

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE GESTÃO E ECONOMIA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MBA DE FINANÇAS**

JOSÉ AUGUSTO DA SILVA FREITAS

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS BRASILEIRAS: IMPLANTAÇÃO E APLICAÇÃO DOS
PRINCÍPIOS FINANCEIROS FUNDAMENTAIS EM SUAS FINANÇAS**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

CURITIBA

2016

JOSÉ AUGUSTO DA SILVA FREITAS

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS BRASILEIRAS: IMPLANTAÇÃO E APLICAÇÃO DOS
PRINCÍPIOS FINANCEIROS FUNDAMENTAIS EM SUAS FINANÇAS**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título Especialista em Gestão Financeira do Departamento Acadêmico de Gestão e Economia da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Joana Serafim
Co-orientador: Prof. Dr. Ricardo Lobato Torres

CURITIBA

2016



TERMO DE APROVAÇÃO

GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
BRASILEIRAS: IMPLANTAÇÃO E APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS FINANCEIROS
FUNDAMENTAIS EM SUAS FINANÇAS
por

JOSÉ AUGUSTO DA SILVA FREITAS

Esta Monografia foi apresentada em 27 de Outubro de 2016 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Financeira. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Joana Serafim
Prof.(a) Orientador(a)

Prof. Dr. Ricardo Lobato Torres
UTFPR – Campus Curitiba

Prof. Dr. Antônio Barbosa Lemes Júnior
UTFPR – Campus Curitiba

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, e a minha esposa Katy Fernanda pelo auxílio, compreensão e apoio principalmente nos momentos de ausência.

AGRADECIMENTOS

Não conseguirei agradecer nesta folha a todos que ajudaram com que tivesse sucesso nesta etapa de minha vida. Mas não posso deixar de agradecer as pessoas que além de ajudar me guiaram e incentivaram para concluir esta trajetória.

Agradeço a minha orientadora Professora Joana Serafim, não somente pela orientação, mas principalmente pelas ótimas aulas que embasaram e facilitaram a escolha do meu tema.

A Secretaria do Curso, pela cooperação e ajuda sempre solícitas.

Gostaria de deixar registrado também, o meu reconhecimento meus amigos e colegas de trabalho que além de me ajudar nas traduções me incentivaram para o término.

Enfim, a todos os que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desta pesquisa.

Há uma grande diferença entre a empresa
que cresce e requer muito capital para
crescer e a empresa que cresce e não
requer capital.
(BUFFET, Warren, 2010)

RESUMO

FREITAS, José A. da Silva. **Governança Corporativa nas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras: Implantação e Aplicação dos princípios fundamentais em suas finanças.** 2016. 63 f. Monografia (Especialização em Gestão Financeira) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, 2016.

As Micro e Pequenas empresas Brasileiras tem um papel importante não somente para economia, mas principalmente para geração de empregos. Responsável por 52% da mão de obra formal no país e um quarto aproximadamente do PIB, ela carece ainda de auxílio e políticas que possam contribuir não apenas para sua abertura mas principalmente para sua estabilidade e perenidade. A mortalidade destas empresas, em grande maioria está associada diretamente a problemas de planejamento e controle financeiro. Com diversas oportunidades de melhoria e implantação, utilizar os conceitos de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa pregados pela Governança Corporativa podem nortear ações que ajudem estes pequenos negócios a ter sustentabilidade e facilitar a captação de recursos necessários. Apesar da Governança Corporativa ter um maior destaque para as grandes corporações, seus conceitos e pilares podem ser aplicado a qualquer estrutura de negócio. Aplicá-los e adaptá-los para uso na gestão de empresas menores, irão contribuir para mitigar os riscos oriundos do não acompanhamento regular de informações financeiras. Segundo pesquisa, a informalidade e o não uso de informações importantes, direcionam toda a responsabilidade do sucesso da empresa para experiência do negócio. Utilizar mecanismos de proteção para sociedades e empresas familiares, realizar ações que permitam ao gestor a controlar melhor o seu caixa, trazendo visibilidade de falhas e oportunidades na obtenção de recursos, propiciar ao gestor financeiro outras possibilidades para elaboração de preços e planejamento de demanda, estão disponíveis utilizando os princípios básicos da governança corporativa.

Palavras-chave: Micro e Pequenas empresa. Governança Corporativa. Mortalidade das Empresas. Controle Interno. Transparência. Equidade. Prestação de Contas.

