o dinheiro disponível para saldar o compromisso. Nestes termos, o centro de interesse estará voltado para o disponível, ou seja, os saldos de caixa, bancos e aplicações financeiras da empresa”. (ZDANOWICZ, 2002, p. 37).

Para Assaf Neto (2012), o objetivo primordial da manutenção um saldo mínimo de caixa, é a garantia proporcionada à empresa, de estar em dia com suas obrigações e, a possibilidade de formar uma reserva para eventuais imprevistos. Este saldo mínimo

também garante o suprimento para eventual falha de sincronismo entre os prazos de pagamento e recebimento.

Como o mercado está em constante mudanças, trazendo algumas incertezas para o futuro, o autor Zdanowicz (2002) discerne que a alteração do saldo do caixa pode ser influenciada por fatores, como: declínio ou aumento das vendas, expansão ou retração do mercado, elevação ou diminuição do nível de preço, concorrência, inflação, alterações nos impostos e inadimplência. Desta forma, o gestor financeiro precisa estar munido de todas as informações necessárias para orientar suas tomadas de decisões.

No ideal de Zdanowicz (2002), o fluxo de caixa orienta ao gestor uma visão mais ampla dos valores movimentados diariamente na empresa, representando através de seu ativo circulante, mensurar o grau de liquidez da empresa.

Salientando a importância do fluxo de caixa, Assaf Neto (2012) descreve que uma boa administração de caixa produz a manutenção da liquidez que a empresa precisa para suprir suas atividades.

Ressalta-se que para se obter um equilíbrio financeiro é necessário que a organização possua algumas características essenciais, como: controlar as entradas e saídas, aumentar o capital próprio em relação ao capital de terceiros, diminuir a necessidade de capital de giro, controlar seus prazos médios e não imobilizar capital. Outro destaque é zelar pela satisfação dos clientes com a manutenção de sua credibilidade, pois clientes satisfeitos permanecem, já os insatisfeitos, gastam seu dinheiro em outro lugar (ZDANOWICZ, 2002).

No entendimento de Sá (2008), o fluxo de caixa pode ser elaborado de 02 maneiras, sendo elas: fluxo de caixa realizado e fluxo de caixa projetado, sendo que este se apresenta como uma:

“Ferramenta de aferição e interpretação de variações dos saldos do disponível da empresa. É o produto final da integração do contas a receber com as contas a pagar, de tal forma, que quando se comparam as contas recebidas com as contas pagas tem o fluxo de caixa realizado, e quando se comparam as contas a receber com as contas a pagar, tem-se o fluxo de caixa projetado”. (SÁ 2008, p. 3).

Assaf Neto (2012) comenta que as empresas deveriam fazer um fluxo de caixa realizado e planejado. Este fluxo de caixa programa os períodos de planejamento com os períodos de realização, possuindo também as variações projetadas, tanto em valores como

em percentuais, proporcionando a utilização para acompanhamento e controle dos valores orçados e realizados de cada período (ASSAF NETO, 2012).

Para finalizar, o autor Wernke (2008) descreve que mais importante que elaborar uma planilha com as projeções dos valores de caixa, é fazer dela um instrumento de análise, obtendo dados sobre o futuro financeiro da empresa. Mas ele complementa dizendo que além da análise propriamente dita, os gestores podem construir gráficos analíticos que facilitam o entendimento do período mais crítico que a empresa pode apresentar em seu desempenho e com isso, tomar decisões preventivas.

#### 2.5.6 Empréstimos e Investimentos – Curto e Longo Prazo

Os autores Hoji e Luz (2019) declaram que “Os empréstimos de curto prazo são realizados por meio de operações denominadas capital de giro, descontos de títulos, conta garantida, *vendor*, *hot money* etc.” (HOJI e LUZ, 2019, n. p.)

Para Chiavenato (2014), o financiamento de curto prazo é quando a empresa realiza uma operação buscando recursos no período inferior a um ano. Esta operação pode ser realizada através de quatro formas básicas, que são: desconto de duplicatas, empréstimo bancários, crédito mercantil e crédito direto ao consumidor.

Hoji e Luz (2019) citam que as atividades de investimentos representam as transações que envolvem participações em outras empresas, desembolsos gerados com pesquisas e desenvolvimento e ativos imobilizados que podem incorporar a comercialização ou a produção, bem como a prestação de serviços, como: compra de máquinas e equipamentos, recebimentos de dividendos, entre outros.

Como mencionado por Wernke (2008), o mercado financeiro proporciona várias modalidades de investimentos de curto ou de longo prazo, exemplos: investimentos em renda fixa, compra de ações, fundos de dívidas externa, fundos cambiais.

Frezatti (2017) diz que as empresas devem organizar seus empréstimos e investimentos de curto prazo, distribuindo os períodos a sua escolha, considerando tanto as contratações quanto os pagamentos dos mesmos, demonstrando o cálculo dos juros ativos e passivos programados. Um é apresentado no capítulo 5 deste estudo.

Chiavenato (2014) declara que “O financiamento de médio prazo (MP) e de longo prazo (LP) se destinam a obtenção de recursos de terceiros a prazos superiores a 6 meses ou a 1 ano, respectivamente.” Ele acrescenta que este tipo de financiamento “[...] pode

ser obtido por fundos especiais de instituições públicas, recursos captados no exterior, debêntures e recursos próprios.” (CHIAVENATO, 2014, p. 50).

Para as movimentações de empréstimos programados com vencimentos superiores a um ano, o autor Frezatti (2017) menciona que depois que os valores que contemplam o longo prazo são definidos, estes devem ser programados e controlados, prevendo os saldos para os próximos períodos e quando sobrar dinheiro em caixa, pode ser aproveitado para realizar investimentos.

### 2.5.7 Atividades da Tesouraria

Com as transformações no mundo dos negócios, a área da tesouraria, a qual engloba as operações de contas a pagar, receber e gestão de caixa, ganhou maior credibilidade nas organizações por sua capacidade de maximização de valor, oriunda da boa gestão de risco, da minimização dos custos da captação dos recursos, do aumento da rentabilidade das aplicações financeiras, entre outros (HOJI e LUZ, 2019).

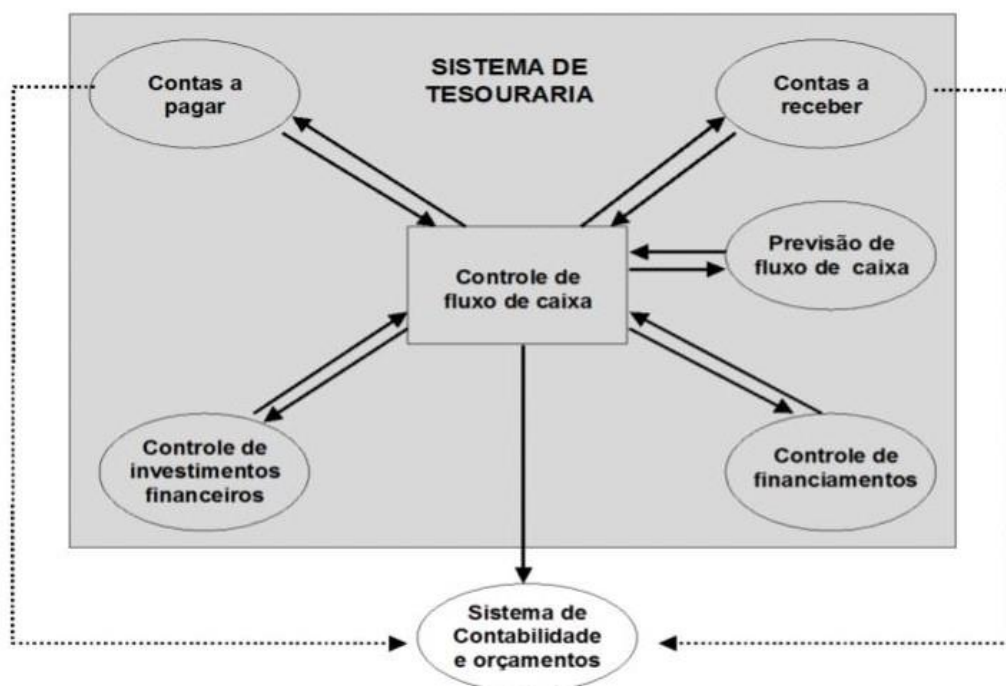
O autor Hoji (2003) descreve que as rotinas desenvolvidas pela tesouraria envolvem as respectivas funções e atividades:

- Planejamento financeiro – elabora projeções do caixa, analisa a estrutura de capital e estabelece políticas de aplicação e financiamento do capital;
- Administração do fluxo de caixa – controla os valores de caixa e banco, planeja as ações para insuficiência ou sobras de caixa, analisa o financiamento do capital de giro e antecipações de recebimentos e pagamentos e elabora e analisa a DFC;
- Negociação e controle de aplicações e empréstimos – analisa os aspectos legais e financeiros para aplicar ou emprestar o capital, negocia e acompanha as aplicações e empréstimos, controla e analisa a rentabilidade das aplicações e os custos dos financiamentos;
- Crédito e cobrança – analisa os dados dos clientes para conceder crédito, controla duplicatas em carteira ou em cobrança bancária, cobra e recebe as duplicatas conforme seus vencimentos e negocia renovação de crédito;
- Contas a pagar – estabelece políticas de pagamentos, controla adiantamentos de clientes, abatimentos e devoluções de mercadorias, monitoria cobrança em carteira e bancária e libera pagamentos;

- Operações de câmbio – controla e registra operações em moeda estrangeira no Banco Central, acompanha e faz o fechamento do câmbio de operações de exportação e importação e providencia remessas de divisas ao exterior.

De acordo com Hoji (2003), os sistemas de contas a pagar e a receber estão interligados por meio de *interfaces*, ao sistema de tesouraria, conforme figura a seguir:

**Figura 10 – Sistemas Ligados ao Sistema de Tesouraria**



Fonte: Hoji (2003, p. 139).

O autor Hoji (2003) recomenda que os valores a pagar transitem pelo sistema de contas a pagar e os valores a receber pelo sistema de contas a receber, onde ambos repassem os dados ao sistema de previsão do fluxo de caixa, fazendo com que se amplie a informação para a empresa executar o controle de suas operações no fluxo de caixa.

A eficiência da tesouraria é identificada quando se verifica soluções para os déficits e superávits de caixa, fundamentando a importância para a elaboração do plano financeiro e do fluxo de caixa planejado, o qual é orientado pelo controle, para que de forma preventiva aponte soluções para os problemas diagnosticados (HOJI e LUZ, 2019).

## 2.6 Plano Financeiro – Planejamento do Lucro

O planejamento de lucros é descrito por Gitman (1997), como o processo de elaboração de demonstrações projetadas; a demonstração do resultado e o balanço patrimonial. Quando estas se elaboram, é necessário um critério cuidadoso para que determinar todas as contas envolvidas, como: receitas, custos e despesas, obrigações, ativos e participação acionárias.

Estes planos demonstram a estrutura das operações programadas e antecipadas, e comparando com as demonstrações realizadas, auxiliam o processo de planejamento e geração do capital. (GITMAN, 1997). Fundamentação sobre os demonstrativos de resultado, fluxo de caixa e o balanço patrimonial serão apresentados na sequência.

Exemplos dos demonstrativos contábeis e financeiros são apresentados no capítulo 5 deste estudo, como parte da proposta para as incubadoras pesquisadas.

### 2.6.1 Demonstração do Resultado Projetado

A demonstração de resultado é considerada por Hoji (2018) a peça orçamentária mais importante, pois nele se constata o resultado de toda a operação empresarial. Frezatti (2017) descreve que a DRE traz a consolidação dos impactos que definem a empresa em certo período de tempo.

Hoji e Luz (2019) atestam que a demonstração do resultado determina se a empresa gerou lucro ou prejuízo em determinado período, sendo construída a partir das receitas e delas deduzindo os valores das despesas e dos custos até encontrar o resultado do exercício, ou seja, o lucro ou prejuízo líquido.

É na DRE que se consolidam os impactos que definem o resultado da empresa em cada período de tempo. Sua elaboração deve ser feita pelo acompanhamento das operações empresariais, compondo cada período analisado. Fazendo um comparativo das demonstrações de resultados real e projetada, juntamente com seus indicadores, os resultados podem ser analisados e submetidos à avaliação para serem aprovados ou rejeitados (FREZATTI, 2017).

### 2.6.2 Demonstração de Fluxo de Caixa

Hoji e Luz (2019) declaram que a demonstração de fluxo de caixa apresenta quanto a empresa recebe e paga em cada período de tempo determinado, evidenciando quanto em dinheiro as operações empresariais geraram no período admitido.



A DFC é projetada para reconhecer os volumes dos recursos que circulam na empresa, estabelecendo se esta terá dinheiro suficiente para cumprir suas obrigações. Quando acontece falta de capital, a empresa deve recorrer a fontes de financiamentos e quando ocorre sobra, ela pode realizar aplicações no mercado financeiro (HOJI, 2018).

A DFC apresenta a movimentação de caixa com os valores agrupados por natureza, sendo uma representação do caixa do balanço patrimonial (HOJI e LUZ, 2019).

### 2.6.3 Balanço Patrimonial Projetado

Hoji (2018) descreve que o balanço patrimonial projetado “[...] retrata a situação patrimonial no final de cada mês, demonstrando a evolução dos ativos e passivos, bem como do patrimônio líquido.” (HOJI, 2018 p. 103).

Os autores Hoji e Luz (2019) discorrem que através das contas demonstradas no balanço patrimonial, se conhece a situação econômica e financeira de uma organização. A situação econômica reflete os bens e direitos, ou seja, o patrimônio da empresa e quando deste se deduz as obrigações, se obtém o patrimônio líquido. Já a situação financeira representa a capacidade de pagar dívidas, sendo esta capacidade caracterizada por dinheiro ou por bens e direitos que podem ser transformados em liquidez imediata.

O balanço patrimonial deve considerar a programação dos períodos de projeções, seja mensal, trimestral, etc., possibilitando acompanhar e comparar os valores entre os períodos programados, observando onde acontece a evolução ou a redução das contas do ativo, passivo e do patrimônio líquido (FREZATTI, 2017).

Mas, para complementar o acompanhamento e a comparação, este autor também sugere elaborar o balanço patrimonial comparativo, onde o mesmo descreve que projetando o balanço patrimonial de forma comparativa, pode-se determinar a variação programada de cada conta do ativo e passivo, bem como do patrimônio líquido, oportunizando a empresa realizar intervenções necessárias (FREZATTI, 2017).

### 3. DESENHO METODOLÓGICO

Nesse capítulo, é descrita a metodologia adotada para o desenvolvimento do presente estudo, apresentando os métodos de abordagem utilizados para elaboração do tema, problema e caracterização desta pesquisa, detalhando sobre os tipos de pesquisas evidenciados e ainda, demonstrando os métodos de procedimentos que foram usados para a coleta, análise e interpretação dos dados. A utilização da metodologia mencionada neste capítulo propôs responder os objetivos propostos neste trabalho científico.

#### 3.1 Conhecimento Científico e Metodologia

Sobre trabalhos de base científica, a autora Fachin (2017) descreve que o conhecimento científico procede dos fatos e dos objetos observados no conhecimento empírico, mas transcende-os, pois, visa retratar além da realidade superficial. Ela acrescenta que ele é o resultado da pesquisa metodológica aplicada de forma sistemática, do contexto envolvido, que procura analisar e descobrir suas causas e concluir as leis que o orientam. A autora Fachin (2017) ainda complementa que o conhecimento científico:

“É verificável, na prática, por demonstrações ou por testagem. Explica e demonstra com clareza e precisão; descobre relações de predomínio, igualdade ou subordinação com outras descobertas; e estabelece leis gerais e universais válidas para todos os casos da mesma espécie”. (FACHIN, 2017, p. 23).

Como mencionando por Martins e Theóphilo (2016), o conhecimento científico é resultado de uma “[...] investigação metodológica e sistemática da realidade. Transcende os fatos e os fenômenos em si mesmo, analisa-os para descobrir suas causas e concluir sobre leis gerais que regem e é delimitado pela necessidade de comprovação concreta.” (MARTINS e THEÓPHILO, 2016, p. 1). Eles ainda discorrem que o conhecimento científico se apresenta como uma forma de impulsionar o pesquisador a agir sobre as informações e objetos, ou seja, o ser humano deve usar de seu intelecto na missão de inventar e comprovar as explicações e descobertas científicas.

Gil (2002) detalha que é na metodologia que os procedimentos adotados para realizar a pesquisa são descritos, e comenta que a organização é variável de acordo com as particularidades apresentadas em cada investigação, no entanto, alguns aspectos sobre

as informações levantadas devem ser considerados, e os cita: tipo de pesquisa, população e amostra, coleta e análise dos dados.

A metodologia, na visão de Lakatos e Marconi (2011), “[...] é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. (LAKATOS e MARCONI, 2011, p. 46).

Fachin (2006) comenta que o método é um instrumento que facilita o planejamento de uma pesquisa, pois ele formula hipóteses, realiza experiências e interpreta os resultados. Desta forma, salienta-se que todo trabalho científico necessita basear-se em procedimentos metodológicos, adequando o estudo.

Para finalizar, Fachin (2017) relata que método é uma ferramenta do conhecimento que auxilia os pesquisadores na orientação geral de uma pesquisa, auxiliando em como planejá-la, ou seja, facilita a formulação de hipóteses, a coordenação da investigação, a realização de experiências e a interpretação dos resultados.

### **3.2 Método de Abordagem e Métodos de Procedimentos**

Ruaro (2004) expõe que os métodos são divididos em dois principais grupos, que são: o método de abordagem e o método de procedimentos. O método de abordagem é subdividido em: indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo e dialético. O método de procedimentos apresenta a seguinte subdivisão: histórico, estatístico, estruturalista, funcionalista, comparativo, monógrafo ou de estudo de caso. Os métodos utilizados neste estudo serão mais detalhados e apresentados na sequência deste tópico.

#### **3.2.1 Método de Abordagem**

Os métodos de abordagem racionais são aqueles que se constituem da estrutura do raciocínio, sendo um procedimento que coleta elementos da racionalidade/espiritualidade do próprio homem. Esses elementos são processados pelo método indutivo (análise) e pelo método dedutivo (síntese) e se fazem necessários para a compreensão de fatos oriundos da ciência. (FACHIN, 2017).

As autoras Lakatos e Marconi (2019) pontuam que “Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal”. (LAKATOS e MARCONI, 2019, p. 82). Elas

acrescentam que o objetivo contido nos argumentos de cunho indutivo é de levar a conclusões mais amplas do que as premissas que foram baseadas a pesquisa.

O método utilizado no presente estudo é indutivo, que no idear de Fachin (2017), é um procedimento do raciocínio que inicia em uma análise particular de dados, encaminhando-se para conhecimentos gerais, em outras palavras, surgindo como uma forma ordenada do raciocínio de dados específicos para uma verdade completa.

Como estabelecem as autoras Lakatos e Marconi (2019), o método indutivo apresenta duas formas: a indução completa ou formal e a indução incompleta ou científica.

Baseado nas informações apresentadas, o presente estudo fica classificado como método de indução científica, pois são investigadas as incubadoras tecnológicas da ITEC/PB, como forma de aprofundar novos conhecimentos a respeito do plano estratégico e financeiro desenvolvido pelas mesmas, no intuito de se chegar à ideia que a autora Fachin (2017) retrata, dizendo que a pesquisa pode incorporar ao patrimônio do saber humano com a produção de novas conclusões advindas desta investigação.

### 3.2.2 Métodos de Procedimentos

A autora Fachin (2017) conta que os métodos são indispensáveis para a construção de um trabalho científico, sendo constituído por um procedimento sistemático e ordenado para novas descobertas. Ela destaca que a investigação científica se realiza se tiver embasamento de procedimentos metodológicos que assegurem todo o desenvolvimento da pesquisa.

Os métodos de procedimento são definidos como etapas concretas da investigação, tendo a finalidade de explicar os fenômenos sem abstração ou descuido (LAKATOS e MARCONI, 2019).

Fachin (2017) comenta que o método observacional é o que marca o início de todo estudo científico, servindo de base para qualquer área das ciências. Este método se fundamenta em um sistema de natureza sensorial, fornecendo ao pesquisador o produto dos fenômenos empíricos, assim, entende-se que o método observacional atua em contraste das percepções de senso comum.

De acordo com Martins e Theóphilo (2016), as técnicas observacionais permitem a coleta de informações, dados e evidências através da interação do pesquisador com os sujeitos de suas pesquisas, proporcionando assim, que ocorra o planejamento e a execução

de trabalhos de campo. Mas os autores salientam que o método observacional consiste em um exame minucioso, levantando os dados, analisando-os, relacionando-os com um referencial teórico e de resultados de outras pesquisas, pois entende-se que a observação não é apenas ver, portanto, deve ser avaliado aquilo que se deseja de fato observar e verificar sua veracidade.

O método histórico é aquele que a abordagem do que ocorre hoje acontece por meio de levantamento de dados de ocorrências do passado, bem como o que estes fatos passados influenciam no cenário atual (LAKATOS e MARCONI, 2019).

No entendimento de Fachin (2017), o método histórico é aquele que descreve a situação passada, de acordo com a cultura, a economia, paradigmas políticos, entre outros. É o método que investiga os fatos ocorridos no passado, oportunizando projetar sua influência na sociedade contemporânea.

O método estatístico é aplicado no estudo dos chamados fenômenos aleatórios, ou os fenômenos que ocorrem na natureza de diversas formas, os quais se repetem e se associam a uma variação, como o estudo sobre pessoas, casamento, atividade profissional, opinião pública, etc. (FACHIN, 2017).

Consoante com Fachin (2017), entende-se que a partir do registro de uma ocorrência de um fenômeno aleatório, é impossível precisar o resultado de uma nova ocorrência, mas quando existe sua repetição, os resultados verificados se distribuem com regularidade, estabelecendo uma frequência. A autora complementa dizendo que esse método se apoia na teoria da amostragem, sendo esta indispensável para estudar e medir os aspectos e relações entre dois ou mais fenômenos.

As autoras Lakatos e Marconi (2019) mencionam que a função do método estatístico antes de qualquer coisa, é descrever de forma quantitativa os dados, definindo e delimitando as classes envolvidas no estudo e proporcionando medida de importância, variação ou o que se deseja quantificar para esclarecer as informações. Elas também acrescentam que a estatística pode ser considerada como algo mais do que um meio de descrição racional de dados, mas um método de experimento e prova, ou seja, um método de análise.

Os métodos de procedimentos utilizados nesta pesquisa são o observacional, o histórico e o estatístico. O método observacional serviu como uma base para no início do desenvolvimento deste estudo, pois baseado em observações acerca das informações empíricas contidas em livros, artigos, publicações periódicas e trabalhos científicos sobre a representatividade das MPEs no contexto nacional e regional, bem como os problemas

enfrentados por este tipo de empreendimento. Ao mesmo tempo, observando toda projeção e crescimento que o setor de inovação, ciência e tecnologia tem apresentado na cidade de Pato Branco-Paraná, em especial sobre os projetos de incubação do Parque Tecnológico do município, foram fatos que contribuíram para o nascimento deste estudo.

O método histórico se faz presente, pois este trabalho apresenta um retrato coletado na história do Brasil sobre as MPEs, seus gestores e os problemas enfrentados pelas mesmas. Este plano de fundo exposto, se faz necessário para entender o contexto atual que se inserem estes negócios e apresentar uma proposta coerente com sua conjuntura histórica e social.

E para realizar a descrição dos dados quantitativamente resultantes dos instrumentos de pesquisa utilizados (questionário e entrevista) neste estudo, houve a necessidade do método estatístico, primeiramente coletando os dados em forma de planilhas, para posteriormente apresentá-los em quadros, de forma organizada, evidenciando com segurança a análise e a interpretação dos mesmos.

### **3.3 Estratégias de Pesquisas**

As autoras Lakatos e Marconi (2014) descrevem que “A pesquisa pode ser considerada um procedimento formal com método de pensamento reflexivo que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para se conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais” (LAKATOS e MARCONI, 2014, p. 43).

Koche (2002) explica que a elaboração de uma pesquisa depende de alguns fatores, como por exemplo, o problema que será estudado, sua origem e contexto, o espaço-temporal em que se encontra, além do nível de conhecimento do pesquisador.

Os aspectos técnicos que envolvem a investigação correspondem ao planejamento e estruturação da pesquisa de maneira ampla, compreendendo a diagramação, a previsão para realizar a coleta e análise dos dados e evidências, ou seja, a pesquisa deve ser realizada tecnicamente baseada em seu delineamento (MARTINS e THEÓPHILO, 2016).

A pesquisa bibliográfica retrata a estratégia necessária para realização de qualquer pesquisa científica, pois como mencionam Martins e Theóphilo (2016), ela “[...] procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, *sites*, CDs, anais de congressos etc.” (MARTINS e THEÓPHILO, 2016, p. 52).

Este estudo trata-se de pesquisa bibliográfica, pois segundo Boaventura (2011), este tipo de pesquisa atua constantemente na fase inicial da investigação, embasando os objetivos pretendidos de acordo com o problema proposto, os quais são procurados pelos pesquisadores em livros, revistas, periódicos e documentos.

Fundamentando este tipo de pesquisa, de acordo com Koche (2002), o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica dá-se, na tentativa de explicar um problema, baseado nas teorias publicadas em livros. Desta maneira, Koche (2002) comenta que, “O objetivo da pesquisa bibliográfica, é o de conhecer e analisar as principais contribuições teóricas existentes sobre um determinado tema ou problema, tornando-se um instrumento indispensável para qualquer tipo de pesquisa”. (KOCHE, 2002, p. 122).

O presente trabalho segue os preceitos do estudo descritivo, por meio de uma pesquisa bibliográfica. De acordo com Barros e Lehfeld (2007), esta pesquisa tem caráter descritivo pois a pesquisadora não faz interferência, ou seja, apenas descreve o objeto da pesquisa, pois ela procura descobrir a periodicidade com que um fato acontece, sua natureza, particularidades, origens, relações e conexões com outros fenômenos.

Será utilizado também o método de pesquisa exploratório, que para Koche (2002) a pesquisa exploratória visa a proporcionar maior conhecimento ao pesquisador sobre o tema ou problema pesquisado. O autor informa que por isso ela é empregada nos primeiros estágios da investigação, principalmente quando o pesquisador tem pouca familiaridade, o conhecimento ou compreensão do fenômeno ou de seus fatores de influência.

Para Ruaro (2004), este tipo de pesquisa “é feita através de levantamento bibliográfico, entrevistas com profissionais que estudam/atuam na área, visitas a *web-sites* e outros procedimentos de busca de dados”. (RUARO, 2004, p. 10). Desta forma, entende-se que para explorar dados para a investigação, são utilizadas técnicas, como: questionários, entrevistas, formulários, entre outras.

Neste sentido, este trabalho utilizou a aplicação de um questionário e de uma entrevista semiestruturada direcionada aos gestores das micro e pequenas empresas vinculadas a Incubadora Tecnológica do Parque Tecnológico da cidade de Pato Branco – PR, buscando respostas quanto a forma de planejamento estratégico e financeiro que as mesmas têm utilizado em sua rotina. O questionário encontra-se no apêndice A e a entrevista semiestruturada no apêndice B deste estudo.

Para descrever e quantificar as respostas obtidas pelo questionário, este estudo baseou-se nas pesquisas descritivas e quantitativas. A pesquisa descritiva já foi relatada acima e a pesquisa quantitativa, na visão de Michel (2005), é um método utilizado para a

quantificação nas modalidades de coleta de informações e no seu tratamento, mediante técnicas estatísticas, tais como: percentual, média, desvio-padrão, entre outros.

Seguindo o pensamento deste mesmo autor, os resultados extraídos da pesquisa quantitativa podem ser obtidos e comprovados pelo número de vezes em que o fenômeno ocorre ou com que exatidão. Desta maneira, a resposta que se busca na investigação deve ser obtida de forma numérica, exata, ou seja, inquestionável. Portanto, na pesquisa quantitativa o pesquisador descreve, explica e prediz, mas o mesmo não interfere.

Para complementar a descrição dos dados, salienta-se a aplicação do método qualitativo, que descrito por Michel (2005), este não se preocupa com expressões numéricas, e sim com a minúcia da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc., assim, este método de pesquisa busca explicar o porquê das coisas.

Richardson (2015, apud. LAKATOS e MARCONI, 2017) menciona que a pesquisa qualitativa pode estar presente nas informações colhidas por estudos quantitativos e ainda acrescenta é uma tentativa de “compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados[...]” (RICHARDSON 2015, p. 90, apud. LAKATOS e MARCONI, 2017, p. 302).

Seguindo o apontado pelos autores, este estudo apresenta a utilização da pesquisa qualitativa na realização das observações iniciais que demarcaram seu início e nas conversas e entrevistas realizadas juntos aos gestores das incubadoras do Parque Tecnológico de Pato Branco – PR, objetivando levantar melhores informações acerca do planejamento estratégico e financeiro dedicado a estes negócios tecnológicos.

Mas ressalta-se que durante a elaboração de um trabalho científico, dependendo da natureza das informações e das evidências coletadas, o pesquisador necessitará desenvolver uma avaliação quantitativa, ou seja, ele precisa organizar, categorizar e interpretar os dados numéricos levantados, necessitando assim da aplicação de métodos e técnicas estatísticas (MARTINS e THEÓPHILO, 2016).

Em relação à pesquisa quantitativa deste estudo, destaca-se que para realizar a descrição dos dados extraídos dos questionários aplicados aos gestores das incubadoras tecnológicas da ITEC/PB e posteriormente apresentados na construção de quadros representativas, utilizou-se a estatística descritiva, que na visão de Martins e Theóphilo (2016) é “[...] a organização, sumarização e descrição de um conjunto de dados” sendo derivados de “[...] gráficos, tabelas, e de cálculo de medidas a partir de uma coleção de dados numéricos.” (MARTINS e THEÓPHILO, 2016, p. 108).



### 3.4 Tema, Problema, Hipótese e Variáveis da Pesquisa

Na visão de Matias-Pereira (2019), na etapa da definição do tema da pesquisa, é o momento em que o pesquisador deve estabelecer o que deve pesquisar, ou seja, o tema é um assunto que o investigador deseja desenvolver ou provar, sendo este algo factível de pesquisar.

Quanto a relevância do tema, Martins e Theóphilo (2016) dizem que este deve estar ligado a alguma questão que afeta ou polariza um segmento da sociedade ou que esteja direcionado a alguma questão teórica que mereça destaque. Os autores salientam que “um tema é original quando há indicadores de que os resultados da pesquisa podem surpreender, trazer novidades, possibilitar novo entendimento do fenômeno sob investigação.” (MARTINS e THEÓPHILO, 2016, p. 4).

Depois de identificado o tema da pesquisa, o investigador deve desenvolver a problematização, ou seja, formular com precisão e de forma clara o problema a ser estudado, podendo este ser expresso como uma questão de pesquisa interrogativa, relacionando as variáveis envolvidas (MARTINS e THEÓPHILO, 2016).

Estabelecido o problema deste estudo que questiona se as tomadas de decisões estratégicas e financeiras das *startups* vinculadas ao Parque Tecnológico de Pato Branco-PR estão promovendo resultados satisfatórios e contribuindo para sua manutenção no mercado, chega-se à hipótese que segundo Matias-Pereira (2019) é estabelecer uma resposta provável ao problema levantado.

A autora Fachin (2017) destaca que no desenvolvimento das pesquisas é de grande importância o apoio da hipótese, sendo que a mesma tem como objetivo de explicar todo o processo a ser investigado, ou seja, é constituída como a fase executiva do estudo científico. Ela acrescenta que para se desenvolver um estudo científico, a elaboração de hipótese é a melhor maneira de obtenção de resultados adequados.

As hipóteses orientam o desenvolvimento do plano de aplicação dos procedimentos metodológicos utilizados na execução da pesquisa, direcionando para que as evidências comprovem, sustentem ou refutem o que foi abordado na hipótese do presente estudo. Assim, a hipótese define até onde o pesquisador quer chegar e direciona o mesmo em todo processo de investigação que deve ser elaborado. (MATIAS-PEREIRA, 2019).

Neste sentido, como hipótese deste estudo, considera-se o seguinte: um plano estratégico financeiro voltado a realidade das incubadoras tecnológicas de Pato Branco –

PR, pode promover tomadas de decisões planejadas e assertivas, contribuindo para o alcance de melhores resultados, e conseqüentemente, colaborando para que estas se mantenham ao longo do tempo no mercado.

Conforme relatado por Matias-Pereira (2019, apud LUNA, 1997), para determinação de uma ou mais hipóteses é necessário que o pesquisador estabeleça as variáveis ou opções que possibilitam a formulação da pesquisa. O investigador baseado em análises de conhecimento disponíveis, aposta no que acredita ser o resultado ou resposta para sua pesquisa. Com o problema formulado, ele propõe uma possibilidade de resposta provisória, ou seja, uma hipótese, que ele considera como solução de seu problema de pesquisa.

No entendimento de Lakatos e Marconi (2019), pode-se considerar variável como “uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito operacional, que contém ou apresenta valores; aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração” (LAKATOS e MARCONI, 2019, p. 147). As autoras descrevem que as variáveis são conceitos operacionais que podem ser determinadas por qualidades, quantidades, características, etc.

Seguindo a proposta sobre a variável, a autora Fachin (2017), entende que “A variável é um aspecto ou uma dimensão de um fenômeno – ou propriedade desse aspecto ou dessa dimensão – que em dado momento da pesquisa pode assumir diferentes valores”. Ela continua descrevendo que a “[...]variável é qualquer quantidade ou característica que pode possuir diferentes valores numéricos”. (FACHIN, 2017, p. 67).

Lakatos e Marconi (2017) mencionam que as variáveis se compõem de quatro partes, que são: nome, tipo de definição de verbal, algum tipo de classificação e um processo que permita ordem. Estas autoras expõem que as variáveis podem ser qualitativas ou nominativas e quantitativas, sendo que as primeiras retratam o aspecto qualitativo de uma propriedade e as outras permitem verificar diferenças de graus entre um determinado atributo ou propriedade.

Assim, neste estudo se demonstram variáveis qualitativas nominais e ordinais representadas por classificar o pesquisado por cargo e nível de escolaridade, respectivamente e variáveis quantitativas discretas e contínuas, como o número de funcionários e tempo de funcionamento da empresa, respectivamente.

Em relação a validade, Martins e Theóphilo (2016) entendem que é utilizado um instrumento válido quando “[...] se refere ao grau em que um instrumento realmente mede a variável que pretende medir.” Em outras palavras, um instrumento entendido como

válido mede o que se propõe medir. Os autores ainda acrescentam que para saber se o instrumento de medidas é válido, deve-se responder à seguinte pergunta: “[...]será que se está medindo o que se crê que deve ser medido?” (MARTINS e THEÓPHILO, 2016, p.15) Se a resposta a esta pergunta for positiva, o instrumento de medida é válido, caso contrário, não.

Quanto a causalidade, Martins e Theóphilo (2016) discernem que as variáveis são classificadas como assimétricas (uma influencia a outra), simétricas (nenhuma influencia a outra) e recíprocas (ambas se influenciam).

As autoras Lakatos e Marconi (2017) retratam que as variáveis recíprocas ocorrem em investigações científicas quando se deparam com relações que não se pode determinar qual é a variável independente (causal) e qual a variável que responde ao efeito, ou seja, a dependente, embora seja evidente que ambas estão sobre o efeito da ação de forças.

Desta forma, o presente estudo apresenta a característica de variáveis recíprocas na constituição da hipótese de pesquisa, pois existem vários fatores que se inter-relacionam para estabelecimento de um planejamento estratégico financeiro para as incubadoras da ITEC/PB, que corrobore com sua manutenção e crescimento no mercado. Os fatores que podem ser citados aqui que marcam esta relação de reciprocidade, são: fatores pessoais, como o conhecimento técnico do gestor e experiência na área do negócio; fatores situacionais, como sistema política, economia e burocracia; entre outros.

Observando os tipos de relações causais entre as variáveis, este estudo se fundamenta na relação causal probabilística ou estocástica, que é a relação causal de maior ocorrência na área das Ciências Sociais. No idear das autoras Lakatos e Marconi (2017), a relação causal probabilística se determina por: “Dada a ocorrência de X, então provavelmente ocorrerá Y. [...] Exemplos: A contínua migração de grupos familiares (X) acarreta maior probabilidade de desorganização familiar (Y); o nível de instrução (X) acarreta maior probabilidade de interesse político; [...]” (LAKATOS e MARCONI, 2017, p. 211).

Então, sobre a relação causal probabilística, pode ser citado como exemplo contido neste trabalho, o seguinte: o nível de escolaridade, o conhecimento técnico e a experiência dos gestores das empresas da ITEC/PR (X), acarreta maior probabilidade de ocorrência de problemas nestas MPes (Y); e a falta de planejamento estratégico e financeiro das incubadoras tecnológicas pesquisadas (X), acarreta maior probabilidade de mortalidade precoce (Y).

### 3.5 Universo, Amostra e Caracterização do Objeto da Pesquisa

Como destacam as autoras Lakatos e Marconi (2019), universo ou população é entendido como o conjunto de seres que se configuram de uma característica em comum. A delimitação do universo deve considerar que os seres animados ou inanimados serão pesquisados, sendo estes evidenciados por sexo, idade, comunidade em que vivem, entidade a que pertencem, etc.

Martins e Theóphilo relatam que “O conceito de população é intuitivo. Trata-se do conjunto de indivíduos ou objetos que apresentam em comum determinadas características definidas para o estudo. Amostra é um subconjunto da população”. (MARTINS e THEÓPHILO, 2016, p. 118).

Amostra é uma parte selecionada do universo, ou seja, é uma parcela da população do universo. Existem duas grandes divisões no processo de amostragem que são: probabilista e não probabilista. (LAKATOS e MARCONI, 2019).

A amostra estabelecida neste estudo é probabilística e de classificação aleatória simples. Como comentado por Martins e Theóphilo (2016), uma amostra é probabilística quando os elementos que a representam são escolhidos por medidas de probabilidade conhecida. E representa a seleção de uma amostra aleatória simples por dar a probabilidade de igual de participação para cada integrante da população, ou seja, na população pesquisada, todas as *startups* do Parque Tecnológico de Pato Branco-PR, tiveram a mesma chance de participar da amostra selecionada.

Por recomendação de Martins e Theóphilo (2016), para compor a amostragem probabilística aleatória simples deste estudo, foi feita uma relação contendo todos os integrantes da população, ou seja, a população estudada foi constituída de 19 incubadoras da ITEC/PB, e posteriormente, foi realizado um sorteio, estabelecendo 11 incubadoras que representarão a amostra da pesquisa.

Para iniciar a escolha do objeto de pesquisa foram observados os dados da Agência Estadual de Notícias (2019), que divulgou que o Estado do Paraná ocupou o 3º lugar em abril de 2019 em geração de empregos, correspondendo que cerca de 79% do total são derivados dos pequenos negócios. Diante deste cenário, e conforme dados divulgados pelo CAGED, apontou que o município de Pato Branco ocupava a 5ª posição no Paraná em geração de empregos formais no ano de 2019. O município ocupa ainda a 10ª posição da região Sul e a 48ª no ranking nacional (MUNICÍPIO DE PATO BRANCO, 2020).

Contribuindo também como escolha do objeto de pesquisa, a cidade de Pato Branco ocupa o 4º lugar do Paraná no Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal (IFDM), salientando as áreas de saúde e educação e a representação quanto a geração de emprego e renda. No ranking nacional, se estabelece na 19ª posição, liderando a região sudoeste do estado. E seguindo o estudo de Bretas da Revista exame em 2017, o município se destaca como a 5ª cidade mais inteligente do Brasil, sendo reconhecida também como cidade digital.

Pato Branco tendo destaque como cidade inteligente e digital, pode-se enfatizar a contribuição que a área de tecnologia e inovação representa, pois o município tem o Parque Tecnológico que potencializa projetos de incubação vinculados ao parque que cooperaram com a geração de emprego e renda, bem como, com projetos inovadores e tecnológicos de respaldo nacional (MUNICÍPIO DE PATO BRANCO, 2020).

Estes dados apresentados, corroboram para o presente estudo no sentido de que é necessário que os empreendedores que representam as empresas estudadas, possam realizar uma gestão eficiente de seus negócios utilizando um plano estratégico financeiro que conduza para tomadas de decisões assertivas e, desse modo, potencializar suas forças para enfrentar as instabilidades que se apresentam no mercado e garantir sua sobrevivência.

O grupo de empresas utilizado para a constituição do universo da pesquisa foi composto por 19 incubadoras que atualmente estão vinculadas ao Parque Tecnológico de Pato Branco. Informa-se que para o presente estudo, buscou-se informações prévias com o Secretário Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação, e ainda, com o administrador da ITEC/PB, os quais apresentaram as dependências do parque destinada as incubadoras e como se realiza todo o processo de incubação destas empresas.

Diante de dados, informações coesas, a amostra estudada passou a ser constituída por 11 (onze) incubadoras tecnológicas que prontamente corresponderam às solicitações deste estudo. Esta amostra que serviu de base para execução da presente pesquisa foi selecionada por amostragem probabilística aleatória simples, como já mencionado, considerando as 19 empresas vinculadas como incubadoras do Parque Tecnológico de Pato Branco, conforme informações do próprio administrador da ITEC/PB.

No Anexo A, apresenta-se um quadro contendo informações de nome, endereço eletrônico e telefone das empresas que compõe atualmente a população da pesquisa, as quais são as *startups* vinculadas ao Parque Tecnológico de Pato Branco.

Para demonstrar de forma mais clara o contexto do estudo, os tópicos 3.6 e 3.7 trazem uma abordagem mais abrangente do cenário da pesquisa e também da caracterização das empresas estudadas.

### 3.6 Cenário da Pesquisa

Nesta seção é apresentado o cenário da pesquisa, iniciando pelo município de Pato Branco/PR, demonstrando assim, o ambiente que envolve as *startups* analisadas, que é a Incubadora Tecnológica de Pato Branco-PR, a qual é estabelecida no Parque Tecnológico desta cidade.

#### 3.6.1 Município de Pato Branco

O Município de Pato Branco está localizado na região Sudoeste do Paraná. A cidade está próxima da divisa com Santa Catarina e estabelecida numa posição estratégica no Mercosul, pois está acerca de 100 quilômetros da Argentina (MUNICÍPIO DE PATO BRANCO, 2020).

Como apontado por dados do IBGE (2020), a população de Pato Branco divulgada através do último censo realizado no ano de 2010, apresenta o total de 72.370 pessoas, estabelecendo uma densidade demográfica de 134,25 hab./km<sup>2</sup>. O instituto apresentou que a estimativa do número de habitantes para o ano de 2019, era de 82.881 pessoas.

De acordo com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, o IDH de Pato Branco no ano de 2017 é de 0,782. Neste mesmo ano, o PIB per capita do município se apresentava no valor de R\$ 44.590,78 (IBGE, 2020).

A cidade de Pato Branco acumula resultados positivos, como: 4ª posição do Paraná no IFMD; 19ª posição no país, liderando sua região, ambos os resultados sendo estabelecidos pela fonte geradora de emprego e renda; 5ª cidade mais inteligente do Brasil; cidade digital; e a 11ª cidade melhor para envelhecer no país e a 1ª no Paraná (MUNICÍPIO DE PATO BRANCO, 2020).

De acordo com dados divulgados pelo *Ranking Connected Smart Cities* em setembro de 2021, a cidade de Pato Branco passou a ocupar a 3ª posição e não mais a 5ª, quando se trata de cidade mais inteligente do Brasil, considerando os municípios de 50 a 100 mil habitantes. Em relação ao Estado do Paraná e a região Sul do Brasil, o município ocupa com o 1º lugar (MUNICÍPIO DE PATO BRANCO, 2021).

Outro destaque observado foi considerando o eixo economia, pois Pato Branco alcançou a 10ª posição, deixando a 26ª posição que ocupava em 2020 e se distanciando ainda mais da posição de 2019 que era a 32ª colocação (MUNICÍPIO DE PATO BRANCO, 2021).

Pato Branco é um município que adotou a inovação e o empreendedorismo para se desenvolver. Destaca-se por ter cerca de 100 indústrias que desenvolvem *softwares*, aparelhos e componentes eletrônicos, que somam com as ações conjuntas nas escolas e universidades locais. Diante deste plano de desenvolvimento diferenciado, garante que a cidade tenha um Parque Tecnológico de reconhecimento a nível nacional. Este e outros diferenciais, fazem de Pato Branco, uma liderança no Estado do Paraná em geração de emprego e renda (MUNICÍPIO DE PATO BRANCO, 2020).

Outro ponto a ressaltar é divulgado pela Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Município de Pato Branco (2020), que é a ocorrência de um planejamento estratégico que visa a consolidação do ambiente tecnológico de Pato Branco, com a realização da Feira de Ciência, Tecnologia e Inovação de Pato Branco – *Inventum*, que teve início em 2013 com a criação da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação, a qual tem projetado a cidade em nível nacional. No ano de 2017 a *Inventum* reuniu mais de 110 mil visitantes e agregou uma experiência tecnológica pelo Instituto *Campus Party*, com a *Campus Weekend Pato Branco*.

### 3.6.2 Parque Tecnológico de Pato Branco e a ITEC/PB

Com uma estrutura modelo, voltada à pesquisa, extensão e incubação de empresas de base tecnológica, o Parque Tecnológico de Pato Branco é um espaço destinado para criação e desenvolvimento de projetos inovadores, que consolidam o ambiente tecnológico do município como cidade inteligente, inovadora e conectada com o futuro (MUNICÍPIO DE PATO BRANCO, 2020).

O Parque Tecnológico foi inaugurado em 2016 com o espaço de mais de 30 mil m<sup>2</sup>, sendo que destes, 5 mil m<sup>2</sup> são edificadas. O parque tem capacidade para abrigar 36 empresas incubadoras, destinando salas de 25m<sup>2</sup> e uma mobília básica para, contando também com o espaço de 515m<sup>2</sup> para laboratórios industriais, sendo estes, laboratórios de certificação e pesquisas para novos produtos de base tecnológica (MUNICÍPIO DE PATO BRANCO, 2020).

A Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Município de Pato Branco (2020) detalha que a Incubadora Tecnológica de Pato Branco (ITEC/PB) é um ambiente para fomentar o empreendedorismo e dar suporte nas etapas de desenvolvimento de negócios tecnológicos, tendo uma estrutura de 1.720,28m<sup>2</sup>, destinado a inovação, tecnologia, conhecimento e *network*.

O processo de incubação inicia quando os candidatos apresentam um plano de negócios com o projeto de seu empreendimento. Este plano é avaliado pelo comitê técnico que mensura a capacidade técnica e gerencial do empreendedor, observando o grau de inovação do produto ou serviço, para posteriormente ser realizado uma banca pública e avaliar se o projeto ingressa na ITEC/PB. (SECRETARIA DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO DO MUNICÍPIO DE PATO BRANCO, 2020).

Este site da secretaria pontua os principais objetivos da ITEC/PB que são: fomentar o empreendedorismo da região com a ampliação do desenvolvimento tecnológico, subsidiar novos produtos e projetos com capacidade de inovação, ampliar os vínculos com as IES e o setor empresarial, contribuir para o desenvolvimento econômico e social da região e do Estado do Paraná, reduzir os riscos envolvidos no processo dos negócios tecnológicos e promover inovação tecnológica para satisfação da demanda do mercado.

No ANEXO B desta pesquisa estão contidas imagens para demonstrar o espaço geográfico ocupado e a estrutura do Parque Tecnológico da cidade de Pato Branco, bem como o ambiente utilizado pelas empresas vinculadas a Incubadora Tecnológica da cidade, apresentando exemplos das atividades tecnológicas desenvolvidas pelos empreendedores incubados.

A cidade faz parte do Parque Tecnológico Binacional (PTBi) Pato Branco – Posadas, que tem o objetivo de somar resultados para os dois países através de troca de experiências em inovação, atuando em três eixos estratégicos: integração empresarial, fortalecimento institucional e educação com formação. Pato Branco possui desenvolvimento tecnológico de *softwares* e eletroeletrônica, e Posadas, em energias renováveis e biotecnologia (MUNICÍPIO DE PATO BRANCO, 2020).

O site da Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (2020), apresenta os parceiros diretos da Incubadora Tecnológica de Pato Branco, que são: UTFPR, Faculdade Mater Dei, FADEP, SEBRAE, FIEP, Fórum de Desenvolvimento de Pato Branco, Associação Comercial e Empresarial de Pato Branco, Fundação Araucária, Parque



Tecnológico Binacional, sindicatos e demais parceiros tecnológicos de reconhecimento regional e nacional.

### **3.7 Caracterização das Incubadoras Pesquisadas**

Neste tópico são exibidos os dados iniciais obtidos através das entrevistas com o secretário de Ciência, Tecnologia e Inovação da cidade de Pato Branco e também responsável pelo Parque Tecnológico da cidade e ainda o administrador da Incubadora Tecnológica de Pato Branco. Posteriormente, é apresentada a caracterização específica que marcam o perfil de cada uma das empresas estudadas.

#### **3.7.1 Entrevistas Iniciais**

Na primeira etapa da pesquisa de campo foram realizadas entrevistas com o Secretário de Ciência, Tecnologia e Inovação do município de Pato Branco e com o administrador da Incubadora Tecnológica, nos meses de maio e junho de 2020.

As entrevistas iniciais foram a forma de obter informações preliminares sobre as incubadoras alvo desta pesquisa, bem como sobre direcionar a programação que se deu sobre as abordagens junto aos proprietários e administradores financeiros das MPEs pesquisadas, organizando os horários da aplicação dos questionários e das entrevistas, tendo sempre a supervisão e o auxílio da administração da ITEC/PB para o desenvolvimento de toda pesquisa.

A entrevista com o Secretário Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação de Pato Branco – PR, Geri Natalino Dutra, foi realizada nas dependências do parque tecnológico, tendo como objetivo, obter autorização e colher informações sobre a maneira de contatar com os gestores e proprietários das incubadoras ligadas a ITEC/PB do Parque Tecnológico da cidade, para conhecer as dependências das incubadoras e fazer a apresentação da proposta estabelecida neste estudo, com o intuito de explicar sobre a finalidade de aplicação dos instrumentos de pesquisa.

Como destacado pelo secretário durante a entrevista, o parque foi fundado no ano de 2016 com o objetivo de promover e incentivar o desenvolvimento de empresas e projetos na área de ciência, tecnologia e inovação, contemplando um espaço para incubar até 60 empresas, bem como, espaço para instalação de laboratórios industriais e de pesquisa.

Ele também explicou que a conquista do Parque Tecnológico de Pato Branco e da ITEC/PB foi um trabalho em conjunto com a Prefeitura Municipal de Pato Branco, por intermédio da Secretaria de Ciência, Inovação e Tecnologia, SEBRAE, Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR), faculdades privadas, empresários locais e novos empreendedores.

Quando questionado sobre as empresas que fazem parte do processo de incubação, o mesmo explicou o procedimento que toda incubadora deve realizar e apresentou o administrador e responsável pela incubadora municipal, o qual estaria acompanhando as visitas posteriores aos gestores das *startups* envolvidas.

Na entrevista com o Administrador da Incubadora Tecnológica de Pato Branco, Nelito Antonio Zanmaria, o propósito foi coletar informações sobre as empresas que participam do processo de incubação do parque e quais são as regras para sua participação e ocupação das dependências do mesmo, bem como, acerca dos incentivos a elas destinados.

Ele destacou que para as empresas participem dos incentivos e dos programas promovidos pela ITEC/PB e assim fazer o processo de incubação durante o período de tempo determinado em contrato, que é de 1 ano, com possibilidade de prorrogar para mais 1 ano, elas precisam apresentar projetos de viabilidade que são avaliados por banca pública. Esta banca é composta por profissionais que investigam a comprovação e a legitimidade dos projetos e das atividades ligadas à área de ciência, tecnologia e inovação, ou seja, projetos que fomentem a geração do desenvolvimento econômico e social do município de Pato Branco - PR e região.

Para conhecer de forma mais detalhada, a convite do administrador da incubadora municipal e do secretário Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação, a pesquisadora do presente estudo participou de bancas avaliadoras no mês de junho de 2020, que determinaram a entrada de novas empresas para a ITEC/PB e ainda, a prorrogação de contrato para mais 1 ano de outras incubadoras.

### 3.7.2 Características Específicas das Incubadoras Pesquisadas

Conforme já citado neste capítulo, as *startups* que compõem a amostra que é apresentada nesta pesquisa, não terão seus nomes divulgados, preservando assim sua identidade. Assim, cada uma recebeu uma letra para sua identificação, sendo relacionadas

de A até K, promovendo então a apresentação dos dados coletados pelos dois instrumentos de pesquisa utilizados.

A seguir, são apresentadas algumas das características que representam cada uma das incubadoras estudadas para melhor contextualizar o ambiente e os negócios que elas evidenciam:

A) Empresa A – É um *software* médico para agendamento de consultas, acompanhamento do cliente e armazenamento de informações, criado em 2018. É uma empresa especializada para atendimento em cirurgia plástica e dermatologia. Trabalha com um complexo sistema de plataforma para agendamentos, com uso de aplicativos integrados ao prontuário eletrônico, incluindo um módulo de gestão financeira para clínicas e profissionais de saúde.

B) Empresa B – *Startup* criada em 2018, fornece tecnologias e serviços para melhorar o atendimento entre médicos, consultórios e pacientes. É uma plataforma de agendamento de consultas particulares, que iniciou com o atendimento voltado à pediatria e atualmente abrange diversas áreas da saúde. O agendamento pode ser feito para consultas presencial ou telemedicina, tendo como possibilidade de visualizar o perfil do especialista, bem como o valor da consulta ou formas de pagamento.

C) Empresa C – É uma empresa de gestão de clientes, ações e vendas que teve início em 2017 – CRM e aplicativos para o consumidor. É um aplicativo para o consumidor, tendo um programa de fidelização, *e-commerce*, sinalização digital e força de vendas. Ela conta com uma plataforma de *software* que fornece tecnologia, informação, estatísticas, sinalização digital, programa de fidelização, controle e maior força de vendas para atacado e varejo, bem como, novos benefícios para os consumidores.

D) Empresa D – Trabalha com desenvolvimento de sistemas e aplicativos mobile, apresentando soluções personalizadas para desenvolvimento mobile, Back End & APIs, design funcional, prototipação de soluções, sistemas multiplataforma e consultoria. Iniciou suas atividades em 2019. Seus 3 principais produtos, considerados como soluções personalizadas, são: sistema de força de vendas, gestão de reuniões presenciais e online e gestão e monitoramento de fazendas.

E) Empresa E – Fundada em 2019, atua com *big data* a partir de uma análise da composição dos fluidos através de sensores e com aplicação do conceito de Internet das Coisas (IoT), atuando nas áreas da agricultura, alimentos, hidrocarbonetos, pecuária e recursos hídricos. A principal atividade dessa empresa é o tratamento de dados, provedores de serviços de aplicação e serviços de hospedagem na internet.

F) Empresa F – Atua como consultoria e assessoramento empresarial, consultoria comercial e de comunicação, elaboração de manuais de processos de vendas e treinamentos empresariais. Iniciou suas atividades em 2018. Tem como foco o atendimento em consultoria visando o auxílio à empreendedores, profissionais liberais e a empresas em relação aos seus processos de gestão, planejamento comercial e no desenvolvimento de treinamentos.

G) Empresa G - Uma empresa de tecnologia, fundada em 2014, a qual projeta e fabrica soluções em equipamentos para agricultura de precisão. Desenvolve soluções tecnológicas que visam uma maior produtividade, diminuição de perdas e economia de sementes. Os principais produtos desenvolvidos são os monitores de plantio GTF-200, GTF-400 com GPS (sistema de posicionamento global), catraca de desligamento de seção TM-250 e o sensor de sementes SP-100.

H) Empresa H – Atua no desenvolvimento de soluções em *software* para o agronegócio, como gestão de relacionamento, gestão de vendas, desenvolvimento de mercado, relatório em tempo real, indicadores estratégicos e aplicativos personalizados. Com tecnologia personalizada proporciona produtividade, exatidão, segurança e previsibilidade.

I) Empresa I – Empresa de *software* para gestão imobiliária, que visa auxiliar imobiliárias e corretores de imóveis a gerenciar as informações de clientes desde a prospecção, atendimento e fechamento do negócio. Conta com 3 planos personalizados para otimizar a gestão de imobiliárias, que são: plano de contratos de locação e financeiro; plano de contrato de venda, CRM e financeiro; e aplicativo de vistoria de imóveis.

Empresa J – *Startup* intermediadora de negócios, que criou a moeda do comércio local através de um aplicativo de carteira digital (*cash back*). O aplicativo devolve ao consumidor uma parte do dinheiro utilizado em suas compras, quando este realiza compras nas empresas conveniadas. O dinheiro devolvido deve ser utilizado em novas compras do comércio local. Plataforma de fidelização que visa o fomento do comércio local, fundada em 2018.

Empresa K – Empresa de *software* que iniciou sua atividade em 2018, com foco em solucionar o problema da comunicação eficiente e negociação online, produzindo soluções em tecnologia para automatização de processos por meio de aplicativos, painéis de atendimento e relatórios. Seus produtos são: plataforma de atendimento inteligente e integrada, negociação online de ativos, controle dos plantões das escalas médicas e mapeamento de performance das vendas.

### 3.8 Etapas de Desenvolvimento do Estudo

O desenvolvimento deste estudo foi dividido em 05 etapas principais, as quais são descritas a seguir, sendo separadas em: 1) busca por fontes, 2) coleta de dados, 3) análise e interpretação de resultados, 4) discussão dos resultados e 5) proposta.

A 1ª etapa, foi baseada em fontes extraídas de livros, artigos e sites de referências, que descrevem o assunto e o problema proposto deste trabalho que é apresentar se as tomadas de decisões estratégicas e financeiras das incubadoras vinculadas ao Parque Tecnológico de Pato Branco-PR estão promovendo resultados satisfatórios e contribuindo para sua manutenção no mercado.

Para se chegar ao problema e posteriormente ao objetivo que é de propor um plano estratégico e financeiro para estes empreendimentos tecnológicos, foi necessário buscar fontes que contribuíssem com o referencial teórico fundamentado neste estudo.

Como 2ª parte, a coleta de dados foi iniciada através de leitura exploratória do conteúdo selecionado de planejamento financeiro, planejamento estratégico e as tomadas de decisões diante do aspecto empresarial e financeiro, objetivando identificar se as fontes consultadas eram de relevância para a pesquisa, tendo um aprofundamento da leitura, mas priorizando as partes que melhor fundamentavam o assunto proposto.

Posteriormente, diante de embasamento teórico estudado, realizou-se uma pesquisa nas incubadoras tecnológicas da ITEC/PB, buscando respostas frente a forma que estas conduzem seu plano estratégico e financeiro. Foram desenvolvidos dois instrumentos para a coleta de dados, um questionário que se encontra no apêndice A deste trabalho e uma entrevista semiestruturada que está localizada no apêndice B.

A visita aos gestores das *startups* e a aplicação dos 2 instrumentos de pesquisa, foram previamente agendadas e tendo o acompanhamento da administração da ITEC/PB. Primeiramente foi apresentado o objetivo deste estudo para cada incubadora entender a relevância em fazer parte da pesquisa, para então fazer a aplicação do questionário com cada gestor ou proprietário. A entrevista semiestruturada foi aplicada posteriormente, com um espaço de tempo, para colher e confrontar as informações anteriores.

Na 3ª etapa, foi realizada uma leitura analítica com o intuito de organizar de maneira ordenada e resumida as informações das fontes pesquisadas, das conversas das entrevistas semiestruturadas, bem como das respostas evidenciadas pelos questionários aplicados, de forma que estes dados possibilitassem a obtenção de informações reais e seguras acerca do problema investigado.

Emergindo da etapa anterior, se estabeleceu a 4ª parte, a qual demonstra a construção da discussão dos resultados alcançados através da entrevista semiestruturada e do questionário realizado junto aos gestores das incubadoras, os quais foram analisados e discutidos a partir do referencial teórico relativo à temática do estudo.

As respostas obtidas do questionário, foram apresentadas em quadros, sendo detalhadas de maneira descritiva. A entrevista semiestruturada foi transcrita na íntegra, preservando as informações que os gestores repassaram. Depois da apresentação das respostas obtidas das entrevistas, foi realizado a comparação dos dados obtidos dos dois instrumentos de pesquisa, de forma que a descrição dos dados investigados apresentasse a caracterização da realidade de cada incubadora.

Posteriormente, compondo a 5ª etapa, foi formulado a proposta do plano estratégico financeiro para os negócios tecnológicos pesquisados. Nesta etapa, a pesquisadora utilizou todo embasamento teórico para referenciar uma proposta que fundamentasse as ferramentas técnicas necessárias e suprisse as necessidades evidenciadas pelas incubadoras pesquisadas.

Na proposta, destaca-se o planejamento estratégico que as *startups* devem incorporar em sua gestão, traduzindo os objetivos com clareza e fazendo a mensuração dos valores relacionados em sua projeção financeira. Salienta-se que fazendo parte desta proposta inicial, foi elaborado a proposta de acompanhamento e controle dos resultados, com exemplos de controles internos que estas empresas necessitam adotar em suas operações. E para finalizar, foi elaborada a conclusão e as considerações finais da pesquisa.

### **3.9 Procedimentos para a Coleta de Dados**

Como mencionam Martins e Theóphilo (2016), este estudo exigiu a seleção de indivíduos ou objetos de uma estrutura para realizar a coleta de dados, sendo aplicado o método de amostragem aleatória simples, que é o método mais simples para assegurar uma seleção representativa, o qual oportuniza a possibilidade de qualquer subconjunto da população ter a mesma chance de ser selecionado como amostragem.

Na definição de Matias-Pereira (2019), existem vários procedimentos para a coleta de dados, como pode ser citado o uso das técnicas de coleta através de: entrevista, questionário, formulário, entre outros. O autor também menciona que o instrumento de

coleta de dados definido pelo pesquisador deve proporcionar interação entre ele e o pesquisado, para que facilite que a pesquisa seja realizada.

O levantamento de dados pode ser classificado em: primários (entrevistas, questionários e depoimentos), secundários (análise documental através de relatórios, livros, revistas, *sites*) e terciário (terceiros fornecem ou citam) (LAKATOS e MARCONI, 2019).

Seguindo o embasamento dos autores, entende-se que neste estudo foram utilizados documentação direta, que se constitui no levantamento de dados no local onde ocorrem os fenômenos, sendo realizado uma pesquisa de campo com a aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas aos gestores das incubadoras tecnológicas de Pato Branco-PR.

E como documentação indireta, foram utilizados os documentos públicos, como leis inerentes ao assunto das MPEs e consultas ao site do Município e do Parque Tecnológico de Pato Branco-PR como forma de extrair elementos de informação, e ainda foram obtidas fontes estatísticas com dados extraídos do SEBRAE e do IBGE que oportunizaram traçar o contexto e a representação dos pequenos negócios, o perfil e as características dos empreendedores e as taxas de mortalidade precoce destes empreendimentos.

Quanto ao delineamento da pesquisa, voltado para a coleta de informações, utilizou-se o método *survey* ou de levantamento de dados, que, de acordo com Gil (2002) “as pesquisas desse tipo caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer” (GIL, 2002, p. 50). Na percepção do autor, essa tipologia de pesquisa se realiza com a coleta de informações de um conjunto significativo de pessoas que fazem parte da problemática e do ambiente pesquisado, dessa forma, mediante a análise qualitativa, obtém-se os entendimentos necessário acerca dos dados coletados.

A coleta de dados deste estudo foi realizada *in loco*, através de uma pesquisa de campo exploratória, utilizando um questionário e uma entrevista semiestruturada. Foram evidenciadas respostas diretamente dos proprietários e/ou gestores das empresas estudadas. Destaca-se que inicialmente, foram realizadas duas entrevistas abertas no mês de maio e junho de 2020, uma com o Secretário de Ciência, Tecnologia e Inovação do município e outra com o administrador da ITEC/PB do Parque Tecnológico, buscando informações preliminares sobre as empresas estudadas.

Já a fase da pesquisa de campo direcionada aos gestores das MPEs, ocorreu entre os meses de outubro, novembro e dezembro de 2020 e em janeiro de 2021. Como esta fase se deu com a programação de dias e horários previamente agendados, houve a necessidade realiza-la em 4 meses. Primeiramente apresentando o objetivo deste estudo, para então agendar a aplicação do questionário e por último a entrevista semiestruturada.

Na execução da pesquisa de campo, buscou-se aplicar um procedimento padrão, onde, primeiramente, a pesquisadora contatava, via ligação telefônica, com o administrador do parque que agendava o horário com o proprietário de cada empresa e intermediava a aplicação da pesquisa.

Este intermédio promovido pelo Parque Tecnológico, potencializou a participação das empresas e a projeção de confiabilidade das entrevistas e questionários aplicados nas incubadoras. Desta maneira, a medida em que os proprietários demonstravam disponibilidade em participar da pesquisa, eram agendados as datas e os horários para aplicação dos instrumentos de pesquisa.

Na ocasião da aplicação do questionário e da entrevista, foram explicados, antecipadamente, os objetivos da pesquisa, a forma como ela seria realizada, orientando as empresas com as informações necessárias. Destacou-se, também, o feedback que a pesquisa faria para a empresa e para a sociedade, com o objetivo de levantar informações a respeito do plano estratégico e financeiro adotado pelas empresas analisadas, bem como, de decisões que são tomadas no âmbito empresarial, a partir daquelas informações, assegurando-se a confidencialidade das mesmas.

Os dois instrumentos de pesquisa (APÊNDICES A e B) foram lidos pessoalmente pela autora para os participantes, como forma de elucidar possíveis dúvidas quanto ao preenchimento. O período de realização do levantamento de dados junto aos proprietários e gestores das *startups* da ITEC/PB foi entre os meses de outubro e dezembro de 2020 e janeiro de 2021.

Para coletar dados, a autora Vieira (2019) argumenta que o pesquisador deve preparar uma planilha, seja ela física, utilizando fichas, cadernos ou planilha eletrônica, registrando os dados diretamente no computador. No caso deste estudo, a pesquisadora utilizou planilhas do Excel, registrando os dados coletados do instrumento de pesquisa utilizado como questionário.

Na sequência, são apresentados os procedimentos utilizados para a elaboração do questionário e da entrevista semiestruturada.



### 3.9.1 Questionário

Conforme apresenta Vieira (2009), o questionário “[...] é um instrumento de pesquisa constituído por uma série de questões sobre determinado tema que é apresentado aos participantes da pesquisa, chamados respondentes”. (VIEIRA, 2009, p. 15).

Barros e Lehfeld (2007) acrescenta que o questionário é o instrumento mais utilizado para produzir o levantamento das informações pesquisadas, sendo que este não está determinado em produzir quantidade específica de questões, mas o autor aconselha que não seja muito longo e conseqüentemente, exaustivo.

Quanto a elaboração de um questionário, as autoras Lakatos e Marconi (2019) mencionam que o pesquisador precisa conhecer o assunto para dividir e organizar as perguntas, selecionando as mesmas devido a sua importância, relacionando os temas aos objetivos geral e específicos, o que oportuniza colher informações válidas para a pesquisa.

Matias-Pereira (2019) descreve que o questionário deve respeitar uma organização de perguntas a serem respondidas, ter limite de extensão e finalidade e ainda, ter instruções claras. Destaca-se que este instrumento não deve ser muito longo para não causar desinteresse, mas também não muito curto, para não ter informações insuficientes.

O instrumento de pesquisa questionário (APÊNDICE A) foi entregue pessoalmente pela pesquisadora para os gestores das incubadoras e acompanhado seu preenchimento, como forma de elucidar possíveis dúvidas. A duração média da coleta de dados foi de trinta minutos.

Quanto a classificação das perguntas do questionário, Matias-Pereira (2019) escreve que elas podem ser categorizadas quanto à forma e quanto ao objetivo. A classificação das perguntas quanto à forma, podem ocorrer com: questões abertas, fechadas e de múltiplas escolhas; perguntas fechadas e dicotômicas; e perguntas de múltiplas escolhas;

O questionário foi produzido pela autora com base em assuntos que referenciam o conteúdo exposto no Capítulo 1 e 2 deste estudo, onde se apresenta o Marco Teórico, sendo melhor explicado pelo quadro explicativo número 12 do item 3.11 deste capítulo, o qual relaciona os objetivos, os assuntos, as questões e os autores desta pesquisa.

Salienta-se que as questões foram desenvolvidas e adaptadas tendo em vista a população-alvo do presente estudo. Assim sendo, foram utilizadas questões de autoria própria, trazendo evidências apresentadas pelo embasamento teórico e pelas observações

do contexto de mercado empresarial onde as incubadoras estão inseridas. O questionário é apresentado no apêndice A.

O instrumento de pesquisa (APÊNDICE A) foi constituído com o total de 25 (vinte e cinco) perguntas. Sendo que as questões iniciais, do nº 01 ao 08, objetivam o levantamento de dados qualitativos sobre a empresa, tais como: nome do entrevistado, cargo, escolaridade, nome da empresa, tempo de funcionamento, quantidade de funcionários, tipo de enquadramento empresarial e sobre o tipo de regime tributário.

As questões do nº 09 ao 25, são as perguntas fechadas, levantando dados acerca da gestão estratégica e planejamento financeiro das *startups* analisadas, bem como de suas tomadas de decisões.

Para as perguntas fechadas, foram empregadas questões do tipo binárias ou dicotômicas, ou seja, questões que permitem dois tipos de respostas e também foram utilizadas questões que permitem a múltipla escolha, ou seja, apresentando ao respondente várias opções ao responder, mas tendo somente uma opção de resposta e ainda, foi desenvolvida uma questão escalonada, ou seja, organizada em variação de escala do tipo *likert* (MARTINS e THEÓPHILO, 2016).

### 3.9.2 Entrevista Semiestruturada

Marconi e Lakatos (2017) discorrem que “A entrevista é definida como técnica utilizada pelo pesquisador em que ele se põe frente a frente com o investigado e lhe faz perguntas, objetivando recolher os dados de que precisa para realização de sua pesquisa.” (MARCONI e LAKATOS, 2017, p. 337).

De acordo com Beuren (2004), a entrevista é vista como uma técnica que busca obter informações direta e pessoalmente à população selecionada, no qual o investigador faz perguntas com o intuito de levantar os dados necessários para responder à questão pesquisada. Esta técnica funciona como um diálogo em que o investigador busca coletar dados e o investigado é a fonte de pesquisa.

Matias-Pereira (2019) descreve que as entrevistas podem ser estruturadas ou semiestruturadas. A primeira se refere a um roteiro previamente estabelecido e a segunda é baseada na liberdade que o entrevistador tem para desenvolver o tema da pesquisa, conduzindo as perguntas na direção que considera mais apropriado.

As vantagens de se utilizar as entrevistas é a oportunidade de avaliar atitudes e comportamentos que não se encontram em documentos, permite a obtenção de dados mais

profundos, bem como a solução de dúvidas por parte do entrevistado e do entrevistador (MATIAS-PEREIRA, 2019).

A entrevista semiestruturada contendo 10 (dez) questões abertas foi elaborada pela autora com base no marco teórico (capítulo 1 e 2) e dirigido aos gestores das incubadoras para coleta de informações complementares ao questionário, conforme apresentado no apêndice B. O quadro explicativo número 12 do item 3.11 deste capítulo reproduz a relação entre objetivos, assuntos, questões e entrevistas realizadas e os autores pesquisados.

A escolha por realizar perguntas abertas e efetuar novos questionamentos ao entrevistado, foi visto como uma oportunidade de se coletar dados que o questionário pode não ter evidenciado e, com isso, possibilitando se obter as respostas desejadas e necessárias para contribuir com o objetivo pretendido na investigação. É importante destacar que com a entrevista semiestruturada foi possível o levantamento de informações mais detalhadas pelos entrevistados, o que permitiram a captação de um número maior de dados para contemplar os objetivos da pesquisa.

A preparação para uma entrevista requer algumas medidas a serem tomadas pelo pesquisador, como orientam as autoras Matias-Pereira (2019), que são: planejar a entrevista, ter conhecimento prévio do entrevistado e do campo, seguir um roteiro organizado.

Nesta pesquisa, todo contato com os gestores e proprietários das incubadoras foram previamente agendados pelo administrador da ITEC/PB e pessoalmente com o horário disponível de cada gestor, possibilitando o acesso com tempo e disponibilidade que não interrompesse os compromissos e atendimentos das empresas.

O registro de cada conversa informal e entrevista foi comunicado como se daria e autorizado tanto pela administração da ITEC/PB, como pelos responsáveis das incubadoras. A forma estabelecida para registrar este procedimento de entrevista foi por meio de anotações no computador, seguindo o roteiro estabelecido para a mesma.

Destaca-se que os dados coletados através das entrevistas foram anotados com muita atenção, buscando manter a precisão do conteúdo explanado durante a conversa com os gestores das incubadoras, para cumprir com o objetivo de zelar pelas informações fornecidas e oportunizando uma análise mais segura dos dados. Na pesquisa, foram utilizadas fontes primárias, obtidas nas entrevistas individuais junto aos gestores das incubadoras, sendo posteriormente interpretadas, a partir da proposta do plano estratégico financeiro apresentado no próprio capítulo deste estudo.

### 3.10 Procedimento de Análise e Discussão dos Dados

A análise dos dados deve ser realizada atendendo aos objetivos propostos na pesquisa, voltados para comparação e confronto dos dados, objetivando confirmar ou rejeitar hipóteses estabelecidas na pesquisa. (MATIAS-PEREIRA, 2019).