ABSTRACT

FREITAS, José A. da Silva. **Governança Corporativa nas Micro e Pequenas Empresas Brasileiras: Implantação e Aplicação dos princípios fundamentais em suas finanças.** 2016. 63 f. Monograph (Specialization in Finance) - Federal Technology University - Parana. Curitiba, 2016.

In Brazil, the small companies are important not only for the economy but also for job creation, being responsible for 52% of the formal labor in the country and about a quarter of its GDP. However, there is still a need for public aids and policies that facilitate the establishment of new small firms and, most importantly, helping them maintain stability and continuity. The mortality rate of such companies are directly associated with problems regarding financial planning and control. There are several improvement and implementation opportunities using the concepts of transparency, fairness, accountability and corporate responsibility preached by the Corporate Governance, which can guide the actions to guarantee the firm's sustainability and facilitate their gathering of necessary resources. In spite of having a greater emphasis on large corporations, the Corporate Governance concepts and pillars apply to any business structure. Implementing and adapting them for use in the management of smaller companies, would contribute to mitigate the risks arising from inefficient financial information monitoring. According to this research, due to these business being part of the informal sector and not making use of important information, the business experience is the sole responsible for the company's success. Some of the possible actions when using the basic principles of corporate governance are: creating protective mechanisms for companies and family businesses; taking actions that allow the managers to better control the cash flow; highlighting flaws and opportunities to obtain funding; providing the financial managers other possibilities to specify prices and demand planning.

Keywords: Small business. Corporate governance. Companies Mortality Rate. Internal control. Transparency. Equity. Accountability.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – MODELO COSO I – 1992 CONTROLE INTERNO EM UM MODELO INTEGRADO	17
FIGURA 2 – MODELO COSO II – 2004 SISTEMA DE GESTÃO INTEGRADA DE RISCOS	17
FIGURA 3 – SISTEMA E ESTRUTURA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	20
FIGURA 4 – PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA E SEUS PILARES.	22
FIGURA 5 – ESTÁGIOS DA SUSTENTABILIDADE COM GOVERNANÇA NAS EMPRESAS.....	28
FIGURA 6 – CLASSIFICAÇÃO DE PORTE/TAMANHO DAS MPES NA UNIÃO EUROPÉIA	32
FIGURA 7 – CLASSIFICAÇÃO DE PORTE/TAMANHO DAS MPES NO BRASIL.....	35
FIGURA 8 – DIMENSIONAMENTO DA PESQUISA PARA AMOSTRAGEM SIMPLES	42
FIGURA 9 – CÁLCULO DA AMOSTRA	43

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – PERFORMANCE DAS MPES, BRASIL E ESTADOS UNIDOS.....	33
GRÁFICO 2 – RESUMO DE ARRECADAÇÃO DO SIMPLES NACIONAL.....	34
GRÁFICO 3 – PARTICIPAÇÃO DAS MPES, E SUAS CARACTERÍSTICAS (2003-2013).....	36
GRÁFICO 4 – TAXA DE MORTALIDADE DAS MPES.....	37
GRÁFICO 5 – PRINCIPAIS MOTIVOS PARA SE ABRIR A EMPRESA	38
GRÁFICO 6 – PESQUISA TOTAL DE EMPREGADOS.....	46
GRÁFICO 7 – TEMPO EM ATIVIDADE DA EMPRESA.....	46
GRÁFICO 8 – PERCEPÇÃO NA ABERTURA SOBRE O PLANEJAMENTO FINANCEIRO.	47
GRÁFICO 9 – PERCEPÇÃO NA ABERTURA SOBRE O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.	48
GRÁFICO 10 – CONTABILIDADE DA EMPRESA.....	48
GRÁFICO 11 – FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DO CAIXA.....	50
GRÁFICO 12 – FREQUÊNCIA DE AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS FINANCEIROS.	51
GRÁFICO 13 – DEFINIÇÃO DE PREÇO E O GRAU DE SUAS RELAÇÕES.	51
GRÁFICO 14 – RETORNO DE INVESTIMENTO DA EMPRESA.	52