De acordo com Lakatos e Marconi (2011), essa etapa representa a necessidade de aplicação do raciocínio lógico dedutivo e indutivo diante do processo realizado, destacando importância aos dados que não estão em si representados, mas proporcionam através deles, o fornecimento das respostas investigadas. Elas também postulam que nesta fase se pressupõe a quantificação dos eventos pesquisados, para que posteriormente se realize a classificação, mensuração e análise dos mesmos, mencionando que a análise dos dados é feita de forma estatística ou sistêmica, bem como comparativas e históricas. (LAKATOS e MARCONI, 2017).

A pesquisa qualitativa tem as fases de análise, interpretação e descrição dos dados. As autoras Lakatos e Marconi (2017) trazem um destaque de Gomes (in MINAYO, 2015) que relata que a descrição deve ser fiel a coleta das informações fornecidas, já a análise vai além do que se descreve, decompondo os dados e buscando as relações entre eles e a interpretação deve focar no que está além do descrito ou analisado, trazendo a compreensão das falas e das ações evidenciadas.

Os procedimentos de análise dos dados foram iniciados logo após concluída a etapa da coleta dos dados. Os dados coletados através do questionário (APÊNDICE A) foram tabulados e analisados através da utilização de planilhas eletrônicas. Seguidamente, foi realizada a leitura e a interpretação das transcrições obtidas com as entrevistas semiestruturadas (APÊNDICE B). Além desta análise individual de cada instrumento de pesquisa, foram confrontadas as informações obtidas oriundas destes dois instrumentos de coleta de dados utilizados, ou seja, confrontando as respostas dos questionários com as evidências das entrevistas semiestruturadas.

A apuração dos dados no entendimento de Vieira (2019) é o processo que se caracteriza por retirar os dados das planilhas e prepará-los para apresentação. Neste estudo foram utilizadas quatro variáveis, como já mencionado, que são: nominal, ordinal, discreta e contínua e elas foram retiradas das planilhas eletrônicas e repassadas para quadros. A autora menciona que as tabelas ou os quadros de distribuição de frequência são formas de apresentar as categorias dos dados ou informações levantadas com suas respectivas frequências.

Destaca-se que na pergunta de nº 25 do apêndice A, questiona sobre as principais dificuldades financeiras enfrentadas pela empresa, indicando ao pesquisado que o mesmo enumere da maior para a menor dificuldade, obedecendo a escala de 1 a 10, respectivamente. Assim, para analisar e descrever os resultados desta questão, foi necessário realizar a tabulação dos dados conforme a metodologia proposta por Vieira (2019), através da tabulação ponderada simples.

E para realizar o cálculo da pontuação de cada uma das 10 alternativas, observando a ordem de dificuldade apontada pelos gestores, na questão nº 25, foi utilizada a média ponderada, que como comenta a autora Viera (2019), “é a soma dos produtos dos dados (x) pelos respectivos pesos (p), dividida pela soma dos pesos.” (VIEIRA, 2019, p. 130).

A referida autora explica que essa metodologia atribui pesos para cada resposta, como uma escala, sendo aplicado a seguinte fórmula:

$$\bar{x} = \frac{\sum xp}{\sum p}$$

Entendendo a fórmula da média ponderada: 1) Deve ser multiplicado cada dado pelo seu respectivo peso e depois esta multiplicação ( $\sum xp$ ). Posteriormente, deve ser somado os pesos ( $\sum p$ ) e dividir os resultados obtidos para encontrar a média ponderada (VIEIRA, 2019).

No capítulo 4 são apresentados os resultados em forma de quadros que referenciam as informações levantadas através da coleta de dados realizada através do questionário aplicado aos proprietários e gestores das *startups* da ITEC/PB. Posteriormente, estes dados foram discutidos individualmente pela autora e descritos em forma de texto, seguindo de acordo com o marco referencial deste estudo, direcionando também a contextualização teórica para melhor entendimento e compreensão dos dados levantados.

Destaca-se que a presente pesquisa apresenta também a exposição e a análise do levantamento dos dados obtidos pelas entrevistas realizadas aos CEOs e proprietários das empresas referenciadas, sendo que as respostas coletadas foram relacionadas e intercaladas com cada objetivo específico pretendido e ligadas as questões apresentadas no instrumento de pesquisa do apêndice A.

Assim, como forma de responder cada objetivo específico contido neste estudo, o capítulo 4 que demarca a apresentação dos resultados, foi elaborado e dividindo em

tópicos e distribuindo as respostas obtidas pelo levantamento de dados do questionário e da entrevista semiestruturada aplicada.

Ressalta-se que a proposta apresentada no capítulo 5 desta pesquisa, demonstra o plano estratégico financeiro para as incubadoras da ITEC/PB, explicando a composição do mesmo em cada nível organizacional e salientado o processo de acompanhamento e controle dos recursos para promoção de resultados que sustentem os empreendimentos analisados ao longo do tempo.

Para finalizar, menciona-se que os capítulos 4 e 5 consideraram o procedimento de construção e processos, seguindo o que está descrito no quadro 12 da próxima seção, direcionando o atendimento dos objetivos pretendidos na pesquisa e a fundamentação teórica apontada.

### **3.11 Atendimento aos Objetivos da Pesquisa**

Visando demonstrar o atendimento dos objetivos da pesquisa, elaborou-se o quadro 12, que é apresentado na sequência, o qual relaciona os objetivos com os temas ou assuntos abordados no marco teórico deste estudo, as questões aplicadas através dos dois instrumentos de pesquisa (questionário e entrevista semiestruturada), dispostos nos apêndices A e B e relacionando os autores que sustentam as teorias abordadas no marco conceitual e referencial.

De forma resumida, pode-se dizer que a metodologia utilizada para a realização desta pesquisa se caracteriza por um estudo de natureza descritiva, realizado por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas, com abordagem qualitativa e quantitativa dos dados, sendo desenvolvida para composição de uma proposta de plano estratégico e financeiro para as *startups* tecnológicas da cidade de Pato Branco – PR, que teve sua construção de acordo com o marco teórico apresentado nos capítulos 1 e 2.

O capítulo a seguir apresenta, analisa e discute os resultados obtidos com os instrumentos de pesquisa utilizados neste estudo.

**Quadro 12 – Quadro Explicativo do Atendimento dos Objetivos da Pesquisa**

<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Assuntos Abordados</b>	<b>Questões Apêndice A</b>	<b>Questões Apêndice B</b>	<b>Referências</b>
<p>Conhecer o perfil das empresas participantes e de seus gestores financeiros;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- As MPEs e sua Legislação;</li> <li>- Características das MPEs;</li> <li>- A Gestão das MPEs;</li> <li>- As Tomadas de Decisões e o Planejamento Financeiro das MPEs;</li> <li>- O Planejamento Estratégico e as MPEs;</li> <li>- A Importância da Gestão e do Planejamento Financeiro para as MPEs;</li> <li>- Empreendedorismo e Empreendedor;</li> <li>- Empreendedorismo no Brasil;</li> <li>- A história das MPEs no Brasil;</li> <li>- Os Incentivos e a Legislação para as MPEs;</li> <li>- As MPEs e o Simples Nacional;</li> <li>- A Representatividade dos Pequenos Negócios no Cenário Brasileiro;</li> <li>- Os Resultados dos Pequenos Negócios e sua Projeção para o Ano de 2022;</li> </ul>	<p>01, 02, 03, 04, 05, 06, 07, 08, 09 e 10.</p>	<p>01,02.</p>	<p>Padoveze e Martins (2014)  Lei Geral nº 123/2006  SEBRAE (2004), (2011), (2014), (2016), (2017) e (2019)  Lei Complementar nº 128 de 19/12/2008  BRASIL (2006)  Portal do Empreendedor (2020)  Dornelas (2005)  Cassaroto Filho e Pires (1998)  Terence (2002)  Reis (2006)  IBGE (2003) e (2011)  Longenecker, Moore e Pett (2013)  Ferreira et al. (2012)  Souza (2009)  Azevedo (2010)  Hoji (2003)  Loddi (2008)  Kayasima (2013)  Santos, Alves e Almeida (2007)  Fontes Filho e Nunes (2010)  Oliveira (2016)  Souza (2007)  Gitman (2010)  Cardeal (2006)  Longenecker et al (2019)  Farah, Cavalcanti e Marcondes (2018)</p>

				Wanderley (1999) Melo (2008) Puga (2002), Tavares (2007) CAGED (2019)
Demonstrar como as incubadoras estudadas desenvolvem suas tomadas de decisões estratégicas e financeiras;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A tomada de Decisão Empresarial</li> <li>- A Organização como um Sistema de Decisões;</li> <li>- Estratégia Empresarial</li> <li>- Planejamento Estratégico</li> <li>- Planejamento Financeiro</li> <li>- Objetivo do Planejamento Financeiro</li> <li>- Importância do Planejamento Financeiro</li> <li>- O Papel do Gestor Financeiro;</li> <li>- Planejamento Financeiro de Curto e Longo Prazo</li> <li>- A Representação das MPEs e seu Processo de Gestão Empresarial;</li> </ul>	11, 12, 13, 14.	03, 04, 05.	Chiavenato (2003) Maximiano (2009) Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) Robbins Judge e Sobral (2010) Certo (2005) Yamamoto e Tófoli (2017) Freitas e Kladis (1995) Rezende (2005) Oliveira (2004), (2012) e (2014) Assaf Neto (2002) e (2012) Gitman (1997) e (2010) Gitman e Madura (2003) Silva (2012) Mintzberg et al (2010) Vieira et al. (2013) Hansen et al (2014) Padoveze (2010) Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016) Zdanowicz (1998) e (2003) Sanvicente e Santos (1995) Ross, Westerfield e Jordam (2008) Sá (2008) Capel e Martins (2012)



				<p>Silva (2005)  Benício (2000)  Hoji (2003)  Ross, Westerfield e Jaffe (2002)  Terence (2002)  Longenecker, Moore e Petty (2013)  SEBRAE (2014)</p>
<p>Identificar como é realizado o processo de controle e planejamento financeiro realizado pelas <i>startups</i> analisadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plano Orçamentário e Controle;</li> <li>- Contas a Receber;</li> <li>- Contas a Pagar;</li> <li>- Estoques;</li> <li>- Fluxo de Caixa;</li> <li>- Empréstimos e Investimentos – Curto e Longo Prazo;</li> <li>- Atividades de Tesouraria;</li> </ul>	<p>15, 16, 17, 18, 19 e 20.</p>	<p>06.</p>	<p>Padoveze (2010)  Frezatti (2000), (2008) e (2017)  Assaf Neto (2012)  Chiavenato (2003) e (2014)  Hansen e Mowen (2001)  Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016)  Hoji (2003)  Wernke (2008)  Gitman (2010)  Zdanowicz (2002)  Sá (2008)  Hoji e Luz (2019)</p>

<p>Descrever a situação contábil e financeira relata pelas empresas e os problemas financeiros enfrentados;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demonstração do Resultado Projetado;</li> <li>- Balanço Patrimonial Projetado;</li> <li>- Demonstração de Fluxo de Caixa;</li> <li>- Os Problemas Financeiros das Micro e Pequenas Empresas;</li> <li>- A Obtenção de Crédito e a Programação Orçamentária para as MPEs ;</li> <li>- A Taxa de Mortalidade dos Pequenos Negócios;</li> <li>- As MPEs e o Efeito Corona Vírus;</li> </ul>	<p>21, 22, 23, 24 e 25.</p>	<p>07 e 08</p>	<p>Gitman (1997)  Hoji (2018)  Frezatti (2017)  Hoji e Luz (2019)  (1997)  Weston e Brigham (2000)  Barros e Modonesi (1993)  Lei Complementar nº 155/2016.  Secretaria da Receita Federal do Brasil (2017)  Caetano (2013)  SEBRAE (2004), (2007), (2013), (2014) e (2020)  Sakuda (2013)  Machado e Espinha (2005)  IBGE (2011)  Dornelas (2005)  SEBRAE e FGV (2020)  Governo Federal (2020)</p>
<p>Apresentar um plano estratégico financeiro que promova a otimização das tomadas de decisões diante dos problemas identificados neste estudo;</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planejamento Estratégico como Vantagem Competitiva;</li> <li>- Modelos de Planos Estratégico Financeiro - Curto e Longo Prazo;</li> <li>- Plano Orçamentário e Controle;</li> <li>- Contas a Receber;</li> <li>- Contas a Pagar;</li> <li>- Estoques;</li> <li>- Fluxo de Caixa;</li> <li>- Empréstimos e Investimentos – Curto e Longo Prazo;</li> <li>- Atividades de Tesouraria</li> <li>- Demonstração do Resultado Projetado;</li> </ul>		<p>09, 10.</p>	<p>Porter (2001)  Chiavenato (2003), (2010) e (2014)  Oliveira (2012)  Fischmann e Almeida (2011)  Hoji e Luz (2019)  Frezatti (2000), (2008) e (2017)  Zdanowicz (1995) e (2002)  Weston e Brigham (2000)  Capel e Martins (2012)  Padoveze (2010)  Assaf Neto (2012)  Hansen e Mowen (2001)  Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016)</p>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Balanço Patrimonial Projetado;</li><li>- Demonstração de Fluxo de Caixa;</li></ul>			Hoji (2003) e (2018) Wernke (2008) Gitman (1997) e (2010) Sá (2008)
--	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora baseado nos instrumentos de pesquisa e no marco teórico (2020).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados, analisados e discutidos os resultados da pesquisa realizada com as incubadoras do Parque Tecnológico da cidade de Pato Branco-PR, conforme procedimentos descritos no capítulo Desenho Metodológico. A apresentação dos resultados alcançados, são estabelecidos através da coleta das informações dos questionários e das entrevistas semiestruturadas aplicados aos gestores das *startups*, descrevendo sobre o planejamento estratégico e financeiro realizado atualmente por estas empresas.

A pesquisa de campo realizada neste trabalho foi direcionada para as 19 (dezenove) empresas vinculadas a Incubadora Municipal do Parque Tecnológico de Pato Branco - PR. É salientado que 11 incubadoras compõe a amostra neste estudo, sendo que todas participaram da pesquisa respondendo ao questionário proposto, mas destas, somente 09 fizeram a segunda etapa do levantamento de dados que é a entrevista semiestruturada. Desta forma, as citações das falas dos gestores acerca da entrevista semiestruturada, se caracterizam sobre 09 das 11 incubadoras da amostra. Os respondentes, foram os proprietários das incubadoras, sendo que todos ocupam cargos de CEO ou de gestores financeiros.

As evidências colhidas pelos dois instrumentos de pesquisa são apresentadas de maneira detalhada, denominando as empresas pelas letras A até K. Esta denominação segue desde a caracterização das incubadoras apresentadas no capítulo anterior, e continua nesta seção, trazendo o detalhamento do perfil das incubadoras e de seus gestores, fazendo a demonstração quanto aos procedimentos de elaboração e desenvolvimento de seus planos estratégicos e financeiros, bem como aos tipos de controle financeiros e contábeis utilizados e ainda, ao apontamento dos principais problemas financeiros enfrentados.

### 4.1 Perfil das Incubadoras e dos Gestores da ITEC/PB

Para responder o primeiro objetivo específico deste trabalho, neste tópico é apresentado o perfil geral das *startups* estudadas e de seus gestores financeiros, conforme foi citado no Capítulo 3, Desenho Metodológico. Para isso, as respostas oriundas das perguntas de 01 a 10 do questionário e das duas primeiras questões da entrevista

semiestruturada feitas junto aos gestores financeiros e empreendedores, são apresentadas nesta secção.

As perguntas iniciais do questionário, correspondendo do nº 01 ao 08, objetivaram o levantamento de dados qualitativos sobre as incubadoras da ITEC/PB. Salienta-se que a pergunta nº 01 não foi divulgada, como forma de proteger a identidade dos respondentes e de cada *startup* participante desta pesquisa.

A seguir, o quadro 13 apresenta os dados destas empresas, relacionando o tipo de enquadramento empresarial, o tipo de regime tributário, o tempo de atividade e o número de funcionários que estas possuem. Estas partes compõem as questões 05 a 08 do questionário.

**Quadro 13 – Perfil das Empresas Pesquisadas**

<b>Empresa</b>	<b>Tipo de Enquadramento</b>	<b>Regime Tributário</b>	<b>Tempo de Atividade (Anos)</b>	<b>Nº de Funcionários</b>
Empresa A	LTDA	Simples	1 ano e 11 meses	03
Empresa B	Microempresa	Simples	2 anos e 6 meses	06
Empresa C	Microempresa	Simples	3 anos	02
Empresa D	Microempresa	Simples	11 meses	03
Empresa E	LTDA	Simples	1 ano e 11 meses	01
Empresa F	Microempresa	Simples	3 anos	02
Empresa G	Microempresa	Simples	4 anos	08
Empresa H	EPP	Simples	3 anos e 8 meses	20
Empresa I	Microempresa	Simples	6 anos	06
Empresa J	LTDA	Simples	1 ano	00
Empresa K	Microempresa	Simples	3 anos	08

Fonte: Dados da Pesquisa, (2021).

O quadro 13 demonstra o perfil das incubadoras pesquisadas da ITEC/PB, onde pode ser observado que todas as empresas se enquadram no regime tributário do Simples Nacional e que a maioria delas são microempresas. Apresenta também que elas possuem pouco tempo de atividade e número reduzido de funcionários e vale ressaltar que a empresa J não possui funcionários, sendo suas atividades realizadas pelos 02 sócios-fundadores.

Um destaque entre as *startups* analisadas é a empresa H, pois ela possui 20 funcionários e já mudou de enquadramento empresarial, tendo que passar de microempresa para EPP.

Durante a entrevista com os gestores, constatou-se que a maioria das incubadoras iniciaram seu negócio nas instalações do parque tecnológico, mas destaca-se que a

empresa I iniciou suas atividades antes do processo de incubação, onde o gestor relatou que esta teve início em um cômodo de sua residência.

Salienta-se também que as incubadoras G e I estão na fase de graduação, fase esta que a empresa deixa a ITEC/PB, pois conclui o tempo de incubação, ou seja, os 4 anos que é o tempo máximo admitido no contrato firmado entre as partes.

Vale também ressaltar que a maioria das empresas pesquisadas e que se estabelecem no ITECPB estão passando pela temida fase da mortalidade das MPEs, como é evidenciado por pesquisa divulgada pelo SEBRAE (2007), que aponta que nos anos 2003 a 2005, metade das empresas constituídas com até dois anos, encerravam suas atividades e que este número aumentava se fosse considerado os empreendimentos com três e quatros anos.

A questão número 2, a qual não é citada no quadro 13, indagava sobre o cargo ou responsabilidade dos respondentes, onde foi constatado que as respostas foram evidenciadas pelos proprietários das incubadoras, sendo que todos ocupam cargos de CEO ou de gestores financeiros em seus empreendimentos.

As perguntas 09 e 10 do questionário abordam sobre o fator que determinou a abertura do empreendimento, o tipo de planejamento que os gestores tiveram para orientar suas decisões e se utilizaram ajuda profissional, como pode ser visualizado a seguir. O quadro 14 apresenta as respostas obtidas diante da pergunta 09, sobre a opção que impulsionou a abertura do negócio:

**Quadro 14 – Tomada de Decisão para a Abertura do Negócio**

<b>09. Para abrir seu negócio, sua opção foi definida por:</b>	<b>Frequência</b>
( ) Aproveitar uma oportunidade diante do cenário de mercado.	05
( ) Buscar um melhor padrão de vida.	01
( ) Insatisfação com o emprego anterior.	
( ) Incentivos financeiros e facilidade da abertura deste tipo de negócio.	
( ) Oportunidade em passar de empregado para empregador.	02
( ) Ter conhecimento suficiente acerca do negócio e do mercado envolvido.	03

Fonte: Dados da Pesquisa, (2021).

Com os dados da questão 09, o quadro 14 demonstra situações diferentes em relação a tomada de decisão para a abertura do negócio, sendo que duas ações foram mais apontadas, que são a de aproveitar uma oportunidade no mercado, aparecendo com 05 menções e ter conhecimento suficiente do negócio, com 03 apontamentos. Depois destas

opções, a segunda mais frequente, apresentando 2 frequências, foi a oportunidade de deixar de ser empregado, passando a empreendedor e ainda 1 gestor apontou a opção da busca por um melhor padrão de vida.

Para complementar a coleta de dados em relação ao fator que conduziu a abertura do empreendimento, foi realizada uma entrevista com seus gestores. A primeira indagação feita foi: Conte como abriu seu negócio? O que te impulsionou a tomar esta decisão? Na sequência, se explana as respostas levantadas, sendo separadas por empresa:

Empresa A: “Foi identificado uma oportunidade de negócio, então criamos um *software* para agendamento e relacionamento para a área da saúde”.

Empresa B: “Sou pediatra e verifiquei a dificuldade financeira deste profissional na atualidade, em contrapartida, 75% da população brasileira não tem acesso a saúde. Vislumbrei a solução mais moderna e prática, que facilitasse o acesso ao consultório pediátrico, isso pensando em inovação, devido aos pais atuais serem mais conectados. Uma das “dores” do consultório pediátrico e do cliente é a necessidade de especialidade que não tem na maioria dos municípios. Vislumbrava a telemedicina”.

Empresa C: “Eu sou cofundador da empresa, fui convidado para entrar na sociedade. O convite veio a calhar com a saída da empresa que trabalhava anteriormente para fundar a *startup*. A independência de uma empresa privada e a vontade de ter o próprio negócio, somada com a melhora da qualidade, foram fatores motivadores para entrar no negócio que estava iniciando”.

Empresa D: “A empresa surgiu de uma sociedade anterior, onde fui convidado por um amigo para ser sócio de seu negócio. Assim, eu estava mudando de funcionário para empresário, buscando um melhor padrão de vida”.

Empresa E: “Eu era economista e bancário em Brasília e com a vontade de empreender neste mundo de *startup*, fui criando um produto e depois deste pronto, cerca de 3 anos, eu não quis vendê-lo, mas patenteá-lo, assim surgiu meu negócio”.

Empresa F: “O negócio foi mais oportunidade. Tinha o conhecimento técnico e estava fazendo pós graduação na área, então queria aproveitar a oportunidade de deixar de ser empregado e empreender”.

Empresa G: “A principal decisão foi ter conhecimento técnico na área, não só eu, como meu sócio. Outro fator foi a oportunidade de passar de empregado para empreendedor”.

Empresa H: “Vendi uma agroindústria e me aventurei na área de medicamentos. Depois das mudanças na legislação e com um convite de um amigo, entrei na sociedade

acreditando que a tecnologia era uma oportunidade maior de mercado. Quando me tornei sócio, a empresa estava iniciando, pois só tinha 6 meses”.

Empresa I: “Ter o próprio negócio, sair da CLT e ir para o “risco” como empreendedor”.

De acordo com a pergunta 09 e a primeira indagação realizada durante a entrevista com os empreendedores, observa-se que o vislumbre por buscar uma oportunidade diante do cenário de mercado foi o principal fator que deu o surgimento dos novos negócios tecnológicos que estão incubados atualmente no Parque Tecnológico de Pato Branco-PR, corroborando com o que foi mencionado pelos autores Ferreira et al. (2012) e Souza (2009) no capítulo do marco conceitual deste trabalho.

No quesito conhecimento do mercado ou do negócio, percebe-se esta frequência também presente nas respostas, mas aqui salienta-se que alguns gestores comentavam sobre o conhecimento técnico, relacionado a tecnologia e não propriamente com a gestão empresarial. Em relação a este fator, destaca-se a empresa F, pois seu fundador possui conhecimento técnico necessário para gerir uma empresa e deste, realiza consultorias e assessorias com outras que necessitam.

Na sequência, a pergunta 10 questiona sobre a capacitação ou auxílio profissional e técnico que o empreendedor utilizou para orientar a abertura de seu negócio, como se exibe no quadro 15:

**Quadro 15 – Orientação e Instrução para a Abertura do Negócio**

<b>10. Para a abertura de seu negócio, você buscou algum tipo de orientação ou instrução de como planejar melhor suas decisões?</b>	<b>Frequência</b>
( ) Sim. O plano empresarial desenvolvido foi baseado através de estudos ou cursos técnicos para melhor planejar meu negócio e as tomadas de decisões envolvidas.	03
( ) Sim. O plano empresarial desenvolvido foi baseado no conhecimento prático que eu já possuía, mas sem orientação técnica ou profissional.	04
( ) Não busquei ou obtive orientações de como planejar minhas decisões empresariais, elas simplesmente aconteceram.	04

Fonte: Dados da Pesquisa, (2021).

Conforme o quadro 15, as respostas evidenciam que 04 gestores não buscaram ou tiveram orientações para planejar suas decisões empresariais, 04 deles traçaram um plano, mas sem orientação técnica e somente 03 empresários desenvolveram um plano empresarial voltado ao seu negócio, com direcionamento de decisões baseadas em estudos e planejamento.



Para contribuir com a questão 10, a entrevista abordou a seguinte pergunta: Você se sentia preparado para abrir seu negócio? (conhecimento técnico/experiência). As respostas coletadas foram:

Empresa A: “Totalmente preparado não, mas tenho experiência de 12 anos em desenvolvimento de programas. O problema maior enfrentado é a parte comercial”.

Empresa B: “Na área médica sim, mas na área tecnológica e financeira não. Na área tecnológica necessitou de parceiros e na área financeira, a empresa ainda precisa de direcionamento”.

Empresa C: “Da parte de empreendedorismo, conhecimento e experiência empresarial, não me sentia preparado. Da parte técnica sim, pois sou programador a 12 anos. Mas a parte mais avançada da tecnologia de produção que a empresa executa, a responsabilidade é do meu sócio. Hoje atuo mais no administrativo e comercial, mas sem ter formação e experiência, exerço a função, baseado na necessidade”.

Empresa D: “Tenho formação em sistemas e contabilidade. Já trabalhava há 6 anos em programação, mas não vendia, tanto eu quanto meu sócio e ambos não tinham experiência como empreendedor”.

Empresa E: “Eu tinha experiência como funcionário no mundo do *big data*, assim eu vi brechas neste segmento e oportunidade através do dia a dia para iniciar no mundo empreendedor”.

Empresa F: “Sim, eu me sentia preparado. Fui bancário por 8 anos e paralelamente já trabalhava auxiliando um professor em consultorias financeiras”.

Empresa G: “Minha experiência era somente na área técnica, em eletrônica e um pouco de conhecimento na área agrícola. Mas nem eu ou meu sócio tínhamos conhecimento técnico para empreender”.

Empresa H: “Sim, isso foi motivação para entrar na sociedade, pois tinha conhecimento na área, potencial para agregar, mas buscando a incubação e o apoio envolvido para potencializar o plano da empresa”.

Empresa I: “Quando eu abri o negócio, sim. Eu fiz uma jornada para isso acontecer. Eu tive um emprego na área, trabalhando 06 anos como desenvolvedor de sistemas, que foi a forma para ganhar conhecimento e depois botei a “cara a tapa””.

Relacionando ao empreendedor estar preparado para a abertura do negócio e a busca por auxílio técnico nesta parte, a maioria das *startups* demonstram que suas atividades iniciaram como muitas dos pequenos negócios no Brasil, sem o preparo ou

orientação técnica planejada, mas seguindo a oportunidade e aproveitar o que o mercado apontava para seu tipo de negócio.

Para contribuir com o assunto sobre o que levou os gestores em abrir seus empreendimentos e se estes possuíam ou buscaram capacitação para isso, a pergunta 03 interrogava sobre o nível de escolaridade dos mesmos, onde o quadro 16 apresenta:

**Quadro 16 – Nível de Escolaridade**

<b>Empresa</b>	<b>Nível de Escolaridade</b>
Empresa A	Especialização
Empresa B	MBA
Empresa C	Especialização
Empresa D	Pós-Graduação
Empresa E	Pós-Graduação
Empresa F	Pós-Graduação
Empresa G	3º Grau Completo
Empresa H	Pós-Graduação
Empresa I	2º Grau Completo
Empresa J	Pós-Graduação
Empresa K	3º Grau Completo

Fonte: Dados da Pesquisa, (2021).

Observando o quadro, é importante salientar que somente 1 gestor possui escolaridade inferior aos demais, tendo este somente o 2º grau completo, os demais apresentam formação superior e ainda especialização, pós-graduação ou MBA, mas ressalta-se que a qualificação técnica dos gestores se relaciona parcialmente com a área empresarial ou financeira, pois alguns possuem formação na área tecnológica e não empresarial e ainda, a maioria não possuía experiência antes de iniciar seu negócio na ITEC/PB.

Vale acentuar que durante as conversas realizadas com os empreendedores, a grande maioria demonstrou interesse em buscar uma melhor qualificação profissional que fosse relacionada a área de planejamento e finanças, visando assim, oportunizar a melhoria de seus processos e elaboração de planos mais eficazes, promovendo a manutenção de seu negócio e projetando o crescimento programado diante das oportunidades que se estabelecem.

Desta forma, o autor Azevedo (2010) recomenda que os responsáveis pelo setor financeiro façam capacitação, entendendo que é um trabalho complexo, mas que o torna imprescindível para o sucesso da organização, pois sem este a gestão empresarial e

financeira e conseqüentemente, o empreendimento pode ficar comprometido, ou seja, ficando submetido a decisões levadas por amadorismo.

#### 4.2 Decisões Estratégicas e Financeiras das Incubadoras da ITEC/PB

Nesta porção do trabalho, são expostos os resultados obtidos que respondem ao segundo objetivo específico, o qual discorre sobre a maneira que as incubadoras conduzem suas decisões estratégicas e financeiras. Assim, com a aplicação do instrumento de coleta de dados questionário, as perguntas 11 a 14 que se referem ao processo de planejamento financeiro e a tomada de decisão empresarial trazem estes dados, juntamente com as indagações 03, 04 e 05 da entrevista.

Na questão 11, é interpelado se as incubadoras elaboram algum tipo de planejamento financeiro direcionando as prioridades da alocação dos recursos envolvidos em suas operações, como demonstra o quadro a seguir:

**Quadro 17 – Elaboração do Planejamento Financeiro**

<b>11. A empresa elabora um planejamento financeiro, pré-determinando as prioridades para direcionar a alocação dos recursos envolvidos?</b>	<b>Frequência</b>
<input type="checkbox"/> Sim, realiza um excelente e detalhado planejamento financeiro.	02
<input type="checkbox"/> Sim, mas o plano é realizado parcialmente e não constam todas as informações.	06
<input type="checkbox"/> Não, a empresa não elabora um plano financeiro.	03

Fonte: Dados da Pesquisa, (2021).

Quando as incubadoras foram questionadas sobre a elaboração de um plano financeiro, as respostas obtidas foram que 02 realizam um excelente e detalhado planejamento financeiro, 06 executam um plano parcial, o qual não contém todas as informações necessárias e 03 não elaboram este tipo de ferramenta, demonstrando assim, que necessitam de um plano que oriente sobre a alocação e direcionamento dos recursos.

Agregando dados ao solicitado na questão 11, a entrevista com os gestores questionou o seguinte: Como você desenvolve seu plano estratégico e financeiro de atuação? Os relatos colhidos desta indagação, seguem:

Empresa A: “Nós desenvolvemos o plano de negócios conforme a necessidade, como acontece no dia a dia. E o plano financeiro é feito com uma projeção anual e direcionando os aportes dos sócios da empresa”.

Empresa B: “Não existe um plano escrito ou direcionado, mas existe um modo de pensar para atingir o pretendido para o caixa. Atualmente ainda existe o aporte de valores para manutenção do caixa. Temos uma previsão de que até o dia 05 de dezembro de 2020 os novos produtos estarão prontos, consolidando o produto final”.

Empresa C: “Hoje não temos um plano, mas temos a prática de nos reunir e analisar documentos e direcionar as próximas ações. Nos reunimos mais ou menos a cada 15 dias e analisamos as contas realizadas, observando o controle de receitas e despesas, as previsões de vendas e as contas a pagar para direcionar as ações, exemplo: buscando representantes para parcerias”.

Empresa D: “Atualmente está na cabeça, não existe nenhum plano ou programação. Surgem as necessidades, sem tem dinheiro, é feito, mas não tem planilha, nem sistemas”.

Empresa E: “Hoje nós temos um plano financeiro – custo alvo. Ele é feito via planilhas de Excel com planejamento estratégico e financeiro”.

Empresa F: “Eu busco estudos de mercado e planejamento de cenários, mas o plano da empresa é feito mais com o acompanhamento de cenários do que com estudo de mercado. Eu vou estruturando o plano para atuar nos indicadores projetados. Iniciei a empresa com 5 clientes do setor de alimentício, depois passando para o setor comercial e empresas da área tecnológica”.

Empresa G: “É um dos pontos que está sendo trabalhado hoje. Profissionalizando e aumentando o controle de entrada e saída tanto de caixa, como de banco. O maior objetivo da parte financeira é o controle e gerar relatórios para orientar as tomadas de decisões”.

Empresa H: “Nós fazemos um planejamento a cada 6 meses, mas ainda não está bem definido este procedimento. É feito o plano mercadológico, mas não o financeiro atrelado a ele. Tivemos grandes mudanças e crescimento, pois no início do ano tínhamos 8 funcionários e hoje temos 22, como isso, as finanças mudaram totalmente. Estamos buscando aperfeiçoamento financeiro”.

Empresa I: “Na verdade, não existe um plano estratégico financeiro, mas ele está na cabeça, a curto prazo. Mas não existe um plano anual. Conforme chega a demanda, organizamos o pessoal e os processos necessários”.

Sobre realizar um plano estratégico e financeiro de atuação, a questão 11 e a pergunta realizada na entrevista comprovam que a maioria das incubadoras não

desenvolvem o mesmo, ou fazem parcialmente por não possuir todos os registros e informações necessárias.

Neste ponto, salienta-se que as empresas G e H estão no processo de estudo e implantação de um plano empresarial que agrega a parte financeira. E as empresas E e F realizam o plano, sendo que a empresa E realiza pelo custo alvo e a empresa F o faz diante dos cenários traçados pelo mercado, realizando a projeção com os indicadores estabelecidos.

Em relação a disponibilidade financeira futura, a pergunta 12 aborda sobre a forma que as *startups* planejam suas ações ou tomadas de decisões, como dispõe o quadro 18:

**Quadro 18 – Planejamento das Necessidades Futuras**

<b>12. Com que antecedência a empresa planeja a situação das suas necessidades e/ou disponibilidades financeiras futuras:</b>	<b>Frequência</b>
( ) Não planeja.	01
( ) Planeja de acordo com os acontecimentos (compras e vendas realizadas).	04
( ) As projeções são feitas com até 90 dias de antecedência, atualizando esporadicamente.	03
( ) As projeções são feitas acima de 90 dias, sendo atualizadas periodicamente.	03

Fonte: Dados da Pesquisa, (2021).

Sobre o planejamento das necessidades futuras de capital, o quadro 18 demonstra que 01 incubadora não faz este tipo de plano, 04 planejam de acordo com as necessidades e acontecimentos. Já 03 empresas realizam planos de até 90 dias, mas com atualização esporádica e 03 executam seus planos acima dos 90 dias, monitorando-os periodicamente.

Aqui vale salientar que mesmo a maioria das empresas menciona que realizam um plano para suas necessidades futuras, a questão 12 mostrou que somente 02 empresas realizam um plano financeiro efetivo, expressando assim, a necessidade da implantação desta ferramenta nas demais incubadoras estudadas.

Para contemplar a questão 13 sobre as estratégias que as *startups* utilizam para formular seus planos orientados, interrogou se as mesmas se baseiam em algum tipo de documento ou relatório de controle, como pode ser visto no quadro seguinte.

Os resultados expostos no quadro 19 indicam que 04 empresas possuem documentos e relatórios que permitem orientar suas estratégias e decisões, 02 possuem estes documentos, mas suas decisões não os seguem e 05 não possuem documentos que possam auxiliar suas tomadas de decisões na empresa, como pode ser visto:

### Quadro 19 – Documentos que Permitem Orientar Estratégias

13. A empresa possui controles e relatórios periódicos (contábeis e financeiros) que permitem formular estratégias e orientar a tomada de decisão empresarial?	Frequência
( ) Sim, a empresa possui documentos que orientam as estratégias e as tomadas de decisões.	04
( ) Sim, a empresa possui estes documentos, mas as decisões empresariais não acompanham os mesmos.	02
( ) Não, a empresa não possui documentos que auxiliam as decisões empresariais.	05

Fonte: Dados da Pesquisa, (2021).

Nesta questão, 07 empresas demonstram fragilidade quanto a não possuírem estratégias totalmente orientadas em documentos que oportunizem decisões empresariais mais assertivas, fato marcado por não terem os documentos e informações necessárias, ou por decidir sobre seu negócio sem o apoio de documentos.

Contribuindo com a pergunta 13, a entrevista continuou o assunto abordando da seguinte forma: Para orientar as tomadas de decisões em sua empresa, você segue algum documento? Algum plano estratégico? Os relatos dos gestores estão dispostos na sequência:

Empresa A: “Nos baseamos no conhecimento dos sócios e em consultoria. O plano de negócios é feito, mas não como um ritual programado”.

Empresa B: “Sigo palestras, leituras, eventos de inovação, conversas com o sócio e conto com a colaboração da equipe”.

Empresa C: “As decisões são tomadas de maneira verbal e não em documentos, mas estamos aos poucos documentando mais a projeção financeira e as metas”.

Empresa D: “O plano estratégico da empresa é seguido somente com as vendas de recorrência e de *software*”.

Empresa E: “Atualmente ainda não, pois estamos no processo de validação de primeiro produto da incubadora”.

Empresa F: “Sim, atualmente eu tenho os cenários programados para seguir. Antes eu seguia os planos da pesquisa de mercado da FACIAPB”.

Empresa G: “Não, mas nós temos o objetivo de dobrar o crescimento da empresa todo ano. A tomada de decisão é baseada nisso. A tomada de decisão de despesas é que orienta esta estratégia de crescimento”.

Empresa H: “Hoje não, mas já foi feito no passado. Porém está sendo retomado aos poucos com uma consultoria, institucionalizando as reuniões, processos e pessoal. Visando a promoção de indicadores e metas, apontando o futuro, para então direcionar as tomadas de decisões”.

Empresa I: “Não. As decisões são tomadas somente com o surgimento das demandas”.

Quanto a abordagem da tomada de decisão ser baseada por documentos ou relatórios contábeis e financeiros, percebe-se que quase metade das *startups* tomam as decisões empresariais sem seguir um fundamento, e que outras ainda seguem documentos que não possuem todas as informações, sendo isso um problema, pois decisões sem embasamento certo, podem direcionar a empresa para situações adversas e incorrer em problemas e insuficiência financeira.

Aqui foi observado que se comparar a questão 12 com o confronto da indagação feita na entrevista, surge uma divergência, pois 04 gestores tinham respondido que seguiam documentos, mas somente a empresa F realmente segue os documentos necessários, as demais seguem projeções de vendas ou conversas com a equipe ou ainda, uma orientação de consultoria, mas sem documentação ou sem todas as informações necessárias, prejudicando assim, as tomadas de decisões.

Para corroborar com a questão 13 e com a indagação anterior da entrevista, questionou-se também sobre o conhecimento dos pontos fortes e fracos do negócio para elaboração da ferramenta estratégica e financeira, seguindo de acordo com a questão: Quais são os pontos fortes e fracos que você considera atualmente no seu empreendimento em relação ao plano estratégico financeiro? As respostas foram:

Empresa A: “Pontos fracos: gestão comercial (mão de obra); falta de abertura do mercado; insuficiência financeira por falta de entrada de capital (necessita aporte dos investidores). Pontos fortes: conhecimento técnico na área de desenvolvimento de sistemas e negócios; produto de qualidade; gestão financeira e contábil em relação aos lançamentos”.

Empresa B: “Pontos fracos: gestão de pessoas (falta foco e objetivo); financeiro e programação de vendas. Pontos fortes: garra do empreendedor; sócio com força de vontade e empreendedor; programadores muito bons e bom relacionamento com os potenciais parceiros”.

Empresa C: “Pontos fracos: não ter experiência em gestão financeira; dificuldade em precificar os produtos; dificuldade em estabelecer metas financeiras; muita

concorrência e pouco diferencial evidente. Pontos fortes: equipe engajada; potencial do produto e ticket do produto”.

Empresa D: “Pontos fracos: comercial, pois necessitamos aumentar as vendas e financeiro, pois temos falta de organização e falta de linhas de crédito. Pontos fortes: lucratividade sendo gerada e projetos sendo fechados com boa projeção”.

Empresa E: “Pontos fracos: comunicação em relação a disponibilidade; financiamento e liberação ao crédito; negociação em relação a empresas de maior porte. Pontos fortes: equipe sênior e competente; ter pesquisa para cada patente para validar empréstimo e processo de certificação em andamento”.

Empresa F: “Pontos fracos: falta de outro profissional gerando fluxo de caixa e falta de profissionais habilitados. Pontos fortes: baixo custo operacional; não tem endividamento e oportunidade de mercado em relação a venda do serviço”.

Empresa G: “Pontos fracos: falta de conhecimento na área financeira; orçamento limitado e mão de obra limitada. Pontos fortes: visão estratégica do negócio não como plano, mas como conversa rotineira entre os sócios; confiança, alinhamento e comunicação entre os sócios; divisão de funções e parcerias com consultorias do Sebrae”.

Empresa H: “Pontos fracos: poucos indicadores internos da empresa, não só financeiros. Pontos fortes: produto (tecnologia) e serviços”.

Empresa I: “Pontos fracos: falta de mão de obra capacitada para venda e para o suporte do *software*. Pontos fortes: oportunidade de mercado;

Em observação aos pontos fortes, os gestores relatam que a oportunidade de mercado e o produto em si são os principais fatores relevantes, criando então um cenário de oportunidade para que as incubadoras explorem suas atividades.

Considerando os pontos fracos, eles dizem que além da falta de gestão empresarial e financeira, o grande problema é saber direcionar as vendas para a geração de caixa acontecer, demonstrando que a estratégia da maioria destas empresas está comprometida, pois a insuficiência de valores é um dos problemas enfrentados.

E quando se trata de capital humano especializado é identificado que não somente os gestores incorrem com este problema em sua gestão, mas que seus funcionários não possuem as habilidades necessárias que supram a demanda que as *startups* precisam.

A questão 14 diz respeito a realização das operações e ao confronto com as projeções, questionando se esta é a forma que os gestores orientam as estratégias empresariais, conforme disposto no quadro 20:



### Quadro 20 – Real x Planejado

14. A empresa compara o REAL X PLANEJADO para orientar suas estratégias e tomadas de decisões empresariais?	Frequência
( ) Sim, a empresa realiza o controle e o acompanhamento de suas estratégias e resultados para orientar suas ações.	03
( ) Sim, a empresa compara o realizado com o planejado esporadicamente, auxiliando eventualmente nas decisões.	03
( ) Não, pois a empresa não possui um plano estratégico financeiro.	05

Fonte: Dados da Pesquisa, (2021).

De acordo com o quadro 20, 03 *startups* realizam o controle e o acompanhamento de seu plano com os resultados obtidos, oportunizando orientações em suas ações. Já 03 empresas fazem este procedimento de maneira esporádica e com intervenção eventual nas decisões, e ainda 05 incubadoras não possuem um plano estratégico financeiro para realizar esta comparação e acompanhamento.

Desta forma, observa-se que a maioria das empresas não realizam ou apresentam problemas em desenvolver uma estratégia financeira adaptada à sua realidade, por não possuir um plano definido ou por falta de uma orientação mais segura e assertiva, a qual deveria estar relacionado com a comparação das realizações com as projeções propostas pela estratégia de cada incubadora.

Neste sentido, como foi mencionado por Oliveira (2004), a tomada de decisão empresarial deve ser obtida diante das informações coletadas em um plano de ação orientado ao empreendimento, o qual vai conduzi-lo de maneira precisa. E ele ressalta que o desempenho das empresas se traduz pela qualidade das decisões e do gerenciamento de seus colaboradores, processos e valores.

#### 4.3 Planejamento Financeiro e Controles das Incubadoras da ITEC/PB

Nesta seção é demonstrada a coleta dos dados das questões 15 a 20 e da pergunta 06 da entrevista semiestruturada, que apresentam os resultados que contribuem ao terceiro objetivo específico desta pesquisa, o qual determinava identificar como é realizado o processo de controle e o planejamento financeiro das incubadoras da ITEC/PB.

A pergunta 15 questionou aos gestores se eles organizam a separação das contas da pessoa física e jurídica, como pode ser visualizado na apresentação fornecida pelo quadro 21:

### Quadro 21 – Contas Pessoa Física e Pessoa Jurídica

15. Você costuma separar suas contas pessoais das contas da empresa?	Frequência
( ) Sim, pois entendo que são pessoas distintas e que as contas devem ser separadas.	10
( ) Não, pois a pessoa física e jurídica é uma só.	01

Fonte: Dados da Pesquisa, (2021).

Quanto a organização e separação das contas pessoais e jurídicas, o quadro 21 evidencia que 10 *startups* entendem que empresa e empreendedor são pessoas distintas e separam suas contas, mas 01 empresa incorre no erro de não separar as mesmas, pois entende que a pessoa física e jurídica é uma só.

Nesta questão, salienta-se a menção da empresa J, a qual diz que: “Faz pouco tempo que iniciamos essa divisão das contas, mas muitas despesas da empresa ainda debitam na conta pessoal e não na jurídica”. Esta citação demonstra que a *startup* ainda comente o erro da junção das contas, mas que a mesma caminha para promover a separação necessária.

Continuando sobre o processo de organização e controle, na questão 16 foi abordado se existe uma pessoa responsável para tratar dos assuntos que envolvem as finanças das *startups*. O quadro 22 apresenta a resposta evidenciada:

### Quadro 22 – Pessoa Específica que Administra Finanças

16. A empresa possui uma pessoa específica que administre os assuntos financeiros?	Frequência
( ) Sim.	07
( ) Não.	04

Fonte: Dados da Pesquisa, (2021).

O quadro 22 demonstra que 07 empresas possuem uma pessoa responsável pelos assuntos financeiros, já 04 incubadoras não possuem, sendo este trabalho realizado por qualquer pessoa da equipe. Quando a organização não tem um responsável por este setor, isso pode acarretar em problemas, pois não ter uma pessoa específica que cuide dos assuntos relacionados com as finanças, que conheça, controle e acompanhe o dia a dia das operações e fluxos de valores da empresa, compromete as tomadas de decisões, o que pode ir em desencontro com a necessidade empresarial.

Complementando a ideia de organização e controle, a questão 17 abordou sobre a existência de um controle e autorização das operações que envolvem valores na rotina das *startups*, como pode ser verificado no quadro a seguir:

### Quadro 23 – Normas e Autorização das Operações Financeiras

<b>17. Existem normas pré-estabelecidas para a autorização das operações envolvendo valores? (Exemplo: autorização de pagamento, recebimento, conferências de caixas, prestação de contas dos pagamentos e recebimentos efetuados, etc.)</b>	<b>Frequência</b>
<input type="checkbox"/> Sim.	04
<input type="checkbox"/> Existem normas parciais.	04
<input type="checkbox"/> Não.	03

Fonte: Dados da Pesquisa, (2021).

De acordo com o quadro 23, 04 empresas seguem normas pré-estabelecidas para realizar suas operações financeiras, 04 fazem suas operações com normas parciais e 03 não possuem normas. Esta questão demonstrou que a maioria das *startups* da ITEC/PB realizam operações envolvendo valores, sem seguir normas ou um fluxo controlado e sequencial de documentos, fazendo com que suas determinações e escolhas possam impactar em erros quanto a pagamentos duplicados, falhas em cobranças, entre outros.

Na questão 18, os gestores responderam sobre a existência de registros e históricos das operações dos últimos períodos, como dispõe o quadro 24:

### Quadro 24 – Histórico das Operações Financeiras

<b>18. A empresa possui os históricos das realizações de vendas, despesas, fornecedores, investimentos, etc. dos últimos períodos?</b>	<b>Frequência</b>
<input type="checkbox"/> Não.	02
<input type="checkbox"/> Sim, porém a informação não está disponível de maneira organizada e/ou pré-formatada.	04
<input type="checkbox"/> Sim, existem os relatórios onde estes dados estão disponíveis e organizados, a qualquer momento.	05

Fonte: Dados da Pesquisa, (2021).

Como é evidenciado pelo quadro 24, 05 incubadoras possuem históricos de suas operações financeiras, os quais estão disponíveis e organizados para serem usados a qualquer momento, outras 04 empresas possuem históricos, mas com informações incompletas ou desorganizadas e ainda, 02 incubadoras não possuem históricos de suas operações financeiras.

Nesta questão, a empresa J comentou que: “Não possuímos os históricos das realizações, mas temos alguns registros de movimentações maiores”, fato este que demonstra que nem todos os registros e necessidades da empresa seguem um registro e que destes, tenha seu histórico gerado.

Neste trabalho foi destacado pelos autores Frezatti (2008) e Gitman (2010), que é importante que as empresas utilizem um plano financeiro, ou seja, realizem um orçamento empresarial, mas eles ressaltam que para que o mesmo possa ser elaborado, é necessário a disponibilidade dos registros e históricos. Desta maneira, percebe-se que mais da metade das *startups* analisadas precisam ainda crescer neste quesito.

A questão 19 perguntou se os gestores fazem controles internos de caixa, banco e contas de recebimento e pagamento e se estes controles demonstram a realidade da empresa. Esta parte é apresentado no quadro seguinte:

**Quadro 25 – Controles Internos e Composição das Contas**

<b>19. Em relação ao caixa, conta bancária, contas a pagar e a receber, existem controles e relatórios que demonstrem a real situação e composição destas contas?</b>	<b>Frequência</b>
( ) Não existem estes controles e relatórios.	03
( ) Existe um controle parcial, mas sem normas pré-estabelecidas. Os relatórios não apuram a realidade da empresa.	04
( ) Os controles são efetivos, com procedimentos pré-estabelecidos, permitindo checagem e fechamento de todos os valores envolvidos. Os relatórios demonstram a realidade da empresa.	04

Fonte: Dados da Pesquisa, (2021).

Observa-se no quadro 25 que quanto aos controles internos e a composição das contas, 04 *startups* possuem procedimentos pré-estabelecidos, com controles efetivos, permitindo a checagem dos valores envolvidos e apontando sua real situação. Porém, para 04 incubadoras seus relatórios não traduzem sua realidade, pois estas fazem um controle parcial, sem seguir normas previamente estabelecidas e ainda 03 delas não fazem controles ou relatórios, conseqüentemente, desconhecem a realidade de seu negócio.

Assim, 07 das 11 incubadoras analisadas não conhecem sua saúde financeira efetiva, conseqüentemente, não sabem quais medidas adotar como orientação e melhor uso do valor gerado em suas atividades, e ainda, desconhecem quais medidas de prevenção ou solução de problemas praticar. Estas evidências confirmam o que Santos, Alves e Almeida (2007) mencionam sobre os sinais que marcam o mau gerenciamento

financeiro por parte dos gestores das MPEs, quando se trata de registros das informações e da elaboração de relatórios financeiros.

Relacionando com as questões 18 e 19, as quais abordam sobre os registros e históricos das realizações, confrontando com a realidade apresentada, a entrevista direcionou uma pergunta para compreender melhor sobre os procedimentos adotados, que foi: Qual tipo de controle financeiro é realizado em sua empresa atualmente? (fluxo de caixa, contas a pagar, contas a receber)? Os resultados obtidos são apresentados:

Empresa A: “Não temos um *software*, mas os lançamentos são feitos no Excel e assim o acompanhamento das contas e projeções se realiza.”

Empresa B: “Existe uma assessora financeira e um escritório de contabilidade que fazem os registros, então existe um controle, mas não internamente na empresa, pois ele é feito em outra cidade”.

Empresa C: “É feito o controle de contas a pagar e a receber, a emissão de notas fiscais e boletos e o controle de conta corrente”.

Empresa D: “Não existe um registro ou sistema de controle. Não é feito o fluxo de caixa, somente o controle de boletos e o monitoramento do banco. Existe o registro de notas de vendas e dele é feito seu controle”.

Empresa E: “O controle é feito através de DRE e DFC. O controle contábil é feito com qualidade e projeções financeiras. Não é utilizado conta em banco por cautela, mas estou aguardando o momento da aprovação do produto e da liberação de valores para movimentar uma conta bancária”.

Empresa F: “É realizado o controle de relatórios financeiros e contábil no Excel, com acompanhamento e gestão”.

Empresa G: “É feito o fluxo de caixa, o controle de conta em banco e o controle de contas a pagar e a receber, tudo via sistema. Tem também a DRE, mas a contabilidade é feita por terceiros”.

Empresa H: “Hoje é feito contas a pagar e a receber, fluxo de caixa com previsões, curva ABC – traçando cenários de previsão. A curva ABC não é feita com muita frequência”.

Empresa I: “Fazemos o controle de contas a receber, contas a pagar e o fluxo de caixa. Mas a conciliação bancária não é feita”.

Com os relatos colhidos durante as entrevistas com os gestores, observa-se que algumas empresas até realizam os lançamentos financeiros, mesmo que parcialmente, mas não executam o monitoramento e o controle dos mesmos, faltando então um olhar

mais atento e detalhado para suas finanças, agregando aos processos já realizados e desenvolvendo o acompanhamento para reconhecimento de sua realidade financeira e disso, relacionar suas tomadas de decisões.

Os gestores foram questionados sobre a utilização de um *software* de controle ou gerenciamento financeiro na pergunta 20, como se apresenta:

**Quadro 26 – Software**

<b>20. A empresa possui algum software para o controle e/ou gerenciamento financeiro?</b>	<b>Frequência</b>
( ) Sim, em perfeito funcionamento e atendendo todas as necessidades.	03
( ) Sim, mas atende parcialmente as necessidades.	03
( ) Não.	05

Fonte: Dados da Pesquisa, (2021).

O quadro 26 demonstra que 03 incubadoras utilizam um *software* para controle e gerenciamento financeiro, 03 utilizam um *software*, mas relatam que este atende parcialmente as necessidades e 05 não fazem uso deste tipo de ferramenta.

Durante a entrevista feita com os gestores, alguns destes comentaram que o controle e o gerenciamento financeiro, seja completo ou parcial, é realizado em planilhas do Excel. Fazem desta forma por não possuir um *software* ou por ter um programa que atenda as reais necessidades da empresa. Mas destaca-se aqui que existe a presença da falha das informações fidedignas por algumas das incubadoras, o que compromete não só o resultado gerado, mas também as decisões que conduzem compras, estratégias de recebimento de vendas, etc.

Diante das evidências coletadas sobre o controle e o planejamento financeiro das incubadoras da ITEC/PB, é necessário mencionar o que o autor Frezatti (2000) destacou quanto ao planejamento financeiro empresarial, descrevendo que as organizações não devem planejar suas ações sem controlá-las, pois isso é um desperdício de energia, tempo e valores, pois o controle é imprescindível para reconhecer a medida de desempenho que a empresa se estabelece e se a mesma está tendo resultados positivos quanto ao que foi planejado.

Corroborando com isso, Assaf Neto (2012) aponta que o controle financeiro é a parte da gestão financeira que além de acompanhar, avalia o desempenho financeiro empresarial, e que medidas de correção podem ser realizadas através das programações que confrontam os resultados previstos e realizados, quando os controles financeiros estão em pleno funcionamento.

#### 4.4 Situação Contábil, Financeira e os Problemas Financeiros

Visando responder ao quarto objetivo específico deste trabalho, que visava investigar sobre a situação contábil e financeira das *startups* e os problemas financeiros enfrentados, são apresentados os resultados obtidos através das questões 21 a 25 do questionário e das perguntas 07 e 08 da entrevista semiestruturada. Este tópico será subdividido para melhor apresentação e análise dos dados.

##### 4.4.1 Situação Contábil e Financeira das Incubadoras da ITEC/PB

Nesta etapa se apresenta as respostas das questões 21 a 24 que abordaram sobre a situação contábil e financeira das *startups*, questionando sobre a obtenção destes resultados e confrontando se os mesmos projetavam a realidade empresarial evidenciada e para contribuir, a questão 07 que indagava sobre o acompanhamento realizado.

Na questão 21 foi abordado se os resultados contábeis produzidos pela contabilidade traduzem a realidade que a empresa representa, como demonstra o quadro a seguir:

**Quadro 27 – Resultados Contábeis x Realidade**

<b>21. Os resultados contábeis(lucro/prejuízo) traduzem verdadeiramente a realidade da empresa?</b>	<b>Frequência</b>
( ) Não, pois não existem registros adequados.	02
( ) Traduzem parcialmente os resultados, pois não são fornecidas todas as informações para a contabilidade.	05
( ) Sim, os resultados traduzem verdadeiramente a realidade contábil da empresa.	04

Fonte: Dados da Pesquisa, (2021).

O quadro 27 evidencia que somente 04 incubadoras possuem resultados contábeis que traduzem verdadeiramente sua realidade, 05 mencionam que estes resultados são traduzidos parcialmente, pois não são fornecidas todas as informações e 02 mostram que seus resultados não traduzem sua realidade, pois não existe a ocorrência de registros contábeis adequados.

Um dos fatores que prejudicam as *startups* quanto ao estabelecimento de resultados contábeis reais é que o repasse das informações contábeis é falho, já que este serviço é realizado externamente à empresa, detalhes estes repassados pelos gestores

durante a entrevista. Alguns empreendedores ainda comentaram que seus registros contábeis são feitos de maneira incoerente com a realidade da empresa, já que a prestadora de serviço contábil não colhe todas as informações que seriam necessárias para executar em seus lançamentos.

Para corroborar com a questão anterior, os gestores foram indagados sobre seus resultados financeiros e a projeção desta para a incubadora, como se vê no quadro 28:

**Quadro 28 – Resultados Financeiros X Realidade**

<b>22. Os resultados financeiros traduzem verdadeiramente a realidade da empresa?</b>	<b>Frequência</b>
( ) Não, pois são feitos poucos registros.	02
( ) Os resultados traduzem parcialmente a realidade financeira, pois não são lançadas todas as informações.	03
( ) Sim, os resultados traduzem verdadeiramente a situação financeira da empresa.	06

Fonte: Dados da Pesquisa, (2021).

O quadro 28 revela que 06 *startups* apresentam seus resultados financeiros de forma que traduzem sua realidade, 03 apontam que os resultados traduzem parcialmente sua situação financeira, pois existe falta de informações nos lançamentos e 02 indicam que possuem poucos registros financeiros elaborados, então seus resultados são destoantes da real situação vivenciada.

Mesmo que as incubadoras tecnológicas apresentem problemas quanto aos registros e projeções de seus resultados contábeis e financeiros, como visto nos quadros 27 e 28, se for compará-los, observa-se que os resultados financeiros estão tendo uma atenção maior do que os contábeis, já que estes são elaborados internamente pela maioria das *startups*, ainda que se maneira incompleta ou parcial, como comentam a maioria dos gestores. Porém salienta-se a necessidade do registro das informações financeiras e o monitoramento das mesmas, para que a empresa não incorra em problemas de insuficiência de valores e não comprometa seu negócio.

Os autores Santos, Alves e Almeida (2007) relatam que um empreendimento pode ser caracterizado com problemas em sua gestão financeira, quando as informações e os relatórios financeiros não são tratados com a devida importância. Assim, 05 das 11 incubadoras pesquisadas precisam de aprimoramento neste sentido, pois seus registros são deixados de lado ou feitos parcialmente, impedindo saber sua verdadeira situação financeira, e com isso, se fragiliza o gerenciamento e o planejamento de suas finanças.



Para ratificar as perguntas 21 e 22 que interpelavam se os resultados contábeis e financeiros traduziam realmente a situação das incubadoras, na entrevista foi questionado sobre estes resultados e o acompanhamento que as empresas realizam em seu negócio, conforme a questão propôs: Como você acompanha seu negócio? (balanço, balancete, pesquisas de mercado)? As respostas evidenciadas estão dispostas a seguir:

Empresa A: “A pesquisa de mercado foi feita no início e para entrar na incubadora. Hoje existem as projeções de custos e despesas mais concretas, mas de receitas fica instável pela falta de projeção do mercado.”

Empresa B: “Não faço nada, só na intuição. Não existe um controle certo a seguir, mas a empresa precisa muito disso”.

Empresa C: “O acompanhamento é feito semanal. A pesquisa de mercado é pequena. Não é analisado o balancete ou documentos contábeis. Estamos tentando atingir o ponto de equilíbrio até janeiro de 2021, pois hoje o que a empresa precisa para se manter é complementado por um investidor”.

Empresa D: “A contabilidade é externa, mas não é feito um acompanhamento nem contábil, nem financeiro”.

Empresa E: “O acompanhamento é feito por DRE, balanço, DFC e pesquisa de mercado. Também estamos participando de batalhas das *startups* que nos ajuda a entender melhor o mercado em que estamos inserido”.

Empresa F: “O acompanhamento é feito de uma maneira geral e completa, com controles, balanços, pesquisas de mercado e indicadores”.

Empresa G: “Sim, acompanho pelos documentos contábeis – DRE está sendo implementado. A pesquisa de mercado é feita de maneira contínua, mas não como um plano, e sim ela é feita através do feedback de clientes, observações dos concorrentes, por exemplo”.

Empresa H: “A gente acompanha normalmente com o mercado, conforme acontecem as vendas e observando os concorrentes. O fluxo de caixa direciona a atuação das vendas e das contratações. A contabilidade é terceirizada e está implantando no sistema próprio da empresa, juntamente com o financeiro”.

Empresa I: “Atualmente não tem nenhum controle ou acompanhamento”.

Como já mencionado anteriormente, algumas das *startups* pesquisadas apresentam problemas quanto ao estabelecer seus resultados contábeis e financeiros e com isso, a tradução de sua realidade fica comprometida. E para evidenciar a falta de acompanhamento do negócio por parte dos gestores, observa-se que a empresa B relata

que executa o monitoramento por intuição e a empresa I que não faz nenhum tipo de controle ou acompanhamento.

Em contrapartida, as demais empresas realizam de forma parcial ou completa o acompanhamento de seu negócio, destacando mais uma vez a empresa F, já que a mesma o executa de maneira geral e que a mesma colhe os frutos deste procedimento de planejamento, acompanhamento e controle de resultados.

Depois do levantamento de dados sobre a situação contábil e financeira evidenciada através de documentos, questionou-se se as incubadoras utilizam capital emprestado para sua manutenção. Esta abordagem é explanada no quadro seguinte:

**Quadro 29 – Capital Emprestado**

<b>23. Você utiliza capital emprestado para manutenção do seu negócio?</b>	<b>Frequência</b>
( ) Não tenho necessidade de capital emprestado para manter meu negócio.	06
( ) Sim. Utilizo sempre que preciso, mas atendendo a programação do fluxo de caixa, não comprometendo meu negócio.	03
( ) Sim. Utilizo eventualmente, pois enfrento necessidades para captação de valores por não fazer uma programação adequada de caixa.	
( ) Sim. Utilizo sempre, pois não tenho uma programação de caixa e preciso de valores emprestados para manutenção do meu negócio.	02

Fonte: Dados da Pesquisa, (2021).

Observa-se no quadro 29 que 06 *startups* não apresentam necessidade de capital emprestado para manutenção de seu negócio, 03 utilizam sempre que têm necessidade, mas observando a programação do fluxo de caixa e sem comprometimento da atividade empresarial e 02 utilizam sempre, pois não possuem uma programação de caixa e necessitam de valores emprestados para se manterem atuantes no mercado.

Esta questão 23 revela que as empresas que estão mais desorganizadas financeiramente, são aquelas que apontaram não possuem um plano estratégico e financeiro definido ou que não realizam os registros e os controles necessários de seus valores, como foi identificado em questões anteriores, onde as mesmas declaram que sempre necessitam de capital de terceiros para manter seu negócio em funcionamento.

Com isso, fica evidente o problema da falta de capital advindo da negação quanto a adotar os procedimentos de organização, controle e planejamento financeiro necessários. Este problema pode comprometer não só valores atuais e numa programação futura, mas comprometer o produto ou serviço que esta presta ao mercado e ainda, a insuficiência de recursos para permanecer no mercado.

É importante mencionar que as *startups* que relatam que usam o capital de terceiros de forma eventual, mas obedecendo uma programação de caixa, o utilizam diante de uma necessidade que não estava programada, por ter um plano com falta de informações ou para aproveitar uma oportunidade para o negócio.

Das 06 incubadoras que mencionam que não dependem de capital emprestado para gerir seu empreendimento, existe uma divisão, onde 03 delas apresentam faturamento crescente, proveniente de um cenário oportuno de mercado e as outras 03, que além de comporem um mercado em ascensão, possuem planejamento estratégico financeiro sendo executado, 01 de maneira completa e eficaz e as outras 02 de modo parcial, mas faltando poucos componentes para estabelecê-lo em âmbito geral.

A pergunta 24 aborda sobre a expectativa de sobrevivência do negócio diante da situação financeira que a incubadora se apresenta atualmente. O quadro 30 demonstra os dados coletados:

**Quadro 30 – Saúde Financeira e Sobrevivência da Empresa**

<b>24. No geral, qual é a sua percepção com relação a saúde financeira e a expectativa de sobrevivência da empresa?</b>	<b>Frequência</b>
( ) Situação financeira difícil. Indicativos de fechamento do negócio.	
( ) Situação financeira difícil, mas com ações corretivas sobreviverá.	05
( ) Situação financeira boa, mas com aplicação de ferramentas adequadas pode melhorar.	04
( ) Ótima situação financeira. Tendência de crescimento.	02

Fonte: Dados da Pesquisa, (2021).

Sobre a percepção da saúde financeira e a expectativa de sobrevivência da empresa, 05 incubadoras apontam que estão em uma situação financeira difícil, mas que com o uso de ações corretivas, seu negócio sobreviverá. Já para 04 destas, existe a indicação de uma situação financeira boa, mas que pode melhorar com a aplicação de ferramentas adequadas e ainda, 02 apresentam ótima situação financeira e tendência de crescimento de seu negócio.

Ressalta-se que das 05 *startups* que indicam sua situação como difícil, 02 delas não realizam nenhum tipo de plano estratégico financeiro para seu empreendimento e que 04 estão enfrentando dificuldade em realizar as vendas de seu produto, desta forma, não atingem um faturamento mínimo necessário para cobrir suas obrigações atuais, sendo que destas 01 se encontra também na primeira opção informada.

As demais incubadoras tecnológicas estão estabelecidas em situação financeira confortável e até mesmo crescente, podendo ser ressaltado que 01 delas possui um plano estratégico e financeiro bem definido e coeso para suas necessidades atuais, além de estar em fase de crescimento no mercado. As outras empresas se encontram em um segmento de mercado oportuno, permitindo faturamento crescente, sem necessidade de capital emprestado e que já aplicam ferramentas de registro e controle financeiro, mas ainda precisam da implantação integral de um plano estratégico que oriente suas decisões.

Na pesquisa divulgada pelo SEBRAE (2007), além de evidenciar a fase de atividade das empresas pesquisadas que retrata uma incidência de mortalidade dos pequenos negócios no Brasil superior a 50%, que é até os 4 anos, fase esta onde se encontram a maioria dos negócios apresentados neste estudo, o fator que mais chama atenção é que o principal vilão é o problema financeiro.

Este problema é originado principalmente pela falta de capital ou cliente, retratando aqui que estes dois fatores que geram mortalidade para as MPEs são consequências da falta de planejamento estratégico orientado para o negócio.

Contribuindo para sanar este problema, nos estudos de Gitman (2010) e Ferronato (2015) são encontrados elementos que descrevem sobre a eficiência da gestão financeira, sendo esta vista como uma questão primordial para todos os tipos de organizações, pois ela proporciona informações geradas de seus registros que direcionam tomadas de decisões coerentes para a manutenção do negócio e ao mesmo tempo, voltadas para otimização de seus resultados, oportunizando crescimento.

#### 4.4.2 Principais Problemas Financeiros

Com a questão 25 do questionário e a pergunta 08 da entrevista semiestruturada, se constitui este tópico onde se apresentam os principais problemas financeiros relatados pelos gestores dos pequenos negócios que retratam a Incubadora Municipal de Pato Branco-PR.

Quanto as dificuldades financeiras enfrentadas atualmente, foram apresentados 10 problemas atuais na questão 25, onde os gestores tiveram que enumerá-los, estabelecendo um critério de escolha da maior para a menor dificuldade financeira encontrada em sua *startup*. No quadro 31 se encontram os resultados alcançados apresentados pelas incubadoras:

**Quadro 31 – Principais Dificuldades Financeiras**

25. Identifique quais as principais dificuldades financeiras que sua empresa enfrenta: (Observação: Enumere da maior dificuldade (1) para a menor dificuldade (10)).	Frequência										Soma
	(+ Dificuldade (-))										
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10 <sup>1</sup>	
1. Falta de planejamento e controle financeiro.	01 <sup>2</sup>	02	01			01	01	02			08 <sup>3</sup>
2. Restrições ao crédito.	02			02		01		02	01		08
3. Dificuldade de manutenção de capital de giro.		02	02		01				01	02	08
4. Elevada concorrência.	02	02		01	01			01	01		08
5. Carga tributária elevada.		01		02	01				01	03	08
6. Conjuntura econômica (crise econômica ou financeira) dificulta o crescimento da empresa.	01		02	02	01					02	08
7. Falta de conhecimento financeiro técnico adequado.	02				01		02	01	01	01	08
8. Não saber como aplicar o conhecimento financeiro na rotina diária da empresa.			01		02	01	01	02	01		08
9. Dificuldade em obter mão de obra qualificada para a gestão financeira.		01	01		01	03	01		01		08
10. Não possuir recursos necessários para mão de obra qualificada e/ou sistemas de controle e gerenciamento financeiro.			01	01		02	03		01		08
Total	08	08	08	08	08	08	08	08	08	08	-

Fonte: Dados da Pesquisa, (2021).

Destaca-se que esta questão 25 foi efetivamente respondida por 8 das 11 *startups* pesquisadas, por isso, a soma se refere a 08 respostas totais. As outras 3 incubadoras que tiveram dificuldade em responder à questão da maneira que era apresentada, deram sua contribuição acerca das principais dificuldades financeiras enfrentadas, relatos estes que estão descritos na sequência.

Com o escalonamento dos principais problemas financeiros indicados pelos gestores, como se demonstra no quadro 31, desenvolveu-se a tabulação ponderada simples, para promover a melhor análise destes dados coletados e visando facilitar o entendimento. Então, no quadro anterior, cada problema recebeu um número e deste, segue o quadro 32 demonstrando a continuação da análise:

<sup>1</sup> Os números de 1 até 10 marcam a ocorrência das principais dificuldades, sendo 1 para o mais difícil e 10 para o problema de menor dificuldade.

<sup>2</sup> Estes numerais internos do quadro 31, correspondem ao número de vezes que cada problema foi citado na mesma intensidade de dificuldade analisada pelas incubadoras da ITEC/PB, seguindo o parâmetro de 1 até 10.

<sup>3</sup> O somatório apontado na tabela 31 corresponde ao número de gestores que responderam à questão 25 do questionário dentro do solicitado pela pesquisadora.

**Quadro 32 – Tabulação dos Principais Problemas Financeiros**

Principais Dificuldade Financeiras	Tabulação Ponderada Simples (+) Dificuldade (-)											
	P(10) <sup>4</sup>	P(9)	P(8)	P(7)	P(6)	P(5)	P(4)	P(3)	P(2)	P(1)	Total	Res. <sup>5</sup>
01 <sup>6</sup>	10 <sup>7</sup>	18	8	0	0	5	4	6	0	0	51	<b>6,38</b>
02	20	0	0	14	0	5	0	6	2	0	47	<b>5,88</b>
03	0	18	16	0	6	0	0	0	2	2	44	<b>5,50</b>
04	20	18	0	7	6	0	0	3	2	0	56	<b>7,00</b>
05	0	9	0	14	6	0	0	0	2	3	34	<b>4,25</b>
06	10	0	16	14	6	0	0	0	0	2	48	<b>6,00</b>
07	20	0	0	0	6	0	8	3	2	1	40	<b>5,00</b>
08	0	0	8	0	12	5	4	6	2	0	37	<b>4,63</b>
09	0	9	8	0	6	15	4	0	2	0	44	<b>5,50</b>
10	0	0	8	7	0	10	12	0	2	0	39	<b>4,88</b>

Fonte: Dados da Pesquisa, (2021).

Para entender a elaboração do quadro 32, deve-se observar o quadro 31, pois desta última foram extraídas as frequências das respostas de 1 a 10 para cada problema financeiro. Depois disso, elaborou-se o quadro 32, onde foram relacionados os pesos correspondentes, os quais foram multiplicados com a frequência de cada problema apontado pelos gestores. Terminando isso, fez-se a coluna do total, somando os resultados obtidos. Para finalizar a tabulação ponderada simples, tem-se a coluna do resultado final, que é o resultado derivado da divisão do total com o somatório do quadro 31.

Com os resultados obtidos, observa-se que o problema financeiro que ficou em primeiro lugar é a elevada concorrência, atingindo 7,00 pontos. Em segundo lugar, ficou a falta de planejamento e controle financeiro, pontuando 6,38. Com 6,00 pontos, a conjuntura econômica (crise econômica ou financeira) dificulta o crescimento da empresa, ficou em terceira posição.

É importante destacar que estes três problemas que obtiveram os primeiros lugares, foram salientados por diversas vezes durante as entrevistas, como sendo os principais problemas que as *startups* pesquisadas enfrentam atualmente. Ressalta-se ainda

<sup>4</sup> P(10) até P(1) são os pesos correspondentes aos problemas financeiros apontados, considerando P(10), para o problema de maior dificuldade e P(1) para o problema de menor dificuldade.