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – CLASSIFICAÇÃO DE PORTE/TAMANHO DAS MPES NO MERCOSUL	30
TABELA 2 – CLASSIFICAÇÃO DE PORTE/TAMANHO DAS MPES NA ARGENTINA	30
TABELA 3 – CLASSIFICAÇÃO DE PORTE/TAMANHO DAS MPES NO CHILE	31
TABELA 4 – CLASSIFICAÇÃO DE PORTE/TAMANHO DAS MPES NO URUGUAI	31
TABELA 5 – TAXA DE SOBREVIVÊNCIA POR SETORES E REGIÕES NO BRASIL	37
TABELA 6 – CONTROLE DE CAIXA X FORNECIMENTO DE NOTA/CUPOM FISCAL.....	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
2 EMBASAMENTO TEÓRICO E/OU REVISÃO DE LITERATURA.....	14
2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA: CONCEITOS E DEFINIÇÕES	14
2.1.1 Governança Corporativa no Mundo e a Lei SOX	15
2.1.2 Governança Corporativa no Brasil	18
2.1.3 Princípios da Governança Corporativa.....	20
2.1.3.1 Propriedade.....	23
2.1.3.2 Conselho de Administração.....	24
2.1.3.3 Gestão.....	25
2.1.3.4 Auditoria Independente (Comitês de Auditoria).....	26
2.1.3.5 Conselho Fiscal.....	26
2.1.3.6 Conduta e Conflito de Interesses	27
2.2 ENTENDENDO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	29
2.2.1 As Micro e Pequenas Empresas no âmbito internacional	29
2.2.2 As Micro e Pequenas Empresas no Brasil e método de sua classificação.....	34
2.2.3 A mortalidade das MPEs e seus principais desafios	36
2.2.3.1 Falta de conhecimento sobre o mercado de atuação.....	39
2.2.3.2 Falta de Identidade.....	39
2.2.3.3 Falta de planejamento	40
2.2.3.4 Falta de controle financeiro	40
2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA E AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS...41	
3 METODOLOGIA	42
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA.....	45

4.1 RESULTADO E AVALIAÇÃO DA PESQUISA.....	45
4.2 CONTRIBUIÇÕES E BOAS PRÁTICAS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	53
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
6 REFERÊNCIAS.....	59
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA	62

1 INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas empresas (doravante MPEs), atualmente desempenham um importante papel econômico e social no país. Contribuindo com 27% do PIB e totalizando aproximadamente 8,9 milhões de empresas, são responsáveis por 52% dos empregos formais no Brasil, sendo que de cada 10 novas vagas de trabalho 9 são de origem das MPEs (SEBRAE/DIEESE/RAIS, 2013; PEGN, 2013). Em contraponto a estas informações, a cada 100 empresas abertas, ao fim de 6 anos apenas 36 continuarão em funcionamento de acordo com estudo divulgado (SEBRAE, 2013). Não obstante a relevância de seu papel para sociedade e para economia brasileira, e de que apenas um volume reduzido consiga superar 5 à 6 anos de existência, parte das dificuldades e riscos está ligado a informalidade de suas finanças, atreladas a falta de gestão financeira e controles internos (SEBRAE, 2013).

O estudo destas empresas e as maneiras de mitigar os riscos, maximizando as riquezas por meio de conceitos financeiros básicos aplicados na Governança Corporativa, podem contribuir com a redução das inúmeras dificuldades que levam muitas destes negócios à mortalidade, principalmente por serem menores e terem maiores dificuldades na obtenção de recursos.

A Governança Corporativa, pode se tornar uma importante aliada, não somente uma exigência para as grandes empresas que atuam nas bolsas, mas também para as MPEs brasileiras afim de auxiliar a tomada de decisões. Ela é um conjunto de mecanismos e ferramentas que serve principalmente para monitorar e direcionar a gestão e o desempenho das organizações, tendo como esforço contínuo o alinhamento entre os objetivos da alta administração aos interesses dos acionistas ou proprietários da empresa (BIANCHI, 2007).

A velocidade das informações nas organizações é um poderoso fator competitivo de mercado, e a necessidade de transparência seja para com os donos do negócio, sócios, ou da empresa para com o mercado, é algo estritamente exigido para o crescimento sustentável das empresas. O presente estudo visa facilitar aos gestores destas organizações na identificação de situações possíveis e corretas para utilização dos princípios da Governança Corporativa voltadas ao seu modelo de negócio. Utilizando os conceitos e princípios básicos para mitigar os riscos e melhorar a performance visto que existe ainda pouca literatura deste tema adaptada ou destinada às MPEs. Por meio da aplicação destes conceitos de controle interno,

equidade, transparência, prestação de contas e abordando as estratégias para a realidade destas MPEs, buscar-se-á uma consolidação de boas práticas para controle destas informações, onde possam ser reduzidas e prevenidas, as possíveis dificuldades deste processo, como a informalidade bem como os conflitos gerados por elas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais são as estratégias adequadas para a implantação dos principais conceitos financeiros de Governança Corporativa nas Micro e Pequenas empresas Brasileiras a fim de mitigar os riscos em suas atividades?