<sup>5</sup> Nesta coluna são apresentados os resultados finais, sendo estes derivados da divisão da coluna do total deste quadro, pelo somatório do quadro 31. O resultado final relaciona a posição que os problemas financeiros foram ranqueados pelas incubadoras da ITEC/PB.

<sup>6</sup> Os números de 1 a 10 desta coluna, correspondem aos problemas financeiros elencados na tabela 31.

<sup>7</sup> Este número corresponde a multiplicação de 1 (ocorrência de vezes que o problema foi citado) por 10 (peso correspondente), ou seja, determinado pela tabulação ponderada simples. Todos os numerais internos desta tabela, foram mensurados pela multiplicação de sua ocorrência por seus respectivos pesos.

que a elevada concorrência, juntamente com a atual crise de conjuntura econômica, contribui para o fator de muita reclamação relatado pelos empreendedores que é a dificuldade em se vender, mesmo tendo produtos e serviços de excelente qualidade.

Na sequência, com 5,88 pontos, encontra-se a restrições ao crédito, demarcando o quarto lugar. E assumindo a quinta posição, tem-se um empate entre a dificuldade de manutenção de capital de giro e a dificuldade em obter mão de obra qualificada para a gestão financeira, ambas pontuando com 5,50. Já a falta de conhecimento financeiro técnico adequando marcou 5,00 pontos, ficando em sexto lugar.

Salienta-se que a restrição ao crédito sentida pelas *startups* analisadas é um problema que as MPEs no Brasil têm enfrentado, como é destacado por SEBRAE (2020). Em partes este problema surge pela falta de organização dos negócios ou pela falta de documentos necessários ou ainda, por falta de garantias.

Já os dois problemas seguintes, que são a dificuldade de pessoas qualificadas para trabalhar com as finanças e a dificuldade em manter capital girando, se relacionam, pois entende-se que quem não está qualificado para lidar com os processos financeiros, pode tomar decisões erradas e impactar sobre o giro da empresa. Mas ressalta-se aqui que a falta de recursos evidenciada por algumas das empresas analisadas, também se relaciona com o fato de as vendas serem limitadas.

Com 4,88 pontos, a alternativa de não possuir recursos necessários para mão de obra qualificada e/ou sistemas de controle e gerenciamento financeiro assumiu a sétima posição. O fato de não saber como aplicar o conhecimento financeiro na rotina diária da empresa teve pontuação de 4,63, ficando em oitavo lugar e a carga tributária elevada, tendo a pontuação de 4,25 foi o problema financeiro de menor relevância observado.

A falta de recursos e a necessidade de correlacionar o conhecimento financeiro com a rotina da empresa, já foi comentado acima, então aqui é necessário mencionar sobre o problema que assumiu a última posição, que é a carga tributária, pois algumas incubadoras destacam que as despesas tributárias são pesadas para seu empreendimento, mas que outros problemas que enfrentam atualmente são maiores e que causam maior impacto na empresa, então salienta-se que é imprescindível a solução acontecer nestes de maior proporção, para que se respalde nos demais.

É necessário destacar que as empresas B, J e K tiveram dificuldade em responder à questão 25, em relação a fazer a distribuição dos problemas financeiros conforme foi proposto, mas ambas contribuíram com o estudo e relataram que existem dificuldades que se equivalem, como é o caso da falta de planejamento e controle financeiro, restrições ao

crédito, elevada concorrência e falta de conhecimento financeiro adequado. Os gestores das empresas B, J e K destacaram que estes são os grandes problemas enfrentados atualmente por seus empreendimentos, com isso, seus argumentos contribuem com as respostas colhidas da questão 25, pelas demais incubadoras.

Corroborando com a questão 25 sobre as dificuldades financeiras, foi indagado através da entrevista o seguinte: Quais são as principais dificuldades enfrentadas para desenvolver uma gestão financeira saudável na sua empresa? As respostas obtidas dos gestores são apresentadas a seguir:

Empresa A: “A principal dificuldade é vender o produto. É feito a estratégia de marketing, mas ainda não está funcionando como deveria”.

Empresa B: “As principais dificuldades são em relação a falta de recursos financeiros e a mão de obra não estar focada totalmente com o trabalho e com o objetivo da empresa”.

Empresa C: “Atualmente a empresa ainda não se mantém, pois o faturamento é baixo. Existe a multitarefa dos sócios, fato que sobrecarregam os mesmos e os impedem de planejar as estratégias da empresa. A falta de conhecimento na área de finanças e a falta de apoio especializado são grandes dificuldades. Atualmente é necessário encontrar uma saída para novos investimentos, ou até mesmo, empréstimo”.

Empresa D: “O pior desafio é fazer a venda, pois é necessário maior fluxo e ter mais pessoas para distribuir as tarefas. A empresa precisa de mais investimento para alavancar”.

Empresa E: “Hoje em dia para ter uma gestão financeira saudável é a gestão de capital de giro”.

Empresa F: “Não tem dificuldade financeira. Já usei um sistema financeiro, mas por custo e diante da demanda, não tem necessidade. Atualmente é realizado o controle e acompanhamento no Excel, que é suficiente para a empresa”.

Empresa G: “Falta de experiência em conhecimento técnico em finanças e gestão empresarial”.

Empresa H: “Hoje o maior problema é o conhecimento técnico, ou seja, a implantação da teoria vista nos cursos e especializações até a prática”.

Empresa I: “Acredito que a gestão financeira hoje é saudável. Mas para uma gestão mais certa, é necessária uma melhor organização e controle. Atualmente utilizamos nosso próprio *software* para controle”.



Durante a entrevista, os empreendedores das *startups* comentam que as dificuldades ou entraves que enfrentam atualmente quanto a ter uma gestão financeira saudável, são: não possuir conhecimento técnico em gestão e finanças; não ter organização e controle financeiro; falta em executar a venda e não ter o capital disponível.

Com isso, pode-se dizer que com a questão 25 e as respostas advindas das entrevistas, os problemas enfrentados atualmente pelas incubadoras pesquisadas, mesmo que estas sejam empresas ligadas à área tecnológica, ou seja, são vistas como negócios mais avançados, elas refletem os mesmos problemas que a maioria das MPEs no Brasil, que é a falta de organização, controle e planejamento.

Perfazendo uma análise geral das respostas colhidas sobre os problemas financeiros, observa-se que os respondentes possuem interesse em mudar a situação atual do gerenciamento financeiro quanto as suas estratégias e planos financeiros de seu negócio, no entanto, os recursos necessários para esse investimento se encontram escassos ou destinados à outras prioridades, como investir em gestão comercial e vendas.

Diante destas considerações, é importante destacar a visão de Capel e Martins (2012), onde os autores descrevem que as organizações estão inseridas em um mundo cercado de conflitos e que as mudanças podem ocorrer a todo instante, assim, além das empresas terem a necessidade de estar preparadas para lidar com as adversidades internas, elas devem preocupar-se com as mudanças de ordem política e econômica.

Os autores continuam dizendo que, o sucesso dos negócios, é um tanto quanto inseguro e incerto. Então, não basta alcançar o sucesso, mas sim, manter-se neste cenário, superando os obstáculos e problemas. Neste ponto, eles ressaltam a importância da utilização do planejamento financeiro de maneira que seu uso possa ultrapassar os obstáculos e riscos encontrados, baseando-se em projeções e planos quanto à obtenção, alocação e controle dos recursos. Eles ainda destacam que a organização deve conhecer seus pontos fortes e fracos, e usá-los a seu favor. (CAPEL e MARTINS, 2012).

#### **4.5 Aprimoramento Técnico e Planejamento Financeiro das Incubadoras da ITEC/PB**

Nesta parte é apresentada a coleta dos dados que auxiliaram na resolução do último objetivo específico deste estudo, sendo estas derivadas das duas últimas questões da entrevista semiestruturada realizada junto aos gestores das startups, onde questionou-se

sobre o aprimoramento técnico e a contribuição de um plano estratégico e financeiro para os negócios pesquisados.

A penúltima questão da entrevista, indagou aos empreendedores sobre o aprimoramento necessário, seguindo a abordagem: Que tipo de aprimoramento você está precisando para melhor conduzir seu negócio? As respostas obtidas estão dispostas na sequência:

Empresa A: “O que eu preciso é de aprimoramento em gestão de pessoas e comercial”.

Empresa B: “A necessidade hoje é em gestão de pessoas e gestão financeira”.

Empresa C: “Aprimoramento em gestão estratégica e financeira e também conhecer mais o mercado onde estamos”.

Empresa D: “Falta mais experiência na parte comercial, em relação a definição da equipe de venda, precificação e também falta experiência na parte contratual”.

Empresa E: “Acredito que não preciso de aprimoramento, mas da certificação aprovada e a liberação do financiamento”.

Empresa F: “Nas áreas que eu atuo, eu me especializei muito bem. Mas a empresa necessita de uma melhor gestão de pessoas, especialmente em relação a recrutamento e seleção de pessoas para direcionar aos meus clientes”.

Empresa G: “A necessidade é em gestão de pessoas e gestão de processos, relacionado em como implementar as ferramentas e o negócio adequadamente”.

Empresa H: “Hoje a maior necessidade é a parte de gestão financeira. Acho que o que é mais importante em ter a análise financeira é que ela direciona as partes e processos da empresa, ou seja, direciona as tomadas de decisões empresariais de contratação, mudança de sala, etc., as quais estamos necessitando”.

Empresa I: “A gente está buscando aprimoramento na área comercial e na área de vendas, visando aumentar e melhorar a equipe comercial”.

Quando os gestores foram indagados quanto ao aprimoramento que necessitam realizar de cunho pessoal ou em relação a sua equipe de trabalho, eles mencionam que a necessidade é vislumbrada nas áreas de: gestão empresarial, gestão de pessoas, gestão comercial e finanças. Vale ressaltar que a empresa E relata que não necessita de aprimoramento, mas de entrada de capital.

Neste ponto, salienta-se a contribuição de Wernke (2008), onde este destaca que os gestores necessitam compreender e buscar capacitação sobre o trabalho relacionado a área financeira, conhecendo os principais conceitos e entendendo o uso das ferramentas

financeiras em sua rotina empresarial, especialmente em ambientes de elevado competição e marcados por baixas margens de lucro. Destaca-se aqui que estes dois fatores mencionados pelo autor são apontamentos dos problemas que as incubadoras da ITEC/PB enfrentam atualmente, então, é indispensável que seus gestores busquem capacitação técnica necessária para melhor conduzir seu negócio.

Para encerrar a abordagem realizada junto as incubadoras pesquisadas, questionou-se: Você acredita que um plano estratégico financeiro pode contribuir para que a empresa possa se manter no mercado e projetar crescimento ao longo do tempo? Os resultados obtidos são apresentados a seguir:

Empresa A: “Eu acho que é importante sim”.

Empresa B: “Certeza absoluta, pois existe pretensão de aumentar investimento na empresa (rodada de negociação), e um plano estratégico financeiro é essencial”.

Empresa C: “Sim e muito. Isso é uma coisa que a empresa necessitava ter desde o seu nascimento, um acompanhamento desde “bebê”.

Empresa D: “Com certeza, mas falta tempo para elaborar um plano estratégico financeiro”.

Empresa E: “Sim, pois eu sou a prova viva disso. Estou aguardando a patente do meu produto, já tendo toda a contabilidade e a parte financeira ajustada”.

Empresa F: “Sim, pois é o que realizo atualmente”.

Empresa G: “Com certeza. A empresa ganha solidez, “pé no chão”. A empresa não pode ter a impressão que está indo bem, ela precisa estar dando bons resultados”.

Empresa H: “É obrigatório, é preciso ter, pois mesmo que você tenha um bom controle, é necessário um bom plano estratégico e financeiro para direcionar as estratégias assertivas da empresa”.

Empresa I: “Eu acredito que sim, mas não é prioridade hoje. A prioridade é um plano de gestão comercial”.

Os gestores relatam na entrevista que percebem a necessidade da implantação de um plano estratégico e financeiro para seu empreendimento, vendo este como uma importante ferramenta para colher bons resultados e direcionar melhores tomadas de decisões, e ainda, servindo como fator fundamental para a manutenção de seu negócio no mercado e para que a empresa possa crescer ao longo do tempo.

Aqui é importante destacar que 02 *startups* mesmo entendendo que um plano estratégico financeiro seja importante para seu empreendimento, demonstram não ter este

como prioridade no momento. A empresa D menciona que não possui tempo para elaboração do mesmo e a empresa I diz que a prioridade é a gestão comercial.

Para contribuir com esta parte, o autor Frezatti (2017) comenta que o plano financeiro é a forma que a empresa implementa sua estratégia para cada período de tempo, sendo este baseado no comprometimento dos empreendedores quanto a elaboração de objetivos claros a serem alcançados. Ele ainda menciona que o plano financeiro contém as prioridades e aponta a direção que a empresa deve percorrer durante o período de tempo proposto, oportunizando medir seu desempenho através da detenção de controles internos e acompanhamento dos gestores.

Agregando também ao assunto, os autores Ross, Westerfield e Jaffe (2002), descrevem que “[...] o planejamento financeiro estabelece o método pelas quais as metas financeiras devem ser atingidas. A meta mais frequente adotada pelas empresas é o crescimento”. (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE, 2002, p. 525). Esta menção dos autores contribui com os dados colhidos nas *startups* da ITEC/PB, onde estas mencionam que estão inseridas em um segmento de mercado otimista, ou seja, o cenário de mercado oportuniza crescimento para seu negócio, mas que algumas por não possuírem estratégias e um plano financeiro adequado, não conseguem aproveitar a oportunidade e orientar as tomadas de decisões de seu empreendimento de maneira eficiente.

Neste sentido, destaca-se a necessidade que a maioria das incubadoras tecnológicas sentem em não ter um plano financeiro alinhado e construído de acordo com sua realidade. Com a elaboração deste, as metas e os objetivos a respeito dos valores traçados pela empresa estarão claros e estes darão base para a empresa atuar, detalhando por exemplo, quais serão os prazos programados, as etapas necessárias e os meios operacionais usados, ou seja, com o planejamento financeiro estas empresas terão o processo de como utilizar os recursos para atingir cada meta empresarial pretendida.

Resumindo, com um plano estratégico financeiro, o empresário pode se beneficiar de uma grande oportunidade, pois este o orienta de quando e como agir, direcionando os recursos disponíveis da empresa, permitindo uma análise da empresa como um todo, e neste sentido, auxiliando na elaboração de estratégias para sua inserção ou manutenção no mercado, bem como, para orientar seu crescimento.

E para finalizar, é importante mencionar que diante das dificuldades impostas pelo mundo atual, o qual está em constante mudança, e conseqüente, trazendo certo grau de incertezas e instabilidades, toda empresa precisa estar ciente de que para se manter no mercado deve possuir um planejamento financeiro estruturado e eficiente, sendo este

voltado para alavancar sua vantagem competitiva. Desta forma, defende-se a implantação de um plano estratégico e financeiro para as empresas da ITEC/PB, oportunizando fortalecer seus diferenciais e aperfeiçoando seus procedimentos e processos, de forma que consolidem seu negócio no mercado.

## 5 PROPOSTA E FORMA DE IMPLEMENTAÇÃO

Neste capítulo é apresentada a proposta de um plano estratégico financeiro para as incubadoras pertencentes ao Parque Tecnológico da cidade de Pato Branco – PR. Esta proposta responde por completo ao último objetivo específico proposto nesta pesquisa. Para contemplar a proposta e como a mesma pode ser implementada pelas empresas da ITEC/PB, são apresentados figuras e quadros elaborados a partir de autores já mencionados no marco teórico deste estudo, bem como modelos adaptados dos mesmos.

Esta seção é dividida em 4 partes, iniciando com a proposta inicial que considera o plano estratégico e financeiro, seguindo para a seção que complementa a proposta com as ferramentas de controle que as incubadoras podem adotar, passando para o plano financeiro com a projeção de lucro e finalizando com o papel dos proprietários e gestores das incubadoras diante do plano proposto.

### 5.1 Plano Estratégico e Financeiro para as Incubadoras da ITEC/PB

O plano estratégico financeiro para as *startups* mencionadas, foi realizado posteriormente a um estudo sobre os pequenos negócios brasileiros, planejamento estratégico e planejamento financeiro, sendo este obtido através de pesquisas de diversos autores renomados sobre o assunto e da coleta de informações estatísticas e históricas sobre as MPEs brasileiras.

E para fundamentar a proposta do plano estratégico financeiro para as incubadoras da ITEC/PB, foi necessário um estudo voltado a diagnosticar de forma mais aprofundada, a realidade destes negócios, relacionando os aspectos do planejamento de suas estratégias e decisões e a relação destas sobre os controles financeiros praticados. Para isso, foi necessário a coleta de dados através dos instrumentos de pesquisa, questionário e entrevista semiestruturada (APENDICES A e B).

Diante dos resultados extraídos da coleta de dados, chegou-se à sugestão de uma proposta de implementação para as incubadoras pesquisadas, onde esta orienta de uma maneira mais completa a estratégia de atuação da empresa, vinculando o plano financeiro como base deste fundamento para as atividades empresariais desenvolvidas, pois através do levantamento de dados, percebeu-se a necessidade presente de uma intervenção direta nesta área.

A proposta estabelecida aqui em relação a implantação de um plano estratégico financeiro para as *startups* pesquisadas, contempla também uma proposta de acompanhamento e controle de seus resultados, pois a maioria destes empreendimentos estudados apontam diversas falhas de informações ou a inexistência de registros adequados de suas operações, o que os levam a problemas de gestão e financeiros, incorridos por falta de procedimentos técnicos que oportunizem o suporte necessário para orientar as decisões empresariais com segurança e oportunidade diante do cenário de mercado visualizado.

Um alerta para as *startups* pesquisadas é identificar os sinais que apontam para as dificuldades financeiras, pois quando existe a incapacidade de honrar seus compromissos, a empresa tende a aumentar seu endividamento e com o agravamento da situação, ela pode necessitar de duras medidas corretivas. Então, como forma de corrigir os impactos das dificuldades financeiras, ou ainda, como medida de prevenção, para que os problemas não ocorram, é sugerido que elas observem se ocorre algum tipo de prejuízo em suas operações, como: queda nas vendas; elevação das despesas; perda de fatia do mercado; atrasos de pagamentos, seja à fornecedor, colaborador, bancos ou governo; ente outros.

A correção de medidas diante de problemas financeiros identificados é primordial para evitar não só que as incubadoras tecnológicas de Pato Branco-PR enfrentem a inadimplência e a falta em honrar suas obrigações, mas evitem também a probabilidade da existência de recuperação extrajudicial, judicial e processo de falência, como acontece com muitas MPES.

Os principais motivos observados por Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016), que demonstram a possibilidade de uma empresa fracassar, são: baixa produtividade, baixa rentabilidade, problemas estruturais, baixa capitalização, descuidos essenciais e vitais. Então, é primordial que as incubadoras da ITEC/PB estabeleçam com precisão quais são seus problemas, como cada um deles impacta em suas atividades e na geração de valores e a partir do entendimento de suas reais necessidades, tracem medidas preventivas e corretivas eficientes em seu planejamento estratégico financeiro.

Os autores Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016) salientam que a falta do planejamento é um dos problemas corriqueiros que fazem com que as empresas enfrentem dificuldades financeiras. Eles destacam que a falta do planejamento, a começar pelo plano de vendas, dificulta a sequência da programação, impactando diretamente sobre a

projeção de produção, estoques, despesas e conseqüentemente, acarretando em problemas de liquidez.

Como medidas de enfrentamento das dificuldades financeiras, Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016) mencionam que as empresas devem realizar a redução de custos, negociar com fornecedores e bancos, buscar novas linhas de financiamento, alongar o perfil da dívida, etc., mas nunca adotar alternativas como: aumentar os preços, diminuir a qualidade dos produtos ou serviços, fugir de credores e fornecedores, queimar estoques, ou ainda, não reduzir custos e despesas desnecessárias ou tomar mais dinheiro emprestado.

Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016) também enfatizam que o enfrentamento das dificuldades e problemas financeiros são causados pelo mau planejamento estratégico das empresas. A presente pesquisa demonstrou que este é um problema da maioria das incubadoras da ITEC/PB, por isso, existe a necessidade urgente de introdução ou aperfeiçoamento de um plano estratégico financeiro para que estas empresas possam enfrentar as dificuldades, corrigir estratégias e enfatizar medidas de acompanhamento e controle de suas atividades.

Como cita Chiavenato (2020), os benefícios percebidos pelas empresas que desenvolvem o seu planejamento empresarial, são: foco diante dos objetivos e flexibilidade das operações como forma de aproveitar uma oportunidade ou corrigir caminhos; melhor coordenação e integração dos recursos físicos e humanos nos processos; controle mais eficiente, acompanhamento e supervisão dos resultados de acordo com as projeções; e a promoção da gestão do tempo.

Na proposta do planejamento estratégico financeiro apresentado, é possível identificar uma implementação em seu plano de atuação, sendo estruturado a forma estratégica e financeira para gerir os negócios de modo técnico e profissional, deixando de lado a gestão empresarial amadora, como vista na maioria das incubadoras analisadas.

Então, para iniciar a proposta, salienta-se a necessidade de entender que um bom planejamento deve ser iniciado e setorizado, retratando as 3 principais áreas de decisão da empresa, que são: nível estratégico, nível tático e nível operacional. Estes 3 níveis de decisão representam os níveis de planejamento que as empresas devem se orientar, como é demonstrado na figura 01, no capítulo 02. Nesta figura, o autor Oliveira (2014) demonstra que os tipos de planos estabelecidos são: estratégico, tático e operacional.

Seguindo o que Oliveira (2014) menciona, o plano estratégico deve ser desenvolvido através dos objetivos de longo prazo estabelecidos pela empresa e a partir



destes, devem ser orientadas as formas para alcançá-los, estabelecendo assim, o planejamento tático. Posteriormente, elabora-se o plano operacional, o qual implementa as ações pontuadas nas áreas funcionais da organização, detalhando recursos, pessoas, procedimentos e prazos para que se execute e implemente a estratégia organizacional.

Contribuindo com a elaboração de uma proposta mais coesa, baseou-se nos modelos elaborados por Zdanowicz (1995) e Weston e Brigham (2000), os quais são apresentados nas figuras 2 e 3 do marco conceitual. No detalhando dos autores Weston e Brigham (2000), observou-se que o plano empresarial se inicia pelos objetivos de longo prazo, para posteriormente adicionar os planos de curto prazo. E o traçar dos objetivos de longo prazo, a empresa deve orientar-se por sua demanda, para então, traçar as estratégias setoriais. Já o fluxograma detalhado pelo autor Zdanowicz (1995), caracteriza o processo que deve ser obedecido para a empresa elaborar seu plano financeiro, pontuando fatores e etapas para que o mesmo seja executado com êxito.

Um dos objetivos identificados no mercado em geral é que os empreendimentos sejam sustentáveis e financeiramente rentáveis, e as incubadoras da ITEC/PB precisam incorporar este objetivo claramente em seu plano, visando a manutenção de seu negócio e que este persista pelo longo tempo com atratividade e rentabilidade.

Desta forma, as empresas necessitam saber realmente quais são seus objetivos empresariais e se estes respaldam a manutenção de suas atividades e programam rentabilidade e sustentação ao longo do período. Então, ao definir as metas de curto, médio e longo prazos, Chiavenato (2014) menciona que “[...] toda empresa precisa adotar medidas, indicadores ou métricas para avaliar tanto seu desempenho como os seus resultados finais [...]” (CHIAVENATO, 2014 p. 126).

Observando o modelo do BSC determinado por Kaplan e Norton, apresentado na figura 5 do marco conceitual desta pesquisa, observa-se que é pontual corrigir possíveis desvios em relação ao caminho definido pela organização e que a retroalimentação é uma forma de conduzir o negócio de modo mais eficiente e atingindo o sucesso empresarial esperado.

Pontua-se que o alinhamento da organização, das pessoas e das relações interdepartamentais, deve integrar ao objetivo geral de qualquer empresa, embasando uma abordagem estratégica a qual traduz as ações adequadas, para que a promoção dos resultados seja atingida. Então, para que o BSC apresentado na figura 5 seja desenvolvido com foco na estratégia das incubadoras do ITEC/PB, elas devem traçar 4 perspectivas básicas em relação aos objetivos empresariais, que são: financeira, clientes, processos

internos e crescimento organizacional, que são apresentadas na figura 4 do capítulo 2 deste estudo.

Neste sentido, a proposta para as incubadoras da ITEC/PB, deve seguir estas observações, estabelecendo os passos e mensurando fatores relacionados a cada procedimento para que o plano estratégico financeiro seja elaborado voltado para promover o sucesso de seu negócio. Assim, sugere-se que estas empresas façam seu BSC, contextualizando as decisões e operações de seu cotidiano, alinhadas a sua estratégia e visão de futuro, e ainda, medindo e avaliando seu desempenho.

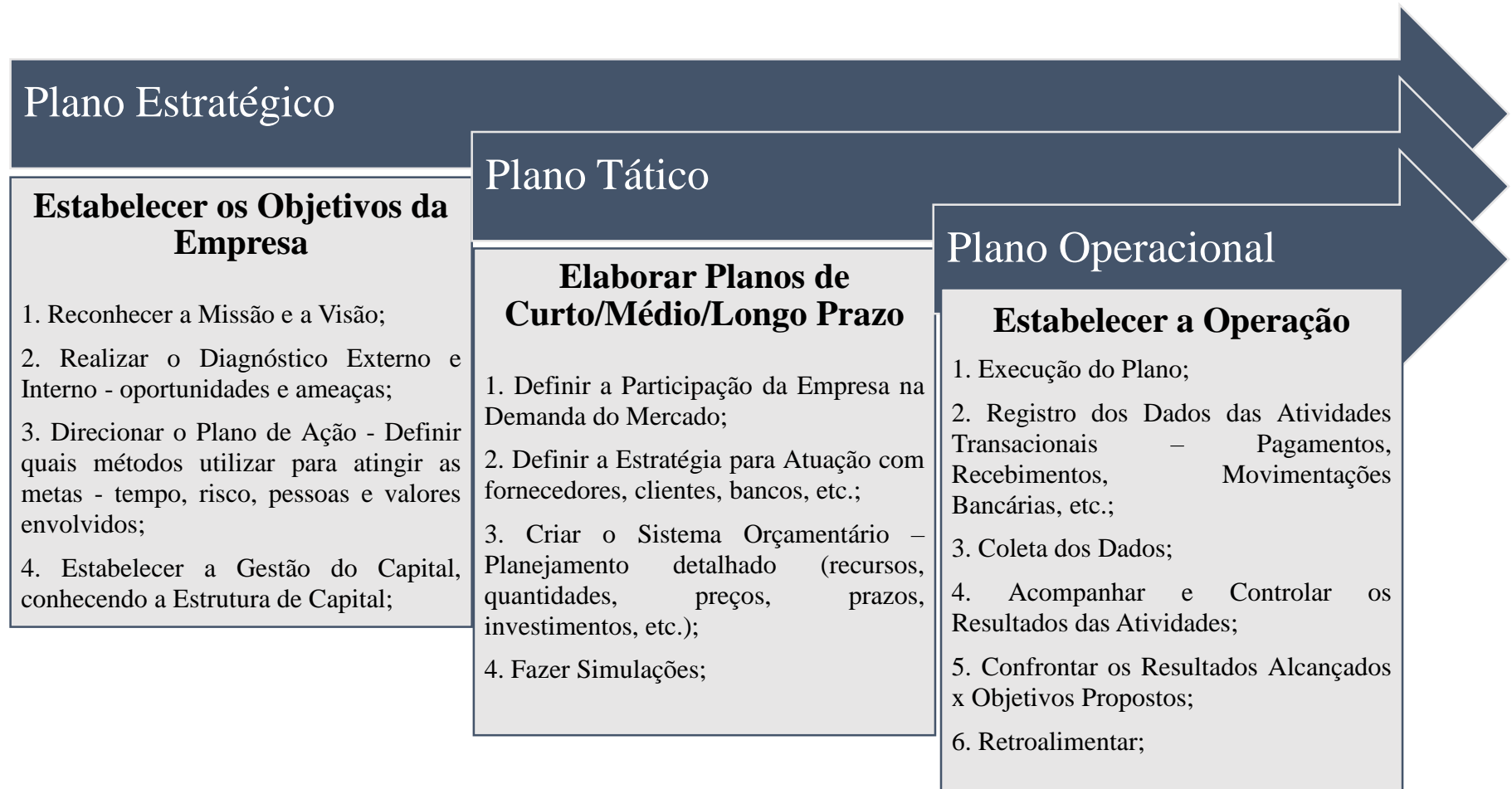
De acordo com a figura 5, as incubadoras podem orientar suas tomadas de decisões seguindo a divisão de suas perspectivas financeiras, clientes, processos internos e inovação e aprendizado. Observa-se que em cada perspectiva, é indicado um mapa específico de cada tipo de estratégia, direcionando assim para os objetivos, indicadores, metas e ações de cada parte do sistema empresarial.

Com a introdução do BSC pelas empresas da ITEC/PB, pode ser proporcionado um meio de integração dos indicadores financeiros com seus demais indicadores, assim, a inovação e o processo de aprendizado estarão conectados com os demais processos internos e a satisfação do mercado consumidor pode ser proporcionada pela oferta do produto ou da prestação de serviço que a empresa realiza.

Então, partindo das ideias dos autores Chiavenato (2014), Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016), Oliveira (2014), Zdanowicz (1995) e Weston e Brigham (2000) apresentadas, elaborou-se a figura 11 que demarca a proposta para as empresas da Incubadora Tecnológica de Pato Branco, configurando um plano estratégico financeiro, sendo o mesmo subdividido pelo tipo de plano de cada nível empresarial e de suas características.

Para melhor compreensão da proposta elaborada para as *startups* da ITEC/PB, deve ser observado o apresentado na figura 11. Inicialmente, o plano estratégico financeiro deve ser elaborado de forma que se separem os níveis das decisões da empresa, sendo então estabelecido primeiramente o planejamento estratégico, para que a partir deste, seja integrado o planejamento tático, o qual direciona as estratégias de atuação e realiza as simulações do cenário do mercado, para então, posteriormente se estabelecer o planejamento operacional, o qual executa o plano propriamente dito.

**Figura 11 – Proposta de Plano Estratégico Financeiro**



Fonte: Elaboração própria, baseada nos autores Chiavenato (2014 e 2020), Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016), Oliveira (2014), Zdanowicz (1995) e Weston e Brigham (2000).

Desta forma, a proposta apresenta uma forma estruturada e sistemática de como as empresas da Incubadora Tecnológica de Pato Branco-PR podem direcionar para sustentar o desenvolvimento de sua estratégia de atuação e alcançar seus objetivos. Como pode ser observado, a figura 11 destaca que deve ser obedecido os fatores e recursos envolvidos em cada etapa, como forma de composição de um plano estratégico e financeiro projetado à realidade destes negócios.

Diante do que é retratado nesta figura, enfatiza-se que anteriormente a execução do plano, as incubadoras devem coletar as informações externas e internas que afetam positiva ou negativamente seu negócio e ainda, fazer uma simulação inicial quanto ao atingimento das metas e dos objetivos pretendidos. Salienta-se que colher as informações acerca do cenário, da demanda programada e orientar as ações que a empresa deve desenvolver, é primordial para traçar o planejamento de decisões assertivas e assim, não comprometer seu empreendimento por orientações equivocadas ou irracionais, evitando que o desempenho empresarial se apresente abaixo do esperado ou que ocorram problemas financeiros que poderiam ser evitados por decisões coerentes.

Como é mencionado Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016), o planejamento financeiro de longo prazo está vinculado ao plano estratégico da empresa, ou seja, as estratégias e objetivos que cada empresa têm de seu faturamento, investimentos de capital, expansão de produtos e mercado e definição das fontes de financiamento. Assim, as incubadoras pesquisadas terão o meio de basear seu plano financeiro de longo prazo nos orçamentos de capital e nas expectativas de geração de lucro.

Seguindo esta ideia, a figura 11 demonstra que a coleta dos dados deve ser acompanhada de observação e controle, tanto das atividades realizadas, quanto dos procedimentos utilizados e ainda, dos resultados alcançados, possibilitando então, confrontar se os resultados realizados estão em conformidade com os objetivos pretendidos. Assim, se o confronto entre os objetivos e os resultados estiver de acordo, o plano está obtendo êxito e pode dar sequência aos procedimentos adotados, mas se o mesmo apresentar falhas e divergências, é necessário realizar a retroalimentação, intervindo com medidas de prevenção ou de correção diante dos problemas encontrados.

Para compreender melhor sobre o procedimento de acompanhamento, controle e comparação dos resultados, os autores Hansen e Mowen (2001) descrevem que a decisão empresarial não deve se limitar ao planejamento estratégico inicial, mas tomar ele como base para novas projeções necessárias diante da diferente configuração do mercado,

assim, faz-se necessário a realização de um processo de acompanhamento dos resultados apresentados, confrontando-os com os objetivos pretendidos.

A figura 6 do marco conceitual apresenta o modelo de Hansen e Mowen (2001), a qual traz a ideia do *feedback* das operações programadas e resultantes do plano empresarial que as *startups* do ITEC/PB podem utilizar, pois a mesma demonstra que com este procedimento de retroalimentação, a empresa obtém as informações que podem orientar novos objetivos de longo prazo e assim, alterar a articulação do plano e também traçar novas estratégias.

De acordo com a figura 6, observa-se o destaque dado ao processo de controle e a comparação que as empresas devem realizar em relação aos objetivos planejados e os resultados alcançados, para então, realizar a retroalimentação das informações. Com o *feedback* das informações realizado, a empresa tem a condição de revisar seus objetivos de longo prazo, os quais contemplam o início da elaboração do plano estratégico e financeiro e destes readequar as estratégias de curto prazo e realinhar os orçamentos que mensuram as vendas, a produção, os serviços, etc.

Para contribuir com o acompanhamento e o controle do plano estratégico financeiro das incubadoras da ITEC/PB, o autor Frezatti (2008) descreve que as empresas devem realizar um sistema de planejamento financeiro que exerce o controle sobre as operações e confronte os resultados programados com os realizados. Este sistema deve englobar os dados históricos realizados, as informações do mercado e como estes impactam o ambiente da organização, para então, direcionar as ações pretendidas para os próximos períodos, mensurando os objetivos através do orçamento programado. Um modelo é apresentado na figura 7 do marco referencial deste trabalho.

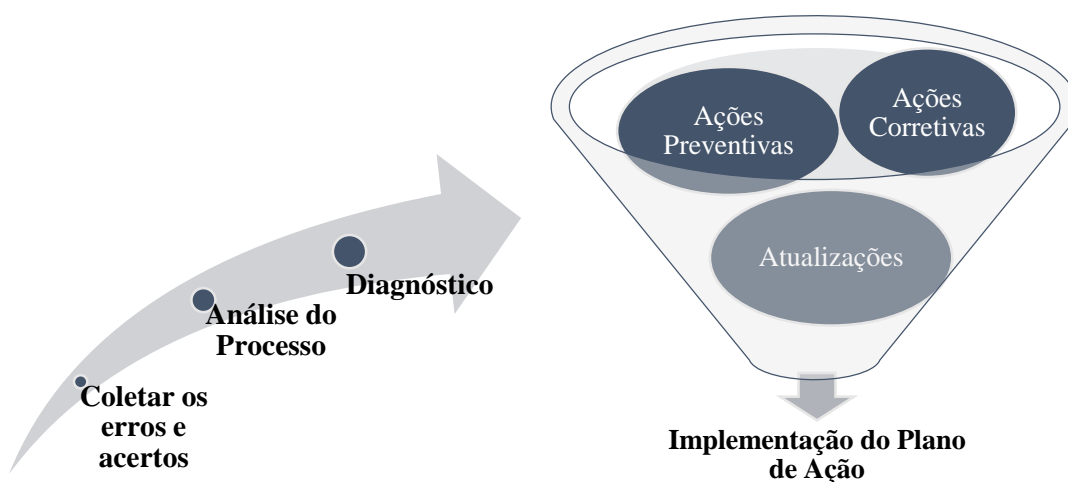
Frezatti (2008) diz que este sistema de planejamento e controle financeiro tem o objetivo de cumprir a missão empresarial com êxito, pois o mesmo deve ser realizado através de ações bem planejadas e coesas, trazendo segurança para o alcance de resultados promissores e o estabelecimento do negócio a longo prazo.

Visão ampliar a compreensão sobre o processo de retroalimentação que contempla a proposta do plano estratégico e financeiro apresentado para as *startups* vinculadas ao parque tecnológico da cidade de Pato Branco, elaborou-se a proposta de retroalimentação para o Plano Estratégico Financeiro das *startups* pesquisadas, apresentada na figura a seguinte.