1.2 OBJETIVOS

Para guiar o estudo em relação ao problema de pesquisa, foram traçados objetivos específicos que irão de maneira conjunta atender ao objetivo geral.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar estratégias adequadas para a implantação dos principais conceitos da Governança Corporativa nas Micro e Pequenas empresas Brasileiras, a fim de auxiliar aplicação destes conceitos facilitar aos gestores destas organizações na identificação de situações possíveis e corretas para uso mitigando os possíveis riscos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Expor sobre o fenômeno das Micro e Pequenas Empresas no Brasil;
- b) Expor sobre o fenômeno da Governança Corporativa no Mercado;
- c) Expor sobre o fenômeno da Governança Corporativa dentro das Micro e Pequenas empresas Brasileiras.
- d) Expor os princípios da Governança Corporativa;
- e) Apresentar as vantagens da aplicação do modelo de Governança Corporativa nas MPEs, tendo por base a atuação nas grandes.
- f) Verificar estratégias adequadas para implantação dos princípios de Governança Corporativa nas Micro e Pequenas empresas Brasileiras.
- g) Mapear possíveis dificuldades no processo de adaptação do modelo.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO E/OU REVISÃO DE LITERATURA

Dado a importância das MPEs no mercado brasileiro e devido a sua representatividade principalmente na economia e na geração de empregos, torna-se válido um estudo que possa auxiliar na mitigação de riscos que possam prejudicar a sua performance financeira ou até mesmo leva-las a mortalidade.

Cada vez mais fazem parte do contexto de atuação financeira das organizações, os desafios sociais e ambientais afetando diretamente suas estratégias e causando impactos significativos em sua cadeia de valor, principalmente nos pequenos negócios. Surge a necessidade de uma visão mais ampla sobre o papel destas organizações e suas relações com a sociedade, ambiente, *stakeholders* e vice-versa. A Governança Corporativa pode ser aproveitada não somente como uma exigência para prestação de contas de grandes empresas, mas como um conjunto de ferramentas financeiras que adaptadas a realidade destes pequenos negócios, podem ser um grande diferencial para continuidade e prosperidade sustentável dos mesmos.

Dentre os livros e materiais publicados escolhidos para elaboração desta pesquisa, estão presentes também os documentos divulgados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), além de outros materiais citados nas referências. Os próximos tópicos irão conceituar a governança corporativa e o universo da micro e pequena empresa não somente no nosso País mas no mercado global.

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

A Governança Corporativa pode ser definida como um conjunto de ferramentas, políticas, regulamentos, leis e processos que auxiliam e definem como uma empresa, organização pode ser administrada, dirigida ou controlada. Ela torna-se um sistema que reúne a relação entre instituições reguladoras, métodos e a prática organizacional com interação direta com seus *stakeholders* (IBGC, 2009). Suas práticas possuem o interesse principal em preservar e otimizar ao longo prazo o valor econômico das organizações.

Segundo o IBGC (2009), existem diferentes abordagens quanto ao surgimento da Governança Corporativa, mais a principal vertente indica que ela surgiu como uma solução para um problema cada vez maior no início do século 20, já presente e vilão das grandes corporações, o conflito de agência. O conflito de agência, também

conhecido como conflito de interesses, acontecia quando o poder de decisão de um proprietário ou acionista era delegado para um agente especializado, sendo ele um administrador ou especialista que perante a Lei, tem o poder de dirigir a empresa mesmo que em algum momento, suas decisões não atendessem as expectativas ou anseio de seus donos (acionistas ou proprietário), ou afetassem diretamente a continuidade de seus negócios.

Estima-se que a Governança Corporativa tenha aparecido como conceito entre os anos de 1990 e 1992, porém ganhou grande destaque após 2002 como medida para combater os escândalos contábeis nos Estados Unidos e no Mundo. Auxiliada pela lei americana criada em 2002, lei *Sarbanes-Oxley*, ou Lei Sox, e depois pelo COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*), como já mencionado ela representa um conjunto de medidas em forma de sistema, pela qual as empresas são dirigidas e monitoradas (IBGC, 2009).

2.1.1 Governança Corporativa no Mundo e a Lei SOX

Já foi comentado que existem diferentes abordagens sobre o surgimento das práticas e conceitos da governança corporativa, porém existe um concílio em relação há quando este tema foi de fato evidenciado. Após 2002, com os problemas causados pelas empresas americanas Enron, Worldcom e Xerox principalmente, a Governança Corporativa tornou-se foco principal da alta gestão nas organizações. (SILVEIRA, 2004).