Assim, a figura 12, foi baseada nos autores Frezatti (2008), Hansen e Mowen (2001), apresenta os procedimentos de retroalimentação que as incubadoras da ITEC/PB

devem seguir para implementar um plano de ação mais adequado ao cenário de mercado e ao alcance dos objetivos pretendidos, buscando informações mais detalhadas que podem ter sido afetadas diante das mudanças que o empreendimento é influenciado.

**Figura 12 – Proposta de Retroalimentação para o Plano Estratégico Financeiro das Incubadoras da ITEC/PB**



Fonte: Elaboração própria, baseada nos autores Frezatti (2008), Hansen e Mowen (2001).

A figura 12 retrata o aspecto especial que deve ser levado em consideração pelas incubadoras analisadas, que é o processo de retroalimentação diante do acompanhamento e do controle de seus objetivos e resultados, pois ela demonstra que com a coleta dos dados, os quais expressão os erros ou acertos das operações, a empresa consegue analisar o processo e elaborar seu diagnóstico, direcionando ações preventivas ou corretivas, bem como, realizando atualizações, para que o plano de ação seja implementado de forma segura e promovendo assim, melhores resultados e uma medida de desempenho mais segura.

Observando a figura 8 do marco conceitual, entende-se que o plano financeiro destaca o acompanhamento e o controle dos objetivos e dos resultados das organizações, para que a tomada de decisões seja oportuna para o negócio, permitindo que a empresa conduza suas operações de uma maneira mais planejada e segura. Assim, as incubadoras do ITEC/PB, devem realizar um planejamento financeiro com diagnóstico das programações e realizações, orientando suas ações, tanto no estabelecimento de medidas preventivas, quanto corretivas.

Seguindo este assunto, outro destaque evidenciado é o sistema de tesouraria dado por Hoji (2003), o qual objetiva acompanhar e controlar os recursos e os processos empresariais, a fim de orientar as decisões empresariais de maneira mais oportuna e segura. Desta forma, a empresa deve construir um sistema de informações interligadas, considerando seus processos e funções. O sistema de tesouraria de Hoji (2003) é apresentado na figura 10 do capítulo 2 deste estudo.

O autor Hoji (2003) recomenda que os valores a pagar transitem pelo sistema de contas a pagar e os valores a receber pelo sistema de contas a receber, onde ambos repassem os dados ao sistema de previsão do fluxo de caixa, fazendo com que se amplie a informação para a empresa executar o controle de suas operações no fluxo de caixa.

Conforme pontuam Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016), as dificuldades financeiras são estabelecidas através de “[...]situações pelas quais passam uma empresa em que seus fluxos de caixas operacionais são insuficientes para atender seus compromissos financeiros nas datas de vencimento e/ou o valor de seus ativos é insuficiente para cobrir seus débitos junto a credores.” (LEMES JÚNIOR, RIGO e CHEROBIM, 2016, p. 480).

Também se entende que existem inúmeros fatores que as empresas enfrentam que incorrem em dificuldades financeiras e que as incubadoras da ITEC/PB também enfrentam que são: instabilidade econômica, fatores de ordem financeira, contábil e legal. Assim, os problemas financeiros surgem quando os desembolsos de caixa são superiores às entradas, apresentando fluxo de caixa insuficiente para cobrir as obrigações junto aos colaboradores, fornecedores, governo e instituições financeiras.

Por isso, se caracteriza a necessidade da implantação ou implementação do procedimento de controle para as *startups* analisadas, salientando que é um processo rotineiro, mas necessário e que influencia no desdobramento dos resultados. Desta forma, a proposta contida neste estudo, baseia-se na figura 8 do marco conceitual, elaborado por Chiavenato (2020), a qual demonstra o processo de controle caracterizado de modo sistêmico, respaldando os aspectos cíclicos e repetitivos que impactam e influenciam cada etapa de controle.

Assim, o controle que as MPES do ITEC/PB precisam desenvolver se relaciona com a verificação de que se os meios utilizados estão seguindo o padrão estabelecido e se os fins estão sendo alcançados. Neste sentido, as *startups* devem estabelecer seu objetivo empresarial e direcionar quais padrões seguir para atingir os mesmos, controlando a medida de desempenho, para então fazer a comparação com os objetivos e

padrões traçados como sua meta empresarial. Desta maneira, podem ser adotadas ações corretivas diante de cada necessidade visualizada através do processo de acompanhamento e controle implantado.

Salienta-se que os mecanismos de controle devem relacionar 3 etapas, que são: o controle realizado antes da operação, utilizando informações prévias do mercado, dos insumos e das operações necessárias; o controle durante a operação, acompanhando o processo e os recursos; e o controle por retroação, que é realizado após a operação, observando a retroalimentação evidenciada e detalhando os resultados das operações.

Desta maneira, as MPEs da Incubadora Tecnológica de Pato Branco devem realizar o procedimento de acompanhamento e controle de suas operações, tendo a comparação do seu desempenho sendo medido conforme o padrão traçado, oportunizando direcionar suas tomadas de decisões, diante dos critérios de conformidade ou aceitação proposto em seu padrão e estabelecendo se os resultados estão conforme os objetivos almejados.

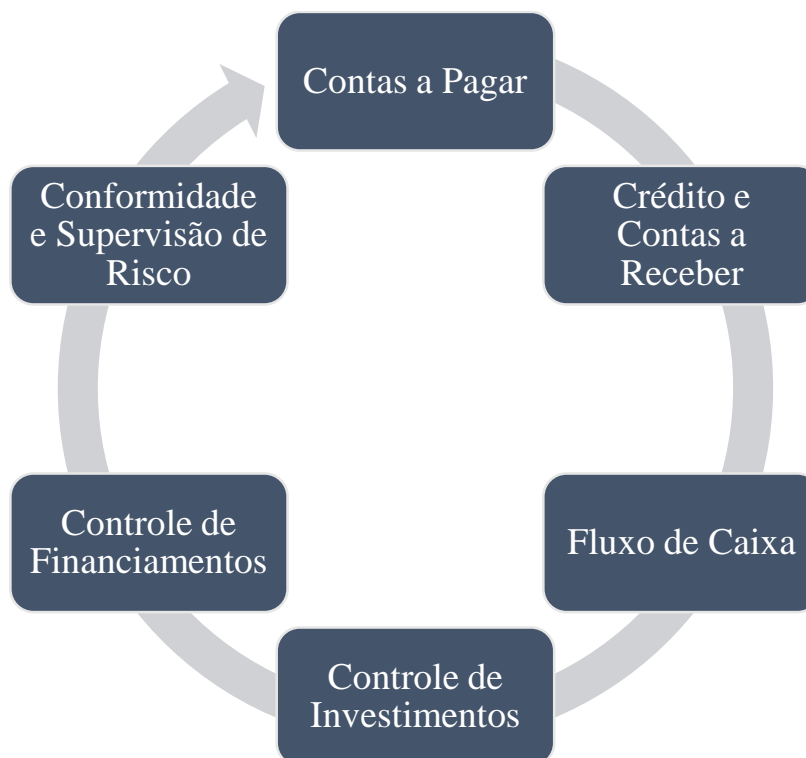
Outra oportunidade gerada é quando ocorre a não aceitação dos resultados, diante da identificação de falhas, desvios ou erros, onde estas empresas consigam realizar uma intervenção com ações preventivas ou corretivas, para que seu desempenho seja alinhado ao padrão estabelecido na estratégia. Observa-se que quando a empresa não realiza este acompanhamento e controle de suas estratégias e resultados, os problemas se instalam, como pode ser evidenciado com os dados colhidos através dos relatos das entrevistas e dos apontamentos através dos questionários que os gestores das incubadoras do ITEC/PB foram submetidos.

Neste sentido, é imprescindível que estas empresas adequem suas operações e uniformizem suas estratégias com clareza, traçando um diagnóstico oriundo de uma supervisão de acompanhamento e controle efetivo de resultados, promovendo então, um sistema empresarial adequado as necessidades e ao cenário de mercado, onde estas não percam oportunidades por falhas de gestão ou de recursos.

Com o propósito de esclarecer o acompanhamento dos objetivos e resultados das incubadoras, bem como realizar o procedimento de controle de seus recursos, deve ser observado a proposta contida na figura 13, a qual foi baseada pelos autores Chiavenato (2020), Frezatti (2008), Hansen e Mowen (2001), Hoji (2003) e Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016).



**Figura 13 – Proposta de Acompanhamento e Controle do Plano Estratégico Financeiro das Incubadoras da ITEC/PB**



Fonte: Elaboração própria, baseada nos autores Chiavenato (2020), Frezatti (2008), Hansen e Mowen (2001), Hoji (2003) e Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016).

Em relação ao processo de retroalimentação e controle apontados nas figuras anteriores, deve ser observado também a figura 13, pois nesta se destaca como deve ser realizado este processo de modo eficiente, coordenando pontualmente as partes que envolvem o acompanhamento e controle, então, contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa, investimentos e financiamentos precisam contemplar todo seu registro, para contrapor com os objetivos traçados.

Desta maneira, projeta-se a identificação do que de fato acontece no desenvolvimento operacional dos recursos, observando se os mesmos estão em conformidade, ou se refletem algum risco e ainda, se são necessárias ações corretivas, direcionadas pela retroalimentação do plano.

Como apontado na figura 11, a proposta para as *startups* estudadas contempla um planejamento estratégico financeiro, sendo elaborado em 3 partes, abrangendo fatores para os planos estratégico, tático e operacional que estes empreendimentos desempenham em suas atividades cotidianas de mercado. Mas enfatiza-se aqui que é necessário

direcionar e adaptar todos procedimentos de acompanhamento e controle destas empresas, seguindo as particularidades de cada plano de atuação.

Porém, diante da proposta do plano estratégico financeiro e dos procedimentos de acompanhamento e controles apresentados, destaca-se a importância de cada incubadora agregar todas as informações projetadas e realizadas, como forma de determinar a orientação de tomadas de decisões assertivas e orientadas para melhor execução dos resultados empresariais e financeiros destes negócios.

Neste sentido, as incubadoras devem seguir o que o autor Chiavenato (2020) apresenta quanto aos tipos de controles necessários para as organizações, declarando que o controle estratégico que é determinado no longo prazo, constitui o sistema de decisões da administração, controlando o desempenho e os resultados como um todo, baseando-se em informações do ambiente interno e externo.

O controle tático, que é um procedimento de médio prazo, é situado no nível intermediário e subdivide-se em departamento ou equipes, como os controles orçamentários e o controle sobre os custos. E para finalizar o processo de controle, têm os operacionais, os quais são realizados no nível do executar das operações e projetados no curto prazo. (CHIAVENATO, 2020).

Para ampliar o entendimento e auxiliar os gestores e proprietários das incubadoras da Incubadora Tecnológica de Pato Branco-PR quanto ao processo de acompanhamento e controle de suas operações, sugere-se que estas utilizem um modelo de mapa mental que direcionem suas análises e tomadas de decisões. Então, aqui é citado como exemplo que pode ser seguido por estas *startups*, um mapa mental dos fundamentos de controle elaborado pelo autor Chiavenato (2020), como demonstra a figura 9 do marco conceitual.

Este mapa mental que fundamenta o processo de controle, apresenta que o controle e o acompanhamento dos resultados passam por níveis, tipos, conteúdos, tempo e amplitude diferentes. Assim, as MPES do ITEC/PB devem observar o nível institucional com o desenvolvendo do plano estratégico com conteúdo mais genérico, medido a longo prazo e tendo amplitude macro; o nível intermediário relacionando as táticas da operação de modo menos genérico, estabelecido a médio prazo para cada unidade e o nível operacional, o qual determina as operações detalhadas de curto prazo de forma micro.

Desta forma, as incubadoras terão condições de adotar um processo de controle mais amplo e completo, devendo ser entendido como um sistema cíclico, repetitivo e composto de quatro etapas. A primeira etapa direciona para o estabelecimento dos objetivos e dos padrões adotados na estratégia empresarial, já a segunda, determina a

mensuração da medida de avaliação do desempenho e a terceira, compara o desempenho com o resultado esperado, onde se desenvolve o pré-controle, o controle simultâneo e o controle por retroação. A última etapa é a ação corretiva, a qual visa a manutenção das operações dentro dos padrões estabelecidos, para que os objetivos traçados sejam alcançados com sucesso

Outro ganho que o mapa mental dos fundamentos de controle estabelecerá para as incubadoras pesquisadas é o direcionamento no processo de controle, que determina estabelecer objetivos e padrões em quantidade, qualidade, tempo e custo, avaliando as operações por desempenho, resultados e fatores críticos e mensurando por lucratividade, competitividade, eficiência, etc. antes, durante e depois das operações realizadas.

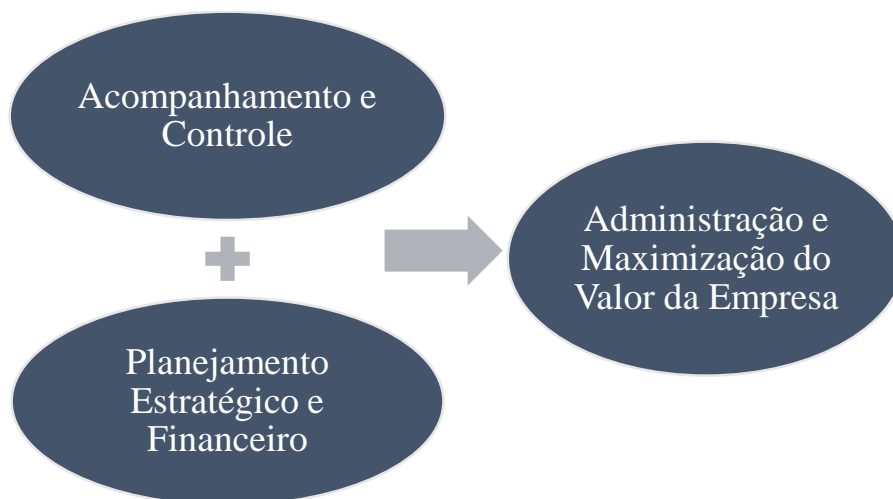
Com estas vantagens entendidas em estabelecer o mapa mental dos fundamentos de controle, as *startups* oportunizam a comparação de seu desempenho e de seus resultados obtendo a medida de variação em aceitação ou conformidade, zona de possível aceitação, ou ainda a rejeição da estratégia. Diante destas informações, as MPES pesquisadas podem seguir com a estratégia, ou traçar ações corretivas necessárias, as quais previnem falhas, corrigem desvios.

Desenvolvendo o mapa que fundamenta o controle para as incubadoras do ITEC/PB, compreensão dos objetivos com clareza e objetividade, trazendo orientação para resultados, flexibilidade diante da necessidade observada e autocontrole das operações, recursos e resultados empresariais.

Em suma, este mapa dos fundamentos de controle demonstra que a organização é um sistema complexo e que cada processo não se executa ou se desenvolve isoladamente, mas que as operações empresariais precisam estar interligadas por completo. Dito isso, entende-se que a visão das *startups* tecnológicas estudadas, precisam implementar e seguir este procedimento, permitindo que elas visualizem as ações e meçam seu desempenho, oportunizando galgar os resultados pretendidos e projetar longevidade para seu negócio.

E complementando a proposta para as *startups* da Incubadora Tecnológica de Pato Branco, embasando nos autores Chiavenato (2020), Frezatti (2008), Hansen e Mowen (2001), Hoji (2003) e Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016), Oliveira (2014), Zdanowicz (1995) e Weston e Brigham (2000), elaborou-se a figura 14, a qual demonstra a relação que o plano estratégico financeiro e o processo de acompanhamento e controle, exerce sobre os resultados empresariais.

**Figura 14 – Proposta de Elaboração, Acompanhamento e Controle do Plano Estratégico Financeiro para as Incubadoras da ITEC/PB**



Fonte: Elaboração própria, baseada nos autores Chiavenato (2020), Frezatti (2008), Hansen e Mowen (2001), Hoji (2003) e Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016), Oliveira (2014), Zdanowicz (1995) e Weston e Brigham (2000).

A figura 14 determina de maneira resumida, o que foi citado por diversos autores no decorrer desta pesquisa, mas especialmente aos autores relacionados no capítulo 5, em relação ao que os mesmos concordam em relação a promoção da sustentabilidade e da rentabilidade empresarial. Esta contribuição enfatiza que para que estes objetivos citados sejam alcançados, os gestores e proprietários das incubadoras pesquisadas considerem a importância que o planejamento e os procedimentos de acompanhamento e controle dos recursos estabelecem para o negócio e executem os mesmos.

Esta figura demonstra então, que quando a empresa executa suas ações dentro de um planejamento estratégico financeiro, somando com o acompanhamento e o controle de seus recursos e processos, o resultado reflete em uma administração empresarial voltada para a maximização do valor da empresa, caracterizando a rentabilidade pretendida e a sustentação do empreendimento pelo longo do tempo.

## **5.2 Acompanhamento e Controle dos Recursos das Incubadoras da ITEC/PB**

Seguindo esta ideia de acompanhamento e controle dos resultados, e como forma de complementar a proposta do plano estratégico financeiro para as *startups* vinculadas ao Parque Tecnológico de Pato Branco-PR, esta seção contempla as ferramentas de

planejamento financeiro direcionadas a parte tática e operacional, abordando aspectos advindos do longo prazo, mas direcionando o médio e curto prazo.

Salienta-se que estas ferramentas devem integrar o plano estratégico financeiro das incubadoras da ITEC/PB, para que os recursos e processos destes negócios sejam acompanhados e controlados de modo eficaz, como forma de potencializar a tomada de decisão e alavancar os resultados pretendidos.

Então, nesta parte são apresentados os controles de contas a receber e a pagar, o fluxo de caixa, o controle de investimentos e financiamentos e o controle de estoques. A preocupação em acrescentar esta parte à proposta inicial enfatiza o acompanhamento e o controle dos recursos que as incubadoras pesquisadas devem utilizar, surgindo da identificação dos diversos tipos de problemas apontados pelos seus gestores, diante da coleta de dados dos questionários e das entrevistas aplicadas.

### 5.2.1 Controle de Contas a Receber

Para iniciar a segunda parte da proposta que complementa o plano estratégico financeiro das incubadoras da Incubadora Tecnológica de Pato Branco, a primeira ferramenta de controle financeiro evidenciada é o controle das contas a receber.

Antes de falar deste controle, é necessário ser enfatizado que as empresas de um modo geral, concedem créditos e realizam vendas a prazo, como alternativa de alavancagem de suas vendas e conseqüentemente, programação de maior faturamento. Mas para que isso ocorra de forma segura, elas devem ter um capital de giro que oportunize esta operação e cubra o risco da inadimplência por direcionar parte de suas vendas sem recebimento imediato (HOJI, 2003; LEMES JÚNIOR, RIGO e CHEROBIM, 2016).

Desta forma, Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016) comentam que as contas a receber podem ser entendidas como uma troca de bens presentes por bens futuros, tendo a expectativa de recebimento em tempo estipulado sobre o crédito temporário disponibilizado do patrimônio ou da prestação de serviço da empresa. Os procedimentos de concessão de crédito, derivado da política de vendas empregada por cada organização, deve relacionar os valores envolvidos e os riscos de não recebimento, como perdas ou recebimentos parcial e não integrais.

Então, para realizar as vendas a prazo e esperar o recebimento futuro dentro do prazo estabelecido, estes autores acrescentam que a empresa deve analisar os cinco “Cs”

do crédito, que são: caráter, capacidade, capital, colateral e condições. E ainda destacam que, visando a diminuição dos riscos das vendas a crédito, o mecanismo orientado é a exigência de garantias, ou seja, o comprometimento do cliente em assumir a dívida ou o repasse de bens para suprir o valor envolvido. (LEMES JÚNIOR, RIGO e CHEROBIM, 2016).

Em caso de inadimplência por parte dos clientes, a cobrança deve ser feita para concretizar o recebimento dos valores. Como mencionado por Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016), o ato de “[...] cobrar é tão importante quanto vender, pois o ciclo operacional só se completa quando o valor da venda é recebido.” Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016, p. 384). Assim, as incubadoras pesquisadas devem escolher diante das diferentes formas de cobrança existente, mas sempre orientando sua escolha por eficácia, ou seja, atingindo o objetivo pretendido e observando todo custo envolvido nas atividades desenvolvidas.

Frezatti (2017) menciona que a programação de contas a receber deve ser realizada, observando o período e os valores de programação para os futuros recebimentos de cada conta. Baseado no modelo elaborado por este autor, destaca-se o quadro 33 que as empresas da Incubadora Tecnológica de Pato Branco podem utilizar como programação de controle de suas contas a receber e provisão de devedores duvidosos, como segue:

**Quadro 33 – Programação de Contas a Receber e Provisão Devedores Duvidosos**

<b>Ano X</b>				
<b>Descrição em R\$</b>	<b>Período 1</b>	<b>Período 2</b>	<b>Período 3</b>	<b>Período n</b>
<b>Programação de Contas a Receber</b>				
Saldo Inicial Programado				
Faturamento Programado				
Cobrança Programada				
Saldo Final Programado				
<b>Indicadores:</b>				
Dias do Período Programado				
Dias de Recebimento Programado				
Dias de Recebimento do Ano Anterior				
<b>Provisão para Devedores Duvidosos</b>				
Saldo Inicial				
Provisão				
Utilização				
Saldo Final				

Fonte: Adaptado de Frezatti (2017, p. 212).

Destaca-se que este quadro foi dividido em períodos, que pode ser mensal, trimestral, etc., e desta forma, a programação das contas a receber deverá contemplar o somatório programado de cada período. Observa-se que as incubadoras devem determiná-los de acordo com sua necessidade, diante dos fluxos operacionais e financeiros realizados.

A primeira parte do quadro 33 mostra o resultado esperado para os valores de faturamento e recebimento programados. A segunda parte deste, apresenta a possibilidade de as incubadoras mensurarem os dias determinados no período, mas deste extrair os dias de recebimento efetivo, oportunizando prever as entradas dos valores, e ainda, confrontar com os dias de recebimento do ano anterior.

Neste sentido, pontua-se que quando a empresa consegue determinar os dias possíveis de recebimento de suas contas, ela estabelece uma maior segurança para seu fluxo de caixa, pois pode antecipar medidas preventivas para os dias que não tem programação de recebimento e ainda realizar tomadas de decisões diante dos dias de maior fluxo de recebimento.

Posterior a determinação da programação das contas a receber, as incubadoras podem elaborar partir destas, o confronto das contas programadas com as contas recebidas de cada período, conforme o quadro 34:

**Quadro 34 – Programação e Recebimento das Contas a Receber**

Ano X				
Descrição em R\$	Período 1	Período 2	Período 3	Período n
<b>Programação de Contas a Receber</b>				
Saldo Inicial Programado				
Faturamento Programado				
Cobrança Programada				
Saldo Final Programado				
<b>Recebimento das Contas a Receber</b>				
Saldo Inicial				
Faturamento Efetivo				
Recebimento Efetivo				
Saldo Final Efetivo				
<b>Variação do Período % ou R\$</b>				

Fonte: Adaptado de Frezatti (2017, p. 212).

Seguindo o estabelecido no quadro 34, as incubadoras da ITEC/PB potencializam o acompanhamento e o controle das contas a receber do período, pois determinando a

comparação do que se havia programado, com os recebimentos efetivos, ela pode verificar a medida de variação que ocorre em cada período, e com isso, executar correções e alterações diante das necessidades.

Vale salientar que o período pode ser alterado, de acordo com a necessidade de cada incubadora, bem como a forma de efetuar este controle, como por exemplo: registros simples, planilhas do Excel ou *software*.

Para ampliar a forma de controle das contas a receber das *startups* analisadas, é apresentado o quadro 35, o qual pode ser utilizado como medida de controle mais detalhado, como segue:

**Quadro 35 – Controle de Contas a Receber**

Nome da Empresa:					Período:				
Controle de Contas a Receber					Recebimento				
Data	Cliente	Doc.	Venc.	Valor	Data	Valor	Desconto	Juros	Obs.
Total do Mês									

Fonte: Adaptado de SEBRAE, (2019).

O controle apresentado no quadro 35 destaca 2 partes, uma que controla os prazos programados para recebimento e a outra, que relaciona o recebimento de fato. Neste controle, devem conter as informações de data de vencimento, confrontando com a data de recebimento, o valor do documento e se o mesmo teve acréscimo de cobrança de juros, ou ainda, se obteve desconto no caso de o recebimento ser antecipado. Salienta-se que o mesmo pode ser desenvolvido de formas diferentes, como registros mais simples, planilhas do Excel e *software*, isso mudando de acordo com a realidade de cada incubadora.

De acordo com o entendimento de Frezatti (2017), o plano financeiro deve sempre contemplar uma comparação entre o prazo programado de recebimento e os dias de recebimentos efetivados, para que a empresa considere uma meta para estes valores, em cada período de tempo, ou seja, a empresa deve estar preparada para que as incertezas do mercado, não impactem negativamente em sua saúde financeira.

Esta visão é reforçada pelo SEBRAE (2019), onde é observado que o controle de contas a receber tem um funcionamento que permite um controle financeiro eficaz, oportunizando a organização avaliar como o seu capital realizou em períodos anteriores



e o que acontece no presente, assim, identificando falhas ou despesas desnecessárias, e ainda potencializa analisar sobre as alternativas para efetivar melhores resultados.

### 5.2.2. Controle de Contas a Pagar

Como citado no tópico anterior, as empresas realizam vendas a prazo com a concessão de crédito, como forma de alavancar seu faturamento. Mas elas também necessitam de financiamento em suas operações, ou seja, realizam compras a prazo para suprir suas atividades operacionais, surgindo então as contas a pagar. Para que suas compras e pagamentos sejam seguras, não gerando insuficiência de caixa, elas precisam executar o controle (HOJI, 2003; LEMES JÚNIOR, RIGO e CHEROBIM, 2016).

Por isso, as organizações necessitam registrar, acompanhar e controlar os desembolsos enfrentados em sua rotina, fazendo o controle de suas contas a pagar e seguindo procedimentos para que se evite problemas na geração de caixa. Assim, deve sempre ser observado os vencimentos e os valores de cada operação, para que a empresa garanta que os pagamentos sejam efetuados atendendo a programação normal, ou seja, os pagamentos devem ser efetuados no dia ou próximo do dia de vencimento, evitando assim o pagamento de juros. É orientado que todas as contas a pagar tenham um documento de comprovação, tanto para registrar a programação dos desembolsos de caixa futuros, como para evitar pagamento em duplicidade, bem como para dar baixa mediante o pagamento realizado. (WERNKE, 2008; GITMAN, 2010).

Frezatti (2017) aponta que a empresa deve determinar os saldos das programações de pagamentos futuros, mediante a programação das contas a pagar, demonstrando assim, as necessidades de caixa geradas em cada período de tempo. No quadro 36, segue um modelo para programação das contas a pagar que as MPEs da ITEC/PB podem utilizar.

O modelo adaptado de Frezatti (2017), demonstra em sua primeira parte, a programação de todas as contas a pagar que a empresa precisa elaborar, e na segunda, os pagamentos realizados em cada período. Desta forma, as empresas incubadas na ITEC/PB podem programar os desembolsos necessários para cada período de tempo, bem como acompanhar e controlar a programação com a realização das necessidades de desembolsos. Na última parte do quadro, a organização tem a possibilidade de verificar a variação que cada período reflete diante da programação e realização de suas contas, como forma de ampliar o acompanhamento e controle de seus pagamentos.

**Quadro 36 – Controle de Contas a Pagar (Programado e Realizado)**

Ano X				
Descrição em R\$	Período 1	Período 2	Período 3	Período n
<b>Programação Contas a Pagar Ano X</b>				
Saldo Inicial				
Compra Programada 1				
Compra Programada 2				
....				
Salários e Encargos				
Gastos com Admissões				
Gastos com Demissões				
Publicidade e Propaganda				
Serviços c/ Terceiros /Consultorias				
ICMS				
Outros Tributos				
Aquisição de Imobilizado				
Imposto de Renda				
Outros				
Total Programado de Contas a Pagar Ano X				
<b>Pagamentos Realizados Ano X</b>				
Saldo Inicial				
Pagamento Compra 1				
Pagamento Compra 2				
....				
Salários e Encargos				
Gastos com Admissões				
Gastos com Demissões				
Publicidade e Propaganda				
Serviços c/ Terceiros /Consultorias				
ICMS				
Outros Tributos				
Aquisição de Imobilizado				
Imposto de Renda				
Outros				
Total de Contas Pagas ANO X				
<b>Variação Programação x Pagamento Efetuado (R\$ ou %)</b>				

Fonte: Adaptado de Frezatti (2017, p. 214).

Para complementar a maneira que as MPEs do Parque Tecnológico de Pato Branco-PR podem acompanhar e controlar sua programação de contas a pagar, de acordo com a realização dos pagamentos, observando o modelo do quadro 37, adaptado dos autores Frezatti (2000) e Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016), elas podem analisar a variação de cada período, como segue:

**Quadro 37 – Acompanhamento das Despesas**

<b>Descrição por Tipo de Despesa e R\$</b>	<b>Período Programado</b>	<b>Período Realizado</b>	<b>Variação em R\$ ou %</b>
<b>Despesas Administrativas</b>			
Salários			
Encargos Sociais			
Despesas com Admissões			
Despesas com Demissões			
Material de Expediente			
Transportes			
Informática			
Serviços com Terceiros/Consultorias			
Seguros			
Outros			
Total das Despesas Administrativas			
<b>Despesas de Vendas</b>			
Salários e Comissões			
Encargos Sociais			
Gastos com Admissões			
Gastos com Demissões			
Material de Expediente			
Transportes			
Informática			
Serviços com Terceiros/Consultorias			
Publicidade e Propaganda			
Seguros			
Outros			
Total			
<b>Total da Empresa</b>			
Salários e Comissões			
Encargos Sociais			
Gastos com Admissões			
Gastos com Demissões			
Material de Expediente			
Transportes			
Informática			
Serviços com Terceiros/Consultorias			
Publicidade e Propaganda			
Seguros			
Depreciação			
Outros			
Total			

Fonte: Adaptado de Frezatti (2000, p. 155) e Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016, p. 448).

O quadro 37 destaca a forma que a empresa acompanha e controla seus pagamentos, observando os valores programados e realizados em cada período, e ainda, demonstrando a variação que cada conta sofre. Desta forma, as empresas da ITEC/PB podem visualizar as contas que estão projetando aumento ou diminuição e realizar intervenções à medida que for necessário.

Uma das adaptações do modelo de Frezatti (2000) e Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016), foi permitir que cada incubadora estabeleça a melhor forma de determinar a variação de cada período, se esta será medida em % ou em valores em R\$ e determinar qual período vai programar. Vale salientar que estas empresas devem estudar qual a melhor programação na divisão dos períodos, escolhendo mediante de sua necessidade, bem como relacionando seus setores ou tipos de contas envolvidas.

Enfatiza-se que assim como foi apontado para as contas a receber, as contas a pagar podem ser realizadas seguindo registros mais simples, planilhas do Excel ou ainda, um sistema, possibilidade esta que pode ser alterada conforme a necessidade de cada incubadora.

### 5.2.3 Controle de Fluxo de Caixa

Depois dos controles das contas a receber e a pagar apresentados para as empresas da Incubadora Tecnológica de Pato Branco, a ferramenta de controle financeiro evidenciada é o fluxo de caixa, que no ideal de Sá (2008), deve ser elaborado de 02 formas, primeiro realizando a projeção de caixa pretendida e segundo, o registro do caixa realizado. O autor ainda menciona que o fluxo de caixa é uma ferramenta que afere e interpreta os valores disponíveis da empresa, sendo o produto final das contas a receber e das contas a pagar.

Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016) declaram que o planejamento financeiro é uma importante ferramenta para definir os saldos de geração de caixa, obedecendo orçamentos de caixa confiáveis, com previsões reais e atualizações permanentes. Desta forma, eles apontam a necessidade de o plano financeiro definir os fluxos dos recursos para o negócio ou operação que cada empresa realiza, apontando com segurança para os resultados gerados de caixa, de maneira eficaz.

A elaboração das programações dos fluxos de caixa é feita seguindo todas as informações das entradas e saídas de valores do período em questão. Para obtenção de um acompanhamento mais eficaz do fluxo de caixa, recomenda-se que as empresas façam um planejamento com intervalos de tempos mais curtos, ou seja, períodos semanais ou quinzenais. (ASSAF NETO, 2012).

Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016) acrescentam que as organizações devem manter dinheiro em caixa para executar o meio de troca, que são os valores para cumprir

as transações rotineiras. Outra necessidade apontada é a motivação por precaução, ou seja, as empresas podem eventualmente necessitar de valores inesperados, então, orienta-se que as mesmas programem primeiramente estas 2 relações: valores para manutenção de suas transações e valores como precaução, sendo que ambos devem estar com possibilidade de liquidez imediata.

Existe ainda um terceiro motivo que é considerado uma condição de preservar a riqueza da empresa, realizando especulação com recursos ociosos, buscando títulos negociáveis que tenham liquidez, garantia do capital e menor incidência tributária. Então, depois que a empresa tem o suprimento de caixa para as transações e eventuais incertezas diante das alterações do mercado, elas podem fazer o aproveitamento dos ganhos e aplicar seus recursos, buscando um montante futuro. Observa-se que este motivo pode ser usado para cumprir obrigações diante das necessidades de caixa futuro. (LEMES JÚNIOR, RIGO e CHEROBIM, 2016).

Com o propósito de acompanhar e ajustar os valores orçados das empresas da ITEC/PB, é apontado um modelo de projeção de caixa, sendo nele relacionado a composição de cada conta e saldo gerado por período. O exemplo segue uma adaptação dos autores Assaf Neto (2012) e Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016), o qual é apresentado no quadro 38:

**Quadro 38 - Modelo de Projeção de Caixa (Orçamento de Caixa)**

Descrição das Contas	Períodos					
	Total (R\$)	P1 (R\$)	P2 (R\$)	P3 (R\$)	P4 (R\$)	Pn (R\$)
<b>A. Saldo Inicial de Caixa</b>						
<b>B. Entradas Previstas de Caixa</b>						
Vendas a Vista						
Recebimento de Vendas a Prazo						
Outras Entradas						
<b>C. Total das Entradas + Saldo Inicial (A+B)</b>						
<b>D. Saídas Previstas de Caixa</b>						
Salários e Encargos						
Fornecedores						
Aluguel						
Água						
Luz						
Internet/Telefone						
Despesas Financeiras						

Tributos						
Investimentos						
Outras Saídas						
<b>E. Total das Saídas</b>						
<b>F. Saldo Líquido de Caixa (C-E)</b>						
<b>G. Saldo Acumulado de Caixa</b>						

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2012, p. 623) e Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016, p. 360 e 448).

De acordo com o quadro, a programação dos valores de entrada, saída e saldos são distribuídos conforme o período estabelecido e diante da necessidade de cada organização, ou seja, cada empresa deve determinar o melhor período para desenvolver sua programação de caixa, mas salienta-se que cada fato ocorrido, que gera desembolso ou entrada de valor no caixa, deve ser informado. Destaca-se também que o saldo de cada período deve ser estabelecido para efetivo controle dos valores orçados, o que traz maior segurança para a tomada das decisões e consequentemente, melhor saúde financeira.

Estabelecida a determinação do período que cada *startup* irá adotar em sua programação de fluxo de caixa, elabora-se o fluxo de caixa que confronta a projeção feita com a realização das entradas e saídas. O quadro seguinte demonstra um modelo de fluxo de caixa planejado e realizado que as empresas da ITEC/PB podem utilizar, seguindo a ideia dos autores Assaf Neto (2012) e de Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016):

**Quadro 39 – Fluxo de Caixa Realizado x Planejado**

Descrição das Contas	Períodos					
	P1 (R\$) Realizado	P1 (R\$) Planejado	P2 (R\$) Realizado	P2 (R\$) Planejado	Varição em R\$	Varição em %
<b>A. Saldo Inicial de Caixa</b>						
<b>B. Entradas Previstas de Caixa</b>						
Venda a Vista						
Recebimento de Venda a Prazo						
Outras Entradas						
<b>C. Total das Entradas + Saldo Inicial (A+B)</b>						
<b>D. Saídas Previstas de Caixa</b>						

Salários e Encargos						
Fornecedores						
Aluguel						
Água						
Luz						
Internet/Telefone						
Despesas Financeiras						
Tributos						
Investimentos						
Outras Saídas						
<b>E. Total das Saídas</b>						
<b>F. Saldo Líquido de Caixa (C-E)</b>						
<b>G. Saldo Acumulado de Caixa</b>						

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2012, p. 623) e Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016, p. 360 e 448).

Executar o controle de caixa conforme o modelo de fluxo de caixa programado e realizado apresentado no quadro 39 enriquece a proposta para as incubadoras, e ainda se salienta que além do confronto que as mesmas podem executar seguindo a programação e a realização das contas, elas também podem verificar a variação que cada conta está registrando em cada período analisado, demonstrando assim, qual conta precisa de intervenção.

Para a melhor elaboração do fluxo de caixa das incubadoras estudadas, observa-se que a escolha deve seguir conforme o pontuado para as contas a receber e a pagar, seguindo registros simples ou realizado em planilhas do Excel ou ainda, via sistema, destacando que a maior importância aqui, não está na forma que a MPE adotará a ferramenta de controle, mas em adotá-la efetivamente em suas operações, como forma de acompanhamento e controle imprescindível para seu negócio.

Enfatiza-se que é imprescindível que os gestores financeiros das incubadoras analisem as operações bancárias juntamente com as operações do caixa físico, seguindo de acordo com a real necessidade da empresa, procurando serviços de menor custo e maior eficácia, e ainda, analisando as negociações com as instituições financeiras. E seguindo o que detalham Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016), a capacidade de captação de recursos junto as instituições financeiras, vêm de encontro com a saúde financeira apresentada, ou seja, se a empresa tiver uma boa gestão de suas finanças, ela apresenta menor risco para os bancos, mas se a mesma demonstrar ser mal gerida

financeiramente, aumentam os riscos em sua análise de crédito e conseqüentemente, a restrições dos valores disponíveis.

De acordo com Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016), existem estratégias básicas para redução do ciclo de caixa da empresa que as *startups* da ITEC/PB também devem observar que é: negociar em tempo maior os pagamentos dos valores das contas a pagar, aproveitar os descontos favoráveis, acelerar o giro de estoques, aumentar o giro de materiais e matérias-primas, diminuir o ciclo produtivo, aumentar o giro de produtos e acelerar o recebimento de valores a receber.

É importante destacar que na gestão do caixa, além de manusear os recursos disponíveis para uso imediato e a captação de valores para qualquer insuficiência de valores apontada, cabe ao gestor financeiro, a administração dos recursos ociosos, direcionando então, aplicações no mercado financeiro em busca de obtenção de remuneração. Mas deve ser observado cada decisão como forma de reduzir o custo de oportunidade, ponderando sobre o prazo e analisando as necessidades de liquidez que a empresa tem apontamento para os próximos períodos. (LEMES JÚNIOR, RIGO e CHEROBIM, 2016).

#### 5.2.4 Controle de Financiamentos e Investimentos

Conforme menciona Assaf Neto (2012), todas as empresas tomam duas decisões básicas, que são: investimento e financiamento e as incubadoras analisadas, assim como as demais empresas, passam por estas decisões. A primeira decisão diz respeito a aplicação dos recursos e a segunda é sobre a captação destes.

Os investimentos podem ser de curto ou longo prazo e representam transações como: compra de ativos imobilizados, investimento em ações, fundos cambiais, recebimento de dividendos, entre outros. (WERNKE, 2008; HOJI e LUZ, 2019).

O financiamento é quando a empresa realiza a captação de recursos, como por exemplo: desconto de duplicatas, empréstimo bancário, empréstimo para compra de ativos imobilizados. O que altera entre eles é o tempo de desembolso programado, o que pode ser de tanto de curto, como de longo prazo. (CHIAVENATO, 2014).

Como determinado por Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016), as fontes de financiamento de curto prazo podem ser de capital próprio, de capital de terceiros com crédito comercial, como crédito com os fornecedores, tributos ou operações. Outros tipos



são os capitais de terceiros com crédito bancário, como desconto de títulos, créditos rotativos, operação *vendor, factoring* e microcrédito.

Salienta-se que quando a empresa realiza um empréstimo para obtenção de recursos ou quando a mesma realiza investimentos com recebíveis, deve-se realizar um controle destes valores, estabelecendo o período mais aceitável para seu controle e acompanhamento (WERNER, 2008; CHIAVENATI, 2014; LEMES JÚNIRO, RIGO e CHEROBIM, 2016; FREZATTI, 2017; HOJI e LUZ, 2019).

O autor Frezatti (2017) determina a elaboração do controle para investimentos e empréstimos, observando os valores do capital e a correspondência dos juros, tanto em relação ao pagamento, quanto ao recebimento destes. Este controle é citado como exemplo para as MPEs da ITEC/PB adotar em suas operações, como pode ser verificado no quadro 40:

**Quadro 40 – Controle de Empréstimos e Investimentos**

<b>Ano X</b>				
<b>Descrição em R\$</b>	<b>Período 1</b>	<b>Período 2</b>	<b>Período 3</b>	<b>Período n</b>
<b>Movimentação de Empréstimos</b>				
Saldo Inicial				
Valor Financiado				
Pagamentos Realizados				
Saldo Final				
<b>Movimentação de Investimentos</b>				
Saldo Inicial				
Aplicação/Investimento				
Resgate				
Saldo Final				
<b>Juros sobre Empréstimos</b>				
Saldo Inicial				
Pagamentos				
Saldo Final				
Taxa de Juros ao Período - %				
<b>Juros sobre Investimentos</b>				
Saldo Inicial				
Recebimentos				
Saldo Final				
Taxa de Juros ao Período - %				

Fonte: Adaptado de Frezatti (2017, p. 217).

O modelo inicial do autor Frezatti (2017) considerava o curto prazo com a divisão trimestral dos períodos, mas este mesmo modelo pode ser adaptado para qualquer tipo de prazo, seja curto ou longo, assim as empresas analisadas podem escolher o período de acordo com sua programação e necessidade. Uma observação importante que as

incubadoras podem adotar e está presente no quadro 40, é de não somente realizar a programação dos valores investidos ou emprestados, mas informar e acompanhar os juros, abatimentos ou recebimentos, e ainda, visualizar a taxa de juros praticada em cada período analisado.

É entendido que os empréstimos de curto prazo devem ser utilizados para suprimento das deficiências pontuais ou sazonais de recursos, salientando a criação de estratégias possíveis junto a rede bancária e buscando o melhor custo benefício com custos competitivos e contemplando uma programação que atenda a necessidade da empresa. (LEMES JÚNIOR, RIGO e CHEROBIM, 2016).

Estes autores ressaltam que quando se trata de operações de longo prazo no Brasil e seus custos financeiros, identifica-se uma contradição, pois estes custos são menores do que financiamentos de curto prazo, já que as taxas de juros de curto prazo são mais elevadas. Por este tipo de operação visar o fomento da indústria, do comércio e de obra de infraestrutura, normalmente o recurso é captado do BNDES, o qual desenvolve políticas públicas que apoiam ao desenvolvimento da economia brasileira.

Vale lembrar que as incubadoras tecnológicas de Pato Branco podem alterar o controle de acordo com sua realidade, ou fazer somente uma parte do quadro, como por exemplo: adaptando o acompanhamento e controle somente dos financiamentos realizados, já que se tratam de empresas que estão iniciando as atividades, ou com pouco tempo de mercado, o que pode criar dificuldade para realizarem investimentos de recebíveis. Mas salienta-se que se as *startups* analisadas, já possuem excedente em suas operações, ou que passem a ter, devem direcionar suas tomadas de decisões para o tipo de investimento mais seguro e obedecendo sua capacidade operacional e financeira.

A observação quanto a forma de praticar o controle de investimentos e financiamentos para as incubadoras analisadas, segue o mencionado para as outras ferramentas de controle já citadas.

### 5.2.5 Controle de Estoques

Dependendo do tipo de empresa, os investimentos em relação aos estoques se alteram, sendo que nas indústrias e comércios este tem grande relevância e nas prestadoras de serviços, pode ser de média ou de pequena influência. Então, existem tipos de estoque que as empresas necessitam para realizar suas atividades que não são agregados ao produto final ou vendido, como os materiais de escritório. Desta maneira, a

gestão sobre os valores investidos em estoques deve ser correspondente a demanda dispendida por cada tipo de negócio. (LEMES JÚNIOR, RIGO e CHEROBIM, 2016; HOJI e LUZ, 2019).

De acordo com Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016), os estoques são determinados por tipos e para cada tipo existem seus respectivos custos, que são: de manutenção, de compra ou de falta do estoque. Por isso, é necessário um controle de estoque e conseqüentemente, dos custos envolvidos.

Para complementar essa ideia, os autores Hoji e Luz (2019) acrescentam que a manutenção dos estoques deve estar relacionada com a demanda de cada organização, refletindo assim, relação direta com a geração de lucro desejado. Eles também mencionam que para favorecer a rentabilidade da empresa, o giro do estoque deve ser rápido, comprometendo menos recursos.

Os autores ainda contribuem dizendo que para isso ocorrer, a atuação do gestor financeiro nas áreas operacionais é primordial, mesmo que ele não seja o responsável direto pela administração do estoque, sendo assim, suas tomadas de decisões refletem impactos sobre a distribuição dos ativos e a geração de custos, incidindo sobre os resultados e desempenho do empreendimento. (HOJI e LUZ, 2019).

Então, cada incubadora estudada deve observar sua realidade e aplicar a melhor ferramenta sabendo que esta gestão reflete o controle sobre os ativos circulantes usados nos processos de prestação de serviços, comércio ou produção. Dito isso, ressalta-se que pela variedade de negócios elaborados pelas empresas incubadas na ITEC/PB, o controle de estoques compõe uma ferramenta complementar para o planejamento e a gestão financeira destes empreendimentos, haja vista, que o uso dele, deverá ser realizado de acordo com cada tipo de estoque e seguindo cada necessidade identificada pelo empreendimento.

Uma observação dada por Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016) sobre a gestão dos estoques além do próprio controle, é como comprar, ou seja, determinar seu procedimento de compra e objetivos bem definidos, trazendo resultados eficientes. Isso pode ser atingido com o registro das informações técnicas e comerciais, bem como a manutenção atualizada do cadastro dos fornecedores e por bom relacionamento com os mesmos, conhecendo preços e condições de negociação.

De acordo com o autor Hoji (2003), os gestores precisam mensurar a representação do custo financeiro investido em estoque, sabendo que este é refletido no capital de giro da empresa, pois este valor impacta o resultado econômico e financeiro do

negócio. Então os proprietários e gestores das incubadoras tecnológicas de Pato Branco devem contribuir para que os valores e o tempo de permanência dos estoques ocorram conforme a programação, acompanhamento e controle gerencial estabelecido, gerando assim, melhores resultados econômicos e financeiros, ou diminuindo o impacto negativo destes resultados.

Aqui não será apontada uma técnica específica de controle de estoques para as incubadoras em questão, mas salienta-se que estas introduzam ou implementem um dos métodos que achar mais adequado para seu negócio. Elas devem escolher por exemplo: registros de entrada e saída de estoques, movimento de estoques com mensuração do saldo inicial e final de cada período, método da faixa vermelha, método das duas caixas ou gavetas, sistema ABC, método do lote econômico de compra, entre outros.

### **5.3 Plano Financeiro – Projeção de Lucro para as Incubadoras da ITEC/PB**

Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016), comentam que o planejamento financeiro de longo prazo deve ser atrelado ao plano estratégico da empresa, sendo determinante para programar o orçamento de capital e as expectativas de geração de lucro. Neste sentido, este tópico apresenta os demonstrativos contábeis e financeiros que as incubadoras tecnológicas de Pato Branco podem basear-se em suas projeções de geração de valores de lucratividade e rentabilidade.

#### **5.3.1 DRE – Demonstração do Resultado do Exercício**

A demonstração de resultado é onde a empresa visualiza a consolidação dos impactos que definem seu resultado em cada período de tempo, sendo então determinado se a mesma gerou lucro ou prejuízo. (FREZATTI, 2017; HOJI 2018; HOJI e LUZ, 2019 e LEMES JÚNIOR, RIGO e CHEROBIM, 2016).

Estes autores também descrevem que a DRE é uma importante peça orçamentária ou de planejamento dos valores de suas operações, a qual deve ser elaborada com todas as informações contábeis do período, proporcionando também a comparação dos períodos realizados e programados. (FREZATTI, 2017; HOJI 2018; HOJI e LUZ, 2019 e LEMES JÚNIOR, RIGO e CHEROBIM, 2016).

E como mencionam Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016), a projeção da DRE dá a possibilidade da empresa avaliar sua situação econômica, ou seja, determinar se a mesma está projetando lucratividade.

Seguindo os modelos determinados por Frezatti (2017) e Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016), apresenta-se um exemplo de DRE no quadro 41 que as startups pesquisadas podem utilizar em sua contabilidade, ou buscar interpretar a leitura dos dados que o escritório que presta serviços contábeis para ela apresenta. Mas salienta-se que para gerar a DRE, as empresas incubadas na ITEC/PB precisam repassar todas as informações necessárias, para então ter a mensuração de seus reais resultados.

**Quadro 41 – Demonstração de Resultado**

Descrição em R\$	Relação das Contas				Ano X
	Período 1	Período 2	Período 3	Período n	Total
<b>Receita Bruta de Vendas</b>					
(-) Deduções da Receita Bruta					
<b>Receita</b>					
(-) Custo de Produtos Vendidos					
<b>Lucro ou Prejuízo Bruto</b>					
(-) Despesas Administrativas e Comerciais					
(-) Despesas Financeiras					
(+) Receitas Financeiras					
<b>Lucro ou Prejuízo Operacional</b>					
(+) Receitas Não Operacionais					
(-) Despesas Não Operacionais					
(±) Saldo de Correção e Variação Monetária					
<b>Resultado Líquido do Exercício Antes do IR e CSLL</b>					
(-) Provisão de IR e CSLL					
<b>Resultado Líquido do Exercício Após IR e CSLL</b>					
(-) Provisão de Dividendos					
<b>19. Lucro ou Prejuízo Líquido do Exercício</b>					

Fonte: Adaptado de Frezatti (2017, p. 219) e Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016, p. 448).

Para composição de uma DRE que mensure a realidade dos resultados, as *startups* relacionadas devem ter todas as informações de vendas, produção, compras, custos de seus produtos e despesas operacionais. E se for o caso, informar se ocorre correção ou variação monetária no período analisado, apontando a diferença dos financiamentos, empréstimos, debêntures, direitos creditórios, entre outras operações financeiras.

Percebe-se que o quadro 41 traz períodos sem determiná-los, isso demonstra que cada incubadora tem a incumbência de distribuí-los, seguindo sua necessidade, fazendo a divisão por mês ou trimestre, por exemplo.

Outro modelo adaptado dos autores Frezatti (2017) e Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016) é apresentado para as MPEs tecnológicas de Pato Branco, como segue no quadro 42:

**Quadro 42 – Demonstração de Resultado Projetada X Realizada**

Descrição em R\$	Relação das Contas				Comparativo		Varição
	Período 1 Realizado	Período 1 Projetado	Período n Realizado	Período n Projetado	Ano X Realizado	Ano X Projetado	R\$ ou % Variação
<b>Receita Bruta de Vendas</b>							
(-) Deduções da Receita Bruta							
<b>Receita</b>							
(-) Custo dos Produtos Vendidos							
<b>Lucro ou Prejuízo Bruto</b>							
(-) Despesas Administrativas							
(-) Despesas com Vendas							
(-) Despesas Financeiras							
(+) Receitas Financeiras							
<b>Lucro Operacional</b>							
(+) Receitas Não Operacionais							
(-) Despesas Não Operacionais							
(±) Saldo de Correção e Variação Monetária							
<b>Res. Líquido do Exercício Antes do IR e CSLL</b>							
(-) Provisão de IR e CSLL							
<b>Res. Líq. do Ex. Após IR e CSLL</b>							
(-) Provisão de Dividendos							
<b>19. Lucro/Prejuízo Líquido do Exercício</b>							

Fonte: Adaptado de Frezatti (2017, p. 219) e Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016, p. 436).

Para consolidar os impactos que definem o resultado da empresa em cada período, Frezatti (2017) orienta que seja elaborado um acompanhamento programado, analisando e comparando os valores gerados e programados. Para isso, deve ser observado o período

em que o plano é elaborado, a projeção inicial para a montagem do orçamento e o plano estabelecido depois das tomadas de decisões dos participantes do processo. Fazendo este comparativo, as demonstrações de resultados real e projetada, juntamente com seus indicadores poderão ser analisadas e submetidas à avaliação de aprovação ou rejeição de seu desempenho.

Foi definida uma coluna no quadro 42 que aponta a variação do real e do programado, podendo ser expressa em R\$ ou %. Destaca-se que esta medida de variação, pode ser elaborada em cada período de tempo, atendendo a distribuição que a *startup* escolher. A utilização desta medida, auxilia uma intervenção antecipada, o que pode corrigir rotas necessárias e que resguardem a promoção de melhores resultados.

### 5.3.2 DFC – Demonstração do Fluxo de Caixa

A demonstração de fluxo de caixa apresenta quanto é recebido e pago em cada período de tempo, evidenciando quanto em dinheiro as empresas mensuram em suas atividades. Já a DFC projetada é desenvolvida como forma da organização reconhecer os volumes que devem circular em determinado período, indicando se a mesma terá valor suficiente para honrar suas obrigações. (HOJI, 2018; HOJI e LUZ, 2019).

Um exemplo adaptado dos autores Hoji (2018) e Hoji e Luz (2019) é sugerido para que as empresa da ITEC/PB utilizem para desenvolver a DFC, como segue:

**Quadro 43 – Demonstração de Fluxo de Caixa Real x Projetada**

<b>DFC Realizada</b>	<b>DFC Projetada</b>	<b>Varição em R\$ ou %</b>
<b>Recebimentos Operacionais</b>	<b>Recebimentos Operacionais</b>	
Vendas de Mercadorias	Vendas de Mercadorias	
<b>(=) Total Recebimentos Oper.</b>	<b>(=) Total Recebimentos Oper.</b>	
<b>Pagamentos Operacionais</b>	<b>Pagamentos Operacionais</b>	
Fornecedores	Fornecedores	
Despesas Administrativas	Despesas Administrativas	
Despesas Comerciais	Despesas Comerciais	
Tributos sobre as Vendas	Tributos sobre as Vendas	
IR e CSLL	IR e CSLL	
<b>(=) Total Pagamentos Oper.</b>	<b>(=) Total Pagamentos Oper.</b>	
<b>(=) Geração de Caixa Operacional</b>	<b>(=) Geração de Caixa Operacional</b>	
(+) Venda de Imobilizado	(+) Venda de Imobilizado	
(-) Compra de Imobilizado	(-) Compra de Imobilizado	
(+) Captação de Empréstimo	(+) Captação de Empréstimo	
(-) Liquidação de Empréstimo	(-) Liquidação de Empréstimo	
(-) Pagamentos de Juros	(-) Pagamentos de Juros	
(+) Integralização de Capital	(+) Integralização de Capital	

(-) Distribuição de Lucro (=) <b>Total</b> (=) <b>Geração de Caixa do Ano</b> (+) Saldo Inicial de Caixa (=) <b>Saldo Final de Caixa</b>	(-) Distribuição de Lucro (=) <b>Total</b> (=) <b>Geração de Caixa do Ano</b> (+) Saldo Inicial de Caixa (=) <b>Saldo Final de Caixa</b>	
--	--	--

Fonte: Adaptado de Hoji (2018, p. 86) e Hoji e Luz (2019).

Neste exemplo de DFC, é determinado como as incubadoras pesquisadas podem realizar a medida de seu desempenho de acordo com a ocorrência dos eventos. O quadro apresenta ainda, a DFC programada, a qual proporciona a comparação do valor orçado com o realizado, apresentando então, uma medida de variação em R\$ ou % de cada conta. Com este acompanhamento e comparação, elas podem orientar com maior qualidade suas decisões financeiras, ou ainda corrigir caminhos de insuficiência de caixa.

Conforme os autores Hoji e Luz (2019) mencionam, a DFC retrata a movimentação de caixa que a empresa realiza ou projeta, descrevendo os valores agrupados por natureza, representando assim a conta caixa que será informada no balanço patrimonial.

### 5.3.3 Balanço Patrimonial

O balanço patrimonial é uma ferramenta que retrata a situação patrimonial da empresa, apresentando se houve evolução ou redução dos ativos, passivos e do patrimônio líquido, sendo representada a situação econômica e financeira de uma organização no período de tempo analisado. Na dimensão econômica, o balanço reflete os bens, diretos, as obrigações a deduzir e a representação do patrimônio líquido, e na dimensão financeira, o balanço traz o aspecto da medida ou capacidade que a empresa tem em saldar suas dívidas, apontando se dinheiro, bens ou direitos serão transformados em liquidez. (FREZATTI, 2017; HOJI 2018; HOJI e LUZ 2019).

Para compor a plano proposto para as incubadoras pesquisadas, é apresentado um modelo de balanço patrimonial, baseado no autor Frezatti (2017), sendo que este foi adaptado para melhor representação e entendimento.

**Quadro 44 – Balanço Patrimonial Projetado e Realizado**

Descrição em R\$	Ano Realizado				Ano Projetado	Variação R\$ ou %
	Período 1	Período 2	Período n	Total	Total	



<b>Ativo</b>						
Caixa e Bancos						
Investimentos de Curto Prazo						
Juros sobre Investimentos a Receber						
Contas a Receber						
Provisão para Devedores Duvidosos						
Estoques						
<b>Total Circulante</b>						
<b>Permanente</b>						
Valor de Custo						
Depreciação Acumulada						
Valor Líquido						
<b>Total do Ativo</b>						
<b>Passivo</b>						
Fornecedores/Contas a Pagar						
Empréstimo						
Provisão de Juros						
Provisão para Imposto de Renda						
<b>Total Circulante</b>						
Empréstimo de Longo Prazo						
Provisões de Juros Referente a Empréstimos de Longo Prazo						
<b>Total Exigível a Longo Prazo</b>						
<b>Patrimônio Líquido</b>						
Capital						
Reservas						
Lucros Acumulados						
<b>Total Patrimônio Líquido</b>						
<b>Total do Passivo e Patrimônio Líquido</b>						

Fonte: Adaptado de Frezatti (2017, p. 220).

Toda elaboração do balanço patrimonial deve contemplar a programação dos períodos projetados ou realizados, seja mensal, trimestral, etc., possibilitando que as empresas consigam fazer o acompanhamento e a comparação dos valores entre os

períodos relacionados, com isso pode ser observado em quais contas as mudanças acontecem, tanto de evolução, quanto de redução de valores, seguindo a natureza de cada conta, como ativo, passivo e patrimônio líquido.

Seguindo a ideia do autor Frezatti (2017), o acompanhamento e a comparação sugerida na forma que o balanço patrimonial foi determinado no quadro 44, oportuniza que as empresas realizem intervenções quando necessário. Aqui salienta-se também que a variação pode ser determinada em cada período de tempo, seja mensal ou trimestral, por exemplo, e não somente ao ano. Isso dependerá de como as incubadoras da ITEC/PB organizarão seus registros.

#### **5.4 O Papel dos Proprietários e Gestores das Incubadoras da ITEC/PB para o Planejamento Estratégico e Financeiro**

Chiavenato (2014) ressalta princípios que as empresas precisam desempenhar para focar sua estratégia de atuação, que são: traduzir sua estratégia em termos operacionais, comunicando os objetivos pretendidos a todos os envolvidos; alinhar a organização com a estratégia; fazer da estratégia uma tarefa diária de cada pessoa; desenvolver um processo contínuo em relação a estratégia; e mobilizar a mudança através da liderança.

Nas incubadoras pesquisadas, assim como nas demais MPEs, os proprietários e gestores acumulam funções financeiras e gerenciais, então como retrata Lemes Júnior, Rigo e Cherobim (2016), eles são responsáveis pela manutenção dos recursos aliada às decisões tomadas, analisando as mudanças e incertezas do mercado, bem como os riscos ou oportunidades, para que então o empreendimento consolide seu objetivo que é maximização de seu valor.

Segundo Chiavenato (2014), as empresas apresentam diferentes recursos, que são: materiais, financeiros, humanos, mercadológicos e administrativos. Mas ele destaca que os recursos humanos devem ser entendidos como vivos, inteligentes e dinâmicos, independente da função que cada pessoa ocupa e o responsável pelo envolvimento no processo de gestão e promoção de resultados, é do proprietário do empreendimento ou de seu gestor. Neste entendimento, os gestores das *startups* tecnológicas de Pato Branco têm um importante papel a cumprir, que é o de identificar e incorporar cada recurso com sua estratégia e destinar os passos e critérios para o desenvolvimento dos planos de atuação e promover que os resultados sejam alcançados.

Assim, os responsáveis pelas incubadoras do Parque Tecnológico de Pato Branco- PR devem criar um contexto em que as decisões operacionais sejam alinhadas à sua estratégia e visão, como forma de divulgar o plano e promover o consenso e o trabalho em equipe. Com as diretrizes táticas e operacionais ligadas à estratégia, estas MPEs tornam-se um sistema organizado que promoverá a sustentação e a rentabilidade pretendida.

O autor Chiavenato (2020) menciona que os gestores das empresas devem possuir 3 habilidades que são: técnica, humana e conceitual, mas que para colocá-las em prática, eles precisam de competências pessoais para analisar situações, apresentar soluções e resolver problemas, mas quando os mesmos não as possuem, precisam buscá-las. Quando as competências são incorporadas, a medida de qualidade sobressai e oportuniza assim, melhores decisões e resultados.

Desta forma, a proposta apresentada para as incubadoras da ITEC/PB busca integrar as competências da organização em um conjunto sistêmico que promova o alcance dos objetivos desejados e proporcione então, melhor desempenho financeiro. Pontua-se que com isso, a gestão das finanças e o papel do gestor financeiro é enfatizado pela busca e pela obtenção de resultados financeiros sólidos e que garantam a sustentabilidade ao longo do tempo, adquirindo assim, o sucesso empresarial pretendido.

Então, pode-se afirmar que a proposta estabelecida é um norte que auxiliará estas *startups* no direcionamento de suas ações e decisões financeiras, para que estas sejam direcionadas por tomadas de decisões conscientes e orientadas para o sucesso empresarial que almejam.

Ressalta-se que, com a presente pesquisa, foi possível evidenciar como os gestores das *startups* e empreendedores podem receber auxílio e como os mesmos conseguem encontrar soluções empresariais que estão ao alcance da capacidade empreendedora e gerencial que possuem, oportunizando intervenções corretivas e assertivas em sua empresa, para que seus negócios se mantenham no mercado onde estão inseridos e que estabeleçam com segurança sua projeção de crescimento saudável.

Também é importante salientar que este estudo tem aplicabilidade acadêmica devido a possibilidade de disseminação de informações sobre planejamento estratégico e financeiro voltado para os pequenos negócios, no município de Pato Branco-PR e região, já que a cidade é vista como uma concentração de público universitário advindo de diversos lugares. Por isso, entende-se que neste trabalho se compila a oportunidade de surgimento de novos estudos de extensão universitária, diante do cenário de desafios e

oportunidades que cerca a cidade, o que oportuniza o despertar de novos agentes de transformação para a sociedade.

Destacando isso, é imprescindível mencionar que esta pesquisa não tem pretensão de esgotar o tema aqui estudado, mas, sim, agregar conteúdo científico e contribuir como subsídio para ações futuras sobre o tema, ampliando assim a disseminação do conteúdo científico apresentado.

Para finalizar, salienta-se que a principal contribuição deste estudo reside na possibilidade do uso de uma proposta de plano estratégico financeiro aplicável à realidade das *startups* da ITEC/PB. Considera-se também, que esta proposta pode ser utilizada futuramente como base para outras MPEs, proporcionando a utilização de ferramentas estratégicas, de acompanhamento e controle mais adequadas para uma gestão eficaz. E ainda se destaca que nada impede que além dos pequenos negócios, esta pesquisa possa ser replicada em empresas de outros portes, já que a proposta pode ser adaptada ao tamanho, segmento e setor de atuação do empreendimento, potencializando a evolução das empresas como um todo.

## CONCLUSÃO

Esta pesquisa surgiu devido ao problema que as micro e pequenas empresas brasileiras enfrentam quanto as elevadas taxas de mortalidade e a falta de elementos técnicos em sua estrutura empresarial e financeira, mas abordando especificamente as incubadoras vinculadas ao Parque Tecnológico da cidade de Pato Branco – PR, buscando responder se as tomadas de decisões estratégicas e financeiras destas estão promovendo resultados satisfatórios e contribuindo para sua manutenção no mercado.

Para estabelecer o embasamento teórico e conceitual deste trabalho, foram necessárias leituras aprofundadas sobre o assunto base, destacando especialmente os escritos sobre as MPEs, planejamento estratégico e planejamento financeiro que compilam a pesquisa, análise e proposta apresentada. Entre os principais autores, estão: Assaf Neto, Chiavenato, Frezatti, Gitman, Hoji, Lemes Júnior, Rigo e Cherobim, Maximiano, Ross, Westerfield e Jaffe, Wernke e Zdanowicz.

Para levantamento de dados, utilizou-se de dois instrumentos, que foi o questionário com 25 perguntas e a entrevista semiestruturada, ambos aplicados aos gestores financeiros e empreendedores das *startups* pesquisadas. Diante dos instrumentos utilizados, destaca-se que mesmo que a pesquisa tenha encontrado algumas limitações, como não ter a participação de todas as incubadoras da ITEC/PB, ou por algum gestor apresentar dificuldade em relação aos questionamentos apresentados, ou ainda a dificuldade em abordar o assunto relacionado com finanças, pode-se dizer que foram atingidos e respondidos todos os objetivos propostos neste trabalho.

Assim, logrando êxito nos instrumentos utilizados como coleta de dados, entende-se que o problema abordado foi respondido, diante do estabelecimento do objetivo geral que era de propor um plano estratégico financeiro para as incubadoras vinculadas ao Parque Tecnológico de Pato Branco – PR, contribuindo para a otimização das tomadas de decisões, a fim de obter melhores resultados e promover sua manutenção no mercado ao longo do tempo. Admite-se também que o objetivo aqui expresso foi alcançado, bem como os objetivos específicos foram atendidos.

Observando o primeiro objetivo específico, as perguntas de 01 a 10 do questionário e as duas primeiras da entrevista semiestruturada trouxeram as respostas necessárias e ficou conhecido o perfil das empresas participantes e de seus gestores financeiros, retratando que a maior parte das *startups* pesquisadas se apresentam como a maioria dos pequenos negócios brasileiros, constituindo seu negócio diante de uma

oportunidade de mercado, mesmo que seus empreendedores não tenham experiência para administrar o empreendimento.

As perguntas 11 a 14 do primeiro instrumento de pesquisa e as indagações 03, 04 e 05 da entrevista, supriram o apontado como segundo objetivo específico, demonstrando que a maioria das incubadoras desenvolvem suas decisões estratégicas e financeiras sem seguir um plano traçado com suas metas ou com documentos adequados, ou seja, tomam decisões de acordo com os acontecimentos e demandas.

Reportando ao terceiro objetivo específico, as questões 15 a 20 do questionário e a pergunta 06 da entrevista, trouxeram respostas para entender que o processo de controle e planejamento financeiro realizado pelas *startups* analisadas apresenta falhas e problemas na maior parte delas, pois existe falta de informações no lançamento das informações e registros, os controles são incompletos ou inexistentes e por isso, não existe um plano financeiro na maioria das empresas pesquisadas.

Para estabelecer respostas ao quarto objetivo específico, as perguntas 21 a 25 do questionário, juntamente com as questões 07 e 08 da entrevista, oportunizaram o alcance dos resultados, apontando que a situação contábil e financeira apresentada pelos documentos contábeis e financeiros das *startups*, não retratam a real situação da maioria destas empresas, fato este relacionado com o que foi encontrado ao estabelecer as respostas ao terceiro objetivo, que demonstrou a falta de registro, controle e planejamento de boa parte das incubadoras pesquisadas.

Também resultado do quarto objetivo específico, os principais problemas financeiros evidenciados, sendo citado por ordem respondida de dificuldade financeira, foram: elevada concorrência, falta de planejamento e controle financeiro, atual conjuntura econômica, restrição ao crédito, dificuldade de manutenção de capital de giro e dificuldade de mão de obra qualificada para gestão financeira.

E para responder ao último objetivo específico proposto, as perguntas 09 e 10 da entrevista embasaram dados suficientes para apresentar um plano estratégico financeiro voltado a otimização das tomadas de decisões diante dos problemas identificados neste estudo.

É importante destacar que, através desta pesquisa de campo realizada, foi possível conhecer a realidade quanto a forma de gestão estratégica e financeira desenvolvida pelas *startups* estudadas, assim, compreendendo também suas dificuldades financeiras presentes e os problemas ou limitações quanto a falta de ter um plano estratégico financeiro em vigor na maioria destes negócios. Percebe-se que os resultados obtidos

neste estudo corroboram com os estudos de Machado e Espinha (2005), Cardeal (2006), Reis (2006), Santos, Alves e Almeida (2007), Marques (2008), Loddi (2008), Santos, Ferreira e Faria (2009), Azevedo e Leone (2011), Ferreira et al (2012), Vieira (2013), Ferronato (2015) e Yamamoto e Tófoli (2017), todos pontuados como contribuições a esta pesquisa.

Neste sentido, admite-se que a principal contribuição da presente pesquisa foi propor um plano estratégico financeiro para as incubadoras da ITEC/PB, posteriormente a investigação realizada por meio do questionário e da entrevista semiestruturada junto aos seus empreendedores e gestores financeiros, pois constatou-se que estas empresas possuem uma carência presente em sua forma de gerir estratégias e ferramentas financeiras, sendo que a maioria delas não possui um plano estratégico elaborado que possa estabelecer um norte a seguir, nem mesmo realizam registros e controles financeiros necessários.

Fica então sugerido, diante dos resultados obtidos através deste estudo, que as *startups* pesquisadas implantem a proposta do plano estratégico financeiro apresentada no capítulo 5. Ressalta-se que esta proposta se fundamenta em diversos autores clássicos do assunto, como se encontra no capítulo 2 e se alicerça em estudos recentes desenvolvidos sobre os pequenos negócios, como consta no item 1.4 do capítulo 1.

Para encerrar, salienta-se a necessidade da elaboração de um planejamento estratégico financeiro para as empresas da Incubadora Tecnológica de Pato Branco, pois entende-se que este é uma ferramenta fundamental para que estas empresas possam conduzir melhores decisões, através do real conhecimento de sua situação financeira. Assim, quando este plano é bem elaborado, oportuniza prevenir ou corrigir as decisões diante das constantes mudanças ocorridas no mercado, principalmente quando os fatores externos influenciam significativamente suas atividades, ou seja, propicia uma visão estratégica sobre as decisões a serem tomadas, de forma a evitar prejuízos, contribuir para o sucesso empresarial e gerar sua manutenção no mercado ao longo de tempo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGÊNCIA ESTADUAL DE NOTÍCIAS. **Paraná é o terceiro em empregos gerados por pequenos negócios, 2019.** Disponível em: <http://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=102369&tit=Parana-e-o-terceiro-em-empregos-gerados-por-pequenos-negocios>. Acesso em: 11/06/2020.

ASSAF NETO, Alexandre; Silva, C. A. T. **Administração do Capital de Giro.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor.** 6ª edição, São Paulo: Atlas S. A., 2012.

AZEVEDO, José Gilmar. **As práticas de gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo descritivo em indústrias de castanha de caju do estado do Rio Grande do Norte.** Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Potiguar, Natal, 2010.

AZEVEDO, José Gilmar; LEONE, Rodrigo José Guerra. **Práticas de gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo descritivo em indústrias de castanha de caju do estado do Rio Grande do Norte.** Revista Ciências Administrativas (RCA), Fortaleza/CE, v. 17, n.1, p. 55-83, jan/abr., 2011. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/3221/pdf>. Acesso em: 12/09/2020.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira, LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica.** 3ª Ed. Pearson Prentice Hall – São Paulo 2007.

BARROS, Frederico R.; MODENESI, R. L. **Pequenas e médias indústrias: análise dos problemas, incentivos e suas contribuições ao desenvolvimento.** Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1993.

BEM PARANÁ. **Pandemia causou perdas para 90,2% dos micros e pequenos negócios do Paraná.** Disponível em: <https://www.bemparana.com.br/noticia/pesquisa-mostra-os-mais-prejudicados-com-a-pandemia-entre-micro-e-pequenos.-veja#.XyBtTp5KjIU>. Acesso em: 27/08/2020.

BENÍCIO, João Carlos. **Gestão financeira para organizações da sociedade civil.** São Paulo: Global, 2000.

BEUREN, Ise Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas 2004.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da pesquisa: monografia, dissertação, tese.** 1ª Ed. 5 reimpr. Atlas – São Paulo 2011.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.** Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 10/06/2020.



BREALEY, R. A.; MYERS, S. C. **Princípios de Finanças Empresariais**. 3 ed. Portugal: McGraw-Hill, 1992.

BRETAS, Valéria. **As 10 cidades pequenas mais inteligentes e conectadas do Brasil**, **Revista Exame**, 2017. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/brasil/as-10-cidades-pequenas-mais-inteligentes-e-conectadas-do-brasil/>. Acesso em: 04/06/2020.

BRIGHAM, Eugene F.; EHRHARDT, Michael C. **Administração Financeira: Teoria e Prática**. São Paulo: 2006.

CAETANO, Bruno. **O risco do empréstimo mal feito**. *Jornal de Negócios. Financiamento*, p. 5, São Paulo, Março de 2013. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Not%C3%ADcias/Jornal%20de%20Neg%C3%B3cios/2013/227.pdf>. Acesso em: 26/06/2020.

CAPEL, H.; MARTINS, L. M. **A importância do planejamento financeiro no sucesso das empresas**. *Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama*, v. 13, n. 1, p. 29-40, jan./jun. 2012.

CARAVANTES, Geraldo; PANNO, Cláudia; KLOECKNER, Mônica. **Administração: teorias e processo**. São Paulo: Pearson, 2005.

CARDEAL, Josemeire Dantas. **A administração de caixa em empresas de pequeno porte: estudo de casos no setor hoteleiro de Salvador - BA**. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) - Universidade Salvador, Salvador, 2006. Disponível em: <https://silo.tips/download/universidade-salvador-unifacs-programa-de-pos-graduacao-em-administraao-mestrado--5>. Acesso em: 12/07/2020.

CARVALHO. André Luiz Rodrigues. **História do Pensamento Financeiro**. Laranjeiras do Sul: UNICENTRO, 2013.

CASSAROTO FILHO, N.; PIRES, L. H. **Redes de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1998.

CERTO. Samuel C. **Tomada de Decisões. Administração Moderna**. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos – Os Novos Horizontes em Administração**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão Financeira: Uma Abordagem Introdutória**. 3. Ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.  
COSTA, R. A., SPIES, D. L., CAGLIARI, D., & CHAWANSKI, T. **Administração Financeira: Importância e Evoluções**. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, 1-13, 2015.

DATA SEBRAE, **Panorama Sebrae 01/2019, 2019.** Disponível em: [https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Panorama-Sebrae\\_012019.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Panorama-Sebrae_012019.pdf). Acesso em: 07/06/2020.

DORNELAS, José Carlos A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2005.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia.** 5ª Ed. (rev.) – São Paulo: Saraiva, 2006.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia – Noções Básicas em Pesquisa Científica.** 6ª edição – revista e atualizada pela norma ABNT 14724, de 30/12/2005, São Paulo: Saraiva, 2017.

FAMÁ, R.; GALDÃO, A. **A Função Financeira: Uma Análise Esquemática de Sua Evolução.** São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1996.

FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marli; e MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo Estratégico – Criação e Gestão de Pequenas Empresas.** 2ª Edição, São Paulo: Cengage Learning, 2018.

FERREIRA, L. F. et al. **Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo.** Revista Gestão & Produção, Universidade de São Carlos/SP, v. 19, n. 4, p. 811-823, dez 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/gp/v19n4/a11v19n4.pdf>. Acesso em: 12/07/2020.

FERRONATO, Airto João. **Gestão contábil-financeira de micro e pequenas empresas: sobrevivência e sustentabilidade.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FGV Projetos. O impacto da pandemia de Coronavírus nos Pequenos Negócios – 4ª Edição do Sebrae – Junho 2020. Disponível em: <https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios-4a-edicao-do-sebrae-junho-2020>. Acesso em: 28/07/2020.

FIRJAN – Índice Firjan de Desenvolvimento Municipal, 2013. Disponível em: <https://www.firjan.com.br/ifdm/consulta-ao-indice/ifdm-indice-firjan-de-desenvolvimento-municipal-resultado.htm?UF=PR&IdCidade=411850&Indicador=1&Ano=2013>. Acesso em 04/06/2020.

FISCHMANN, A.A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na Prática.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FONTES FILHO, J. R.; NUNES, G. S. A. **O estrategista da micro, pequena e média empresa privada brasileira.** Revista Brasileira de Gestão de Gestão e Negócios, 2010, 271-288.

FREITAS, H.; KLADIS, C.M. **O Processo Decisório: Modelos e Dificuldades**. Revista Decidir. Rio de Janeiro, ano 2, n.08, mar. 1995. Disponível em: < [http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/1995/1995\\_028\\_rev\\_decidir.pdf](http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/1995/1995_028_rev_decidir.pdf) >. Acesso em 02/07/2020.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 2ª edição, São Paulo: Atlas, 2000.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 4ª edição, São Paulo: Atlas, 2008.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2017.

GARCIA, V. S. **Gerenciamento de Risco em Instituições Financeiras e o Novo Acordo de Capital**. In: DUARTE JR., A. M.; VARGA, G. (Orgs.). *Gestão de Riscos no Brasil*. Rio de Janeiro: Financial Consultoria, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Ed. Atlas – São Paulo 2002.

GITMAN, Lawrence. J. **Princípios da Administração Financeira**. São Paulo: Habra, 1997.

GITMAN Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 7. ed. São Paulo; Harbra, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. Pearson Addison Wesley, 10ª edição, São Paulo, 2004.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12º edição - São Paulo: 2010.

GITMAN, Lawrence J.; MADURA, Jeff. **Administração Financeira: Uma Abordagem Gerencial**. São Paulo: Pearson: Addison Wesley, 2003.

**GOVERNO FEDERAL. Governo lança Fundo Garantidor de Operações para avaliar empréstimos do Pronampe. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/junho/governo-lanca-fundo-garantidor-de-operacoes-para-avalizar-emprestimos-do-pronampe>. Acesso em: 14/06/2020.**

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**, 2ª edição, Saraiva, São Paulo, 2006.

HANSEN, D.R.; MOWEN, M.M. **Gestão de Custos: Contabilidade e Controle**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

HANSEN, P. B. et al. **Análise do Comportamento Estratégico de Pequenas Empresas no Brasil**. Revista FIR. Espanha. 3: 30-42 p. 2014.

HOJI, Masakasu. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**. 4ª edição, São Paulo: Atlas, 2003.

HOJI, Masakasu. **Orçamento Empresarial**. 1ª edição, São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

HOJI, Masakasu; LUZ, Adão Eleuterio da. **Gestão Financeira e Econômica: Didática, Objetiva e Prática**. 1ª edição, São Paulo: Atlas, 2019.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia das Empresas 2011**. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv65422.pdf>> . Acesso em 11/05/2020.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>. Acesso em: 25/05/2020.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades e Estados, Pato Branco-PR, Panorama**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/pato-branco/panorama>. Acesso em: 21/06/2020.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Portal Cidades**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/pato-branco/pesquisa/38/46996>. Acesso em: 21/06/2020.

ISTO É DINHEIRO. **Covid-19 e a Inadimplência**. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/covid-19-e-a-inadimplencia/>. Acesso em: 27/07/2020.

KASSAI, S. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**. Caderno de Estudos, São Paulo, FIECAFI, v.9, n.15, p. 60-74, jan./jun.1997.

KAYASIMA, Roger. **Não deixe sua empresa entrar no vermelho**. Jornal de Negócios. São Paulo, p. 8 e 9, março de 2013. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Not%C3%ADcias/Jornal%20de%20Neg%C3%B3cios/2013/227.pdf> . Acesso em: 26/05/2020.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa**. Ed. 20ª. Editora Vozes – Petrópolis 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª edição, São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 6ª Ed. Atlas – São Paulo 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. – 7. Ed. – 9. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2014.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 7ª edição, São Paulo: Atlas, 2017.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 8ª edição, São Paulo: Atlas, 2019.

LEMES JÚNIOR, Antonio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras**. 4 ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.

LODDI, César Eduardo. **A aplicação das teorias e métodos da administração financeira como sistema de apoio às tomadas de decisões de pequenos empreendimentos franquizados: um estudo de caso, 2008**. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-13082008-145336/publico/CesarEduardoLoddi.pdf>. Acesso em: 27/05/2020.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. Willian. **Administração de pequenas empresas**. 13ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

LONGENECKER, Justin G.; PETTY, J. Willian; PALICH, Leslie E.; HOY Frank. **Administração de pequenas empresas – Lançando e desenvolvendo iniciativas empreendedoras**. Tradução da 18ª edição norte-americano, 2ª edição brasileira. São Paulo: Cengage Learning, 2019.

LUIZ, Everton. **A Importância do Fluxo de Caixa nas Empresas de Pequeno Porte, 2009**. Disponível em: <https://administradores.com.br/producao-academica/a-importancia-do-fluxo-de-caixa-nas-empresas-de-pequeno-porte>. Acesso em: 11/06/2020.

MACHADO, H. P. V.; ESPINHA, P. G. **Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas**. Revista Capital Científico, v. 3, n. 1, p. 51-64, jan./dez. 2005. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/612/745>. Acesso em: 15/08/2020.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3ª edição, São Paulo: Atlas, 2016.

MARQUES. Adriano Ventura. **Planejamento e controle financeiro nas micro e pequenas empresas, visando à continuidade e à sustentabilidade**. 2008. Disponível em: <http://biblioteca.unisantos.br:8181/bitstream/tede/460/1/ADRIANO%20VENTURA%20MARQUES.pdf>. Acesso em: 26/06/2020.

MARQUES, Glaucia Assunção; SILVA, Léa Ferreira; DIEGUES, Geraldo César. **Uma análise do planejamento financeiro como ferramenta gerencial na empresa Beta**,

2016. Disponível em: <https://unibhadministracao.files.wordpress.com/2016/09/tcc-glc3a1ucia-e-lc3a9a.pdf>. Acesso em: 26/08/2020.

MARQUES, J. A. V. C.; BRAGA, R. **Demonstração dos Fluxos de Caixa: uma contribuição à alteração da legislação societária**. Rio de Janeiro, 2001.

MATIAS, Alberto B.; FREITAS, Zípora C. **A Evolução do Pensamento Financeiro: Uma investigação sobre a teoria desde o início das civilizações até a atualidade**. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/96046914/evolucao-pensamento-financeiro>. Acesso em: 25/06/2020.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 4 ed. [3 remp.]. São Paulo: Atlas, 2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2009.

MELO, Natália Máximo e. **Sebrae e Empreendedorismo: Origem e Desenvolvimento**. São Carlos: UFSCar, 2008.

MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos**. São Paulo: Atlas, 2005.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORAES, Rafael Cacemiro; OLIVEIRA, Wdson. **A importância da gestão financeira nas empresas**. Revista Científica, v. 5, n. 1, p. 51-58, Araras, São Paulo, 2011.

MUNICÍPIO DE PATO BRANCO. **O Município**. Disponível em: <http://www.patobranco.pr.gov.br/omunicipio/>. Acesso em: 11/05/2020.

\_\_\_\_\_. **Pato Branco está entre as cidades paranaenses que mais estimulam a inserção no mercado de trabalho**. Disponível em: <http://www.patobranco.pr.gov.br/noticias/geracao-de-emprego/pato-branco-esta-entre-as-cidades-paranaenses-que-mais-estimulam-a-insercao-no-mercado-de-trabalho/>. Acesso em: 11/05/2020.

\_\_\_\_\_. **Pato Branco passa de 5ª para 3ª cidade mais inteligente do Brasil, aponta Ranking**. Disponível em: <http://patobranco.pr.gov.br/noticias/pato-branco-passa-de-5a-para-3a-cidade-mais-inteligente-do-brasil-aponta-ranking/>. Acesso em: 10/09/2021.

\_\_\_\_\_. **Parque Tecnológico de Pato Branco**. Disponível em: <http://www.patobranco.pr.gov.br/parquetecnologico/>. Acesso em: 15/05/2020.

\_\_\_\_\_. **Sala do Empreendedor**. Disponível em: <http://www.patobranco.pr.gov.br/saladoempreendedor/>. Acesso em: 15/05/2020.

\_\_\_\_\_. **Secretaria Municipal de Ciência, Tecnologia e Inovação.** Disponível em: <http://www.patobranco.pr.gov.br/tecnologia/>. Acesso em: 14/05/2020.

OLIVEIRA, R. D. **Administração Financeira: Uma Análise Conceitual.** Estação Científica, 1-13, 2016.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas e operacionais.** 9 ed São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar.** 9 edição. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas.** São Paulo: Atlas, 2012.

PADOVEZE, CLOVIS LUÍS. **Planejamento Orçamentário.** 2ª edição. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PADOVEZE, C. L.; MARTINS, M. A. M. **Contabilidade e Gestão para Micro e Pequenas Empresas.** 1. ed. Curitiba: InterSaber, 2014.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **Qual o Faturamento Anual do Microempreendedor Individual?** Disponível em: <http://www.portaldoempreendedor.gov.br/duvidas-frequentes/o-microempreendedor-individual-mei/4-qual-o-faturamento-anual-do-microempreendedor-individual>. Acesso em: 16/05/2020.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PUGA, Fernando Pimentel. **O Apoio Financeiro as Micro, Pequenas e Médias Empresas na Espanha, no Japão e no México,** Texto para discussão nº 96, 2002. Disponível em: [https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/td/td-96.pdf](https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/td/td-96.pdf). Acesso em: 16/05/2020.

REIS, Z.R. **Micro e pequenas empresas: a importância de aprender a empreender.** 2006. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial)-Fundação de Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: [file:///C:/Users/HP/Downloads/000384143%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/HP/Downloads/000384143%20(1).pdf). Acesso em: 10/05/2020.

REZENDE, D. A. **Sistemas de Informações Organizacionais: guia prático para projetos em cursos de administração, contabilidade e informática.** São Paulo: Atlas, 2005.

ROBBINS, Stephen; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro.** 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010.



ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, J. F. **Administração Financeira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios da Administração Financeira**. 2ª edição, São Paulo: Atlas, 2008.

RUARO, Dirceu Antonio. **Manual de apresentação de produção acadêmica: pesquisas, textos acadêmicos, apresentação de trabalho**. Pato Branco: Faculdade Mater Dei, 2004, 115 p.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de Caixa: A Visão da Tesouraria e da Controladoria**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

SAITO, A. T.; Savoia, J. R. F.; Famá, R. **A Evolução da Função Financeira**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 13, n. especial, p. 31-44, 2006.

SAKUDA, Luiz Ojima. **Planejamento é a Chave para Capitalizar sua Empresa**. **Jornal de Negócios**. São Paulo, p. 6, Março de 2013. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Not%C3%ADcias/Jornal%20de%20Neg%C3%B3cios/2013/227.pdf> . Acesso em: 26/06/2020.

SANTOS, L. M.; FERREIRA, M. A. M.; FARIA, E. R. **Gestão financeira de curto prazo: características, instrumentos e práticas adotadas por micro e pequenas empresas**. Revista de Administração da Universidade Metodista de Piracicaba - UNIMEP, Piracicaba, 2009. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/374987535/Artigo-Sobre-Gestao-Financeira-de-Curto-Prazo>. Acesso em: 12/08/2020.

SANTOS, L. L. D. S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. D. **Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro, 2007**. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v47n4/v47n4a06.pdf>. Acesso em: 29/07/2020.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Controle de Contas a Receber, Junho/2019**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/controle-de-contas-a-receber,c84164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 22/05/2021.

SEBRAE – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fundo de Aval do Sebrae oferece garantia para os Pequenos Negócios, 2020**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/fundo-de-aval-do-sebrae-oferece-garantia-para-os-pequenos-negocios,ac58742e7e294410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em 20/06/2020.

SEBRAE/DF – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Análise do CAGED Janeiro/2019**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Relatorio%20do%20CAGED%2001%202019.pdf>. Acesso em: 07/06/2020.



SEBRAE/DF – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios 2016**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anu%C3%A1rio%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016%20VF.pdf>. Acesso em: 08/05/2020.

SEBRAE/DF. **Crédito no Brasil para MPES em Tempo de Covid-19**. Disponível em: [https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/05/CR%C3%89DITO-NO-BRASIL-PARA-MPEs-EM-TEMPO-DE-COVID19\\_v06-1.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/05/CR%C3%89DITO-NO-BRASIL-PARA-MPEs-EM-TEMPO-DE-COVID19_v06-1.pdf). Acesso em: 14/06/2020.

SEBRAE/DF – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Cresce participação dos pequenos negócios na geração de empregos, 2017**. Disponível em: <http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/cresce-participacao-dos-pequenos-negocios-na-geracao-de-empregos,1ab58321d1a3e510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 22/05/2020.

SEBRAE/DF – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas/DF. **Fatores condicionantes e taxas de mortalidade de empresas no Brasil. Brasília: Gráfica Charbel, 2004**. Disponível em: <http://intranet.df.sebrae.com.br/download/ambiental/Biblioteca/Pesquisa%20Sebrae%20Mortalidade%20MPE/Mortalidade%20mpe2004.pdf>. Acesso em: 15/05/2020.

SEBRAE/DF – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas/DF. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003 – 2005, Brasília, 2007**. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf). Acesso em: 13/05/2020.

SEBRAE/DF – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas/DF. **Relatório Especial – Os Impactos do Simples Nacional, Julho de 2017**. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/1513cca8cf40729aa779c2d6d1885252/\\$File/7733.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1513cca8cf40729aa779c2d6d1885252/$File/7733.pdf). Acesso em: 10/05/2020.

SEBRAE/DF – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas/ DF. **Sobrevivência das Empresas no Brasil, 2013**. Disponível em: [https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf). Acesso em: 17/08/2020.

SEBRAE/SP – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas/SP. **Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida**. São Paulo, Julho de 2014. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf). Acesso em: 29/07/2020.

SEBRAE/SP - Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Faturamento mensal das MPE no Brasil.** São Paulo, 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/faturamento-mensalmpe-maio2016.pdf>. Acesso em: 12/05/2020.

SEBRAE/SP- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fluxo de Caixa.** São Paulo, 2016. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/a54c29c120d08789e9369c2da15aa9e1/\\$File/9880.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/a54c29c120d08789e9369c2da15aa9e1/$File/9880.pdf). Acesso em: 11/05/2020.

SEBRAE/SP – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.** São Paulo, 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 12/08/2020.

SECRETARIA DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO DO MUNICÍPIO DE PATO BRANCO. Incubadora Municipal. Disponível em: <http://smcti.patobranco.pr.gov.br/incubadora/>. Acesso em: 28/07/2020.

SECRETARIA ESPECIAL DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL. Pequenos negócios parcelaram mais de R\$ 20 milhões de dívidas tributárias, 2017. Disponível em: <https://receita.economia.gov.br/noticias/ascom/2017/junho/pequenos-negocios-parcelaram-mais-de-r-20-bilhoes-de-dividas-tributarias>. Acesso em: 22/10/2020.

SILVA, E. C; **Como administrar o fluxo de caixa das empresas:** São Paulo, Editora Atlas, 2005.

SILVA, F. P. M. da. **Tomada de Decisão Financeira: Aplicando o Processo Orçamentário.** Revista Administração em Diálogo. Vol.14, n.3, Set/Out/Nov/Dez 2012, p.01-23.

SILVA, Jose Pereira. **Análise Financeira das empresas.** 6ª Edição, São Paulo, Editora Atlas – 2004.

SILVA, José Pereira. **Análise Financeira das Empresas.** São Paulo: Atlas, 2012.

SOUZA, Claudio Peternella de. **Um estudo exploratório sobre o planejamento e orçamento empresarial.** Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras) – Pontifícia Universidade Católica – PUC, São Paulo, 2007.

SOUZA, J.M.M.D. **Gestão Técnicas e Estratégias no Contexto,** 1a edição, São Paulo: Saraiva, 2009.

TAVARES, D. **Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas já está em vigor. Lei Geral - Começa um novo ciclo de desenvolvimento para os pequenos negócios.** Revista SEBRAE. 20, janeiro/fevereiro de 2007, pág. 20-39.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

VIEIRA, Sonia. **Como elaborar questionários.** São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Sonia. **Fundamentos de Estatística.** 6ª edição, São Paulo: Atlas, 2019.

VIEIRA, S. F. A. et al. **Formação de estratégias em micro e pequenas empresas do comércio de londrina: uma abordagem sob a perspectiva das configurações.** Revista da Micro e Pequena Empresa, 2013. Disponível em: <file:///C:/Users/HP/Downloads/544-1566-1-PB.pdf>. Acesso em: 15/08/2021.

WANDERLEY, Fernanda. **Pequenos Negócios, Industrialização Local e Redes de Relações Econômicas: Uma Revisão Bibliográfica em Sociologia Econômica.** Revista Brasileira de Ciências Sociais. Rio de Janeiro nº 48, 2º semestre de 1999, p. 15-50.

WERNKE, Rodney. **Gestão Financeira - ênfase em aplicações e casos nacionais.** Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

WESTON, J. F. **Finanças de Empresas.** São Paulo: Atlas, 1975.

WESTON, F. J.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos de administração financeira.** 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

YAMAMOTO, Bruno Henrique Rodrigues; TOFOLI, Irso Teraoka. **Planejamento Financeiro como Ferramenta na Tomada de Decisão Empresarial: Estudo de Caso na Empresa Cronos Marcas, 2017.** Disponível em: <https://www.coursehero.com/file/65579159/PLANEJAMENTO-FINANCEIRO-COMO-Ferramenta-na-tomada-Unisalesianopdfpdf/>. Acesso em: 10/03/2021.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro.** Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro.** Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2002.

ZDANOWICZ, José. Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento.** Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1995.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento.** 1ª edição, Porto Alegre, Novak Multimedia, 2003.



Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de "Patente de Invención" es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-

Flora María Duarte  
Firma del Autor

Posadas - AR  
Lugar

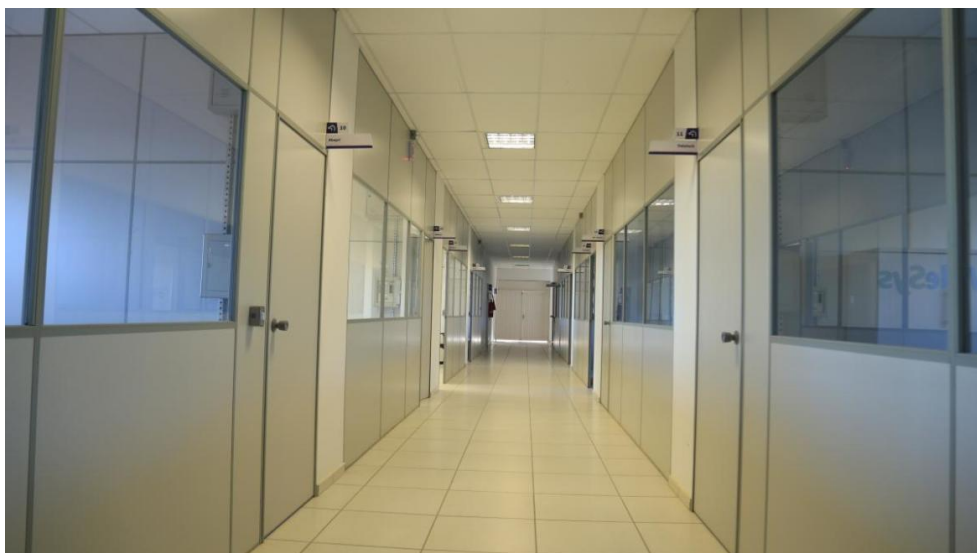
27/04/2022  
Fecha

---

**ANEXO A - Relação das Incubadoras da ITEC/PB**

	<b>Empresa</b>	<b>Responsável</b>	<b>Telefone Celular</b>	<b>E-mail</b>
01	Agende	Rafael Fernando Dal Bosco	(46) 99912-4542	<a href="mailto:rafael@agendetecnologias.com">rafael@agendetecnologias.com</a>
02	AUTEN	Douglas Monteiro Luan Saldanha	(46) 98800-2676 (46) 99107 7759	<a href="mailto:douglas.monteiro2008@hotmail.com">douglas.monteiro2008@hotmail.com</a> <a href="mailto:luanroani@hotmail.com">luanroani@hotmail.com</a>
03	Clifatech	Eduardo Romani Panazzolo	(46) 99904-3934	<a href="mailto:clifatech@hotmail.com">clifatech@hotmail.com</a>
04	D7	Julio Cesar Pereira Dias	(46) 99978-0054	<a href="mailto:juliocesarpereiradias1@gmail.com">juliocesarpereiradias1@gmail.com</a>
05	Data On	Rafael Marques	(46) 99101-6581	<a href="mailto:rafaelmarques@dataon.com.br">rafaelmarques@dataon.com.br</a>
06	Edetec	Ederli da Silva Silvani da Silva	(46) 99106-4659	<a href="mailto:ederli.tecnico@hotmail.com">ederli.tecnico@hotmail.com</a> <a href="mailto:silvane@edetec.com.br">silvane@edetec.com.br</a>
07	Ivania Ramos Consultoria	Ivania Ramos dos Santos	(46) 98402-4898	<a href="mailto:Ivania.ramos.santos@gmail.com">Ivania.ramos.santos@gmail.com</a>
08	Mercattun	Giovanni Christian Debona	(46) 99138-0488	<a href="mailto:giovanni@mercattun.com">giovanni@mercattun.com</a>
09	Radocc	Anderson Rodrigues de Almeida	(46) 99107-0015	<a href="mailto:anderson.almeida@radocc.com">anderson.almeida@radocc.com</a>
10	Rise GO	Cláudia Fátima Polli Valdinei Matias de Jesus	(41) 98802-5948 (41) 98802 5948	<a href="mailto:poli-claudia@hotmail.com">poli-claudia@hotmail.com</a> <a href="mailto:val_matias@hotmail.com">val_matias@hotmail.com</a>
11	Rock at Work	Rafael Mingott	(46) 99936-5171	<a href="mailto:rafael@rockatworkedu.com.br">rafael@rockatworkedu.com.br</a>
12	Salt Systems	Fabricio Kerber Jean	(46) 99912-1548	<a href="mailto:fabricio@saltsystems.com.br">fabricio@saltsystems.com.br</a> <a href="mailto:jean@saltsystems.com.br">jean@saltsystems.com.br</a>
13	SMART	Rafael Luiz Picolo	(46) 99115-2898	<a href="mailto:rafaelsmartengenharia@outlook.com">rafaelsmartengenharia@outlook.com</a>
14	Terris	Sidney Gaspari	(46) 99973-2772	<a href="mailto:Terristecnologia@gmail.com">Terristecnologia@gmail.com</a>
15	Testart	Josiane Lemos Toscan	(46) 99127-7504	<a href="mailto:josiani.lemos@gmail.com">josiani.lemos@gmail.com</a>
16	Vigiar	Leonel Bierdmann Inocêncio	(46) 99917-1856	<a href="mailto:leonel@vigiair.com">leonel@vigiair.com</a>
17	Voraz	Leonel Bierdmann Inocêncio	(46) 99917-1856	<a href="mailto:leonel@voraztecnologia.com">leonel@voraztecnologia.com</a>
18	Whatplay (Cash Local)	Bruna Jochem	(46) 98806-1177	<a href="mailto:bruna@cashlocal.com.br">bruna@cashlocal.com.br</a>
19	Widesys	Evandromar Machado	(46) 99113-2775	<a href="mailto:evandro@widesys.com.br">evandro@widesys.com.br</a>



**ANEXO B – Fotos das Incubadoras da ITEC/PB**

**APÊNDICE A – Instrumento de Coleta de Dados****Mestrado em Administração Estratégica de Negócios****Mestranda: Iliane Maria Duarte****Título: Planejamento Financeiro como Ferramenta Estratégica para as Incubadoras Tecnológicas de Pato Branco – PR****Questionário nº \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_.****Apresentação:**

O questionário a seguir é uma fonte de informações para pesquisa proposta junto ao Mestrado em Administração Estratégica de Negócios da UNAM - Universidad Nacional de Misiones - Facultad de Ciencias Económicas– Posadas – AR, sob a orientação da Profa. Dra. Gloria Orzuza.

Esta pesquisa tem por objetivo propor um plano estratégico financeiro para as incubadoras vinculadas ao Parque Tecnológico de Pato Branco – PR, contribuindo para a otimização das tomadas de decisões, a fim de obter melhores resultados e promover sua manutenção no mercado ao longo do tempo.

O questionário é composto por 25 questões, e deverá ser respondido pelo responsável da empresa ou por seu gestor financeiro. As respostas deverão ser escolhidas como aquelas que mais se aproximam da realidade da empresa, de acordo com a opinião do respondente. Não serão realizadas perguntas sobre informações consideradas de caráter confidencial. A identificação da empresa será preservada, não sendo divulgada.

Desde já agradeço a colaboração em responder este questionário e coloco-me à disposição para dúvidas ou esclarecimentos adicionais pelo telefone celular (46) 99915-1954 ou pelo e-mail: [duarteiliane@hotmail.com](mailto:duarteiliane@hotmail.com).

Atenciosamente,  
Iliane Maria Duarte



## QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

### DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

1. Nome do Entrevistado: \_\_\_\_\_
2. Cargo: \_\_\_\_\_
3. Nível de Escolaridade: \_\_\_\_\_
4. Nome da Empresa: \_\_\_\_\_
5. Tempo de Funcionamento da Empresa: \_\_\_\_\_
6. Quantos funcionários a empresa possui? \_\_\_\_\_
7. Tipo de Enquadramento Empresarial: \_\_\_\_\_
8. Tipo de Regime Tributário: \_\_\_\_\_

**PARA CADA PERGUNTA QUE SEGUE, MARCAR APENAS UMA RESPOSTA.**

### PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – TOMADA DE DECISÃO

#### 11. Para abrir seu negócio, sua opção foi definida por:

- Aproveitar uma oportunidade diante do cenário de mercado.
- Buscar um melhor padrão de vida.
- Insatisfação com o emprego anterior.
- Incentivos financeiros e facilidade da abertura deste tipo de negócio.
- Oportunidade em passar de empregado para empregador.
- Ter conhecimento suficiente acerca do negócio e do mercado envolvido.

#### 10. Para a abertura de seu negócio, você buscou algum tipo de orientação ou instrução de como planejar melhor suas decisões?

- Sim. O plano empresarial desenvolvido foi baseado através de estudos ou cursos técnicos para melhor planejar meu negócio e as tomadas de decisões envolvidas.
- Sim. O plano empresarial desenvolvido foi baseado no conhecimento prático que eu já possuía, mas sem orientação técnica ou profissional.
- Não busquei ou obtive orientações de como planejar minhas decisões empresariais, elas simplesmente aconteceram.

### PLANEJAMENTO FINANCEIRO E TOMADA DE DECISÃO

#### 11. A empresa elabora um planejamento financeiro, pré-determinando as prioridades para direcionar a alocação dos recursos envolvidos?

- Sim, realiza um excelente e detalhado planejamento financeiro.
- Sim, mas o plano é realizado parcialmente e não constam todas as informações.
- Não, a empresa não elabora um plano financeiro.

#### 12. Com que antecedência a empresa planeja a situação das suas necessidades e/ou disponibilidades financeiras futuras:

- Não planeja.
- Planeja de acordo com os acontecimentos (compras e vendas realizadas).
- As projeções são feitas com até 90 dias de antecedência, atualizando esporadicamente.
- As projeções são feitas acima de 90 dias, sendo atualizadas periodicamente.

**13. A empresa possui controles e relatórios periódicos (contábeis e financeiros) que permitem formular estratégias e orientar a tomada de decisão empresarial?**

- Sim, a empresa possui documentos que orientam as estratégias e as tomadas de decisões.
- Sim, a empresa possui estes documentos, mas as decisões empresariais não acompanham os mesmos.
- Não, a empresa não possui documentos que auxiliam as decisões empresariais.

**14. A empresa compara o REAL X PLANEJADO para orientar suas estratégias e tomadas de decisões empresariais?**

- Sim, a empresa realiza o controle e o acompanhamento de suas estratégias e resultados para orientar suas ações.
- Sim, a empresa compara o realizado com o planejado esporadicamente, auxiliando eventualmente nas decisões.
- Não, pois a empresa não possui um plano estratégico financeiro.

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO E CONTROLES**

**15. Você costuma separar suas contas pessoais das contas da empresa?**

- Sim, pois entendo que são pessoas distintas e que as contas devem ser separadas.
- Não, pois a pessoa física e jurídica é uma só.

**16. A empresa possui uma pessoa específica que administre os assuntos financeiros?**

- Sim.
- Não.

**17. Existem normas pré-estabelecidas para a autorização das operações envolvendo valores? (Exemplo: autorização de pagamento, recebimento, conferências de caixas, prestação de contas dos pagamentos e recebimentos efetuados, etc.)**

- Sim.
- Existem normas parciais.
- Não.

**18. A empresa possui os históricos das realizações de vendas, despesas, fornecedores, investimentos, etc. dos últimos períodos?**

- Não.
- Sim, porém a informação não está disponível de maneira organizada e/ou pré-formatada.
- Sim, existem os relatórios onde estes dados estão disponíveis e organizados, a qualquer momento.

**19. Em relação ao caixa, conta bancária, contas a pagar e a receber, existem controles e relatórios que demonstrem a real situação e composição destas contas?**

- Não existem estes controles e relatórios.
- Existe um controle parcial, mas sem normas pré-estabelecidas. Os relatórios não apuram a realidade da empresa.
- Os controles são efetivos, com procedimentos pré-estabelecidos, permitindo checagem e fechamento de todos os valores envolvidos. Os relatórios demonstram a realidade da empresa.

**20. A empresa possui algum software para o controle e/ou gerenciamento financeiro?**

- Sim, em perfeito funcionamento e atendendo todas as necessidades.
- Sim, mas atende parcialmente as necessidades.
- Não.

### **SITUAÇÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA DA EMPRESA**

**21. Os resultados contábeis(lucro/prejuízo) traduzem verdadeiramente a realidade da empresa?**

- Não, pois não existem registros adequados.
- Traduzem parcialmente os resultados, pois não são fornecidas todas as informações para a contabilidade.
- Sim, os resultados traduzem verdadeiramente a realidade contábil da empresa.

**22. Os resultados financeiros traduzem verdadeiramente a realidade da empresa?**

- Não, pois são feitos poucos registros.
- Os resultados traduzem parcialmente a realidade financeira, pois não são lançadas todas as informações.
- Sim, os resultados traduzem verdadeiramente a situação financeira da empresa.

**23. Você utiliza capital emprestado para manutenção do seu negócio?**

- Não tenho necessidade de capital emprestado para manter meu negócio.
- Sim. Utilizo sempre que preciso, mas atendendo a programação do fluxo de caixa, não comprometendo meu negócio.
- Sim. Utilizo eventualmente, pois enfrento necessidades para captação de valores por não fazer uma programação adequada de caixa.
- Sim. Utilizo sempre, pois não tenho uma programação de caixa e preciso de valores emprestados para manutenção do meu negócio.

**24. No geral, qual é a sua percepção com relação a saúde financeira e a expectativa de sobrevivência da empresa?**

- Situação financeira difícil. Indicativos de fechamento do negócio.
- Situação financeira difícil, mas com ações corretivas sobreviverá.
- Situação financeira boa, mas com aplicação de ferramentas adequadas pode melhorar.
- Ótima situação financeira. Tendência de crescimento.

**ENUMERAR A QUESTÃO 25 DE 1 A 10 POR ESCALA DE PRINCIPAL PROBLEMA EVIDENCIADO.**

**PRINCIPAIS DIFICULDADES FINANCEIRAS**

**25. Identifique quais as principais dificuldades financeiras que sua empresa enfrenta: (Observação: Enumere da maior dificuldade (1) para a menor dificuldade (10)).**

1. ( ) Falta de planejamento e controle financeiro.
2. ( ) Restrições ao crédito.
3. ( ) Dificuldade de manutenção de capital de giro.
4. ( ) Elevada concorrência.
5. ( ) Carga tributária elevada.
6. ( ) Conjuntura econômica (crise econômica/financeira) dificulta o crescimento da empresa.
7. ( ) Falta de conhecimento financeiro técnico adequado.
8. ( ) Não saber como aplicar o conhecimento financeiro na rotina diária da empresa.
9. ( ) Dificuldade em obter mão de obra qualificada para a gestão financeira.
10. ( ) Não possuir recursos necessários para mão de obra qualificada e/ou sistemas de controle e gerenciamento financeiro.

## **APÊNDICE B – Roteiro para Entrevista Semiestruturada**



### **Mestrado em Administração Estratégica de Negócios**

**Mestranda: Iliane Maria Duarte**

#### **Título: Planejamento Financeiro como Ferramenta Estratégica para as Incubadoras Tecnológicas de Pato Branco – PR**

1. Conte como abriu seu negócio? O que te impulsionou a tomar esta decisão?
2. Você se sentia preparado para abrir seu negócio? (conhecimento técnico/experiência).
3. Como você desenvolve seu plano estratégico e financeiro de atuação?
4. Para orientar as tomadas de decisões em sua empresa, você segue algum documento? Algum plano estratégico?
5. Quais são os pontos fortes e fracos que você considera atualmente no seu empreendimento em relação ao plano estratégico financeiro?
6. Qual tipo de controle financeiro é realizado em sua empresa atualmente? (fluxo de caixa, contas a pagar, contas a receber)?
7. Como você acompanha seu negócio? (balanço, balancete, pesquisas de mercado)?
8. Quais são as principais dificuldades enfrentadas para desenvolver uma gestão financeira saudável na sua empresa?
9. Que tipo de aprimoramento você está precisando para melhor conduzir seu negócio?
10. Você acredita que um plano estratégico financeiro pode contribuir para que a empresa possa se manter no mercado e projetar crescimento ao longo do tempo?