Os escândalos financeiros protagonizados por estas grandes corporações, provocaram imensos problemas com fundos de pensão americano, oscilações nas negociações em bolsa, além de diferentes impactos no mercado internacional. Fora o impacto direto no mercado financeiro, a fraude afetou milhares de pessoas que perderam suas “aposentadorias” da noite para o dia, trazendo outro grande impacto e necessidade, a de responsabilidade social. Isto impulsionou diversos debates a respeito de controles internos, auditorias e regulamentações mais rígidas a fim de resolver conflitos éticos inclusive, que pudessem assegurar não somente uma melhor relação entre empresas no mercado, mas entre empresas e seus *stakeholders*, incluindo a sociedade (CREPALDI, 2013; BERGAMINI JUNIOR, 2005).

Como resposta para este tema em alta no momento e outras necessidades já em foco há alguns anos sobre fraudes financeiras, o governo americano baseado nos

projetos de lei apresentados por Oxley e pelo senador Paul Sarbanes em 2002, buscou promover uma limpeza financeira setor empresarial.

Enquanto, Oxley era um republicano presidente da comissão de serviços financeiros da câmara, supervisionando o banco central americano (o FED, Federal Reserve), e o Tesouro dos EUA, Sarbanes é era um democrata, também membro de agências fiscalizadoras. Aprovada no congresso em Julho de 2002 e já sancionada pelo presidente George W. Bush, a Lei Sarbanes – Oxley ou lei SOX, representa uma das principais reações contra as manipulações nos balanços financeiros, fraudes e escândalos contábeis (CREPALDI, 2013).

A SOX, trouxe um novo cenário para governança corporativa, exigindo um conjunto de novas responsabilidades, novas sanções e novos métodos de auditoria para se evitar práticas lesivas e geradoras de risco. Segundo Peter e Machado (2003), é necessário a existência de um órgão/entidade que possa assegurar e determinar a observância das diretrizes, planos, normas e procedimentos internos. A exigência de auditoria e de mudança na apresentação de controles internos principalmente financeiros, fez com que a Lei SOX preocupasse os grandes empresários, mas também os pequenos pois estas novas exigências tratariam um alto custo de adaptação.

Segundo Crepaldi (2013), a lei trouxe ideias sensatas com condições duvidosas, pois ela tem como principal objetivo, dar responsabilidades aos executivos, diretores financeiros quanto a apresentação de informações financeiras, bem como as avaliações dos controles e procedimentos internos para seus relatórios. Para ter tal nível de controle, é necessário um alto custo com readequação de processos, contratação de empresas que possam realizar as auditorias, e principalmente mão de obra qualificada para tais atividades.

Esta lei não preocupou apenas os empresários americanos, pois, todas as empresas que tinham negociação de valores mobiliários registrados na SEC (*Securities and Exchange Commission*) na bolsa americana, por meio das ADRs (*American Depositary Receipts* – certificados de depósitos), sejam elas dos EUA ou fora dele, passaram a ter a necessidade de atender estes critérios para manter estas negociações. Existiu então, a clara necessidade das empresas brasileiras que possuem estes programas de ADRs, se adequar a estas novas exigências.

A governança corporativa, tem outra grande mudança favorável para sua aplicação, uma nova metodologia em um estudo baseado em controles internos

COSO I. Inicialmente criado em 1985 como uma instituição privada nos EUA para o combate a fraudes financeiras, teve como objeto de estudo os controles internos, transformou-se em um comitê sem fins lucrativos. Sua primeira importante publicação ocorreu em 1992, *Internal Control* (Controle Interno um modelo integrado), tornando-se uma referência mundial. Conforme a figura abaixo é possível identificar os cinco componentes principais que se relacionam entre si transformando-se em um controle interno (BERGAMINI JUNIOR, 2005).



Figura 1 – Modelo COSO I – 1992 Controle Interno em um modelo Integrado
Fonte: TCU (2009)

Entre os anos de 2002 e 2005, frente as novas situações e adaptações do mercado, surge uma adaptação da primeira publicação com a inserção do gerenciamento de risco, COSO II representado pela figura 2.



Figura 2 – Modelo COSO II – 2004 Sistema de Gestão integrada de riscos
Fonte: COSO (2016)

Esta publicação traz uma abordagem considerando um elemento muito

importante da governança corporativa, o gerenciamento de risco. Um sistema de gestão integrada de riscos, atrelado ao embasamento de controles internos, se tornou referência para modelos de controles financeiros e auditorias nas grandes empresas (BERGAMINI JUNIOR, 2005).

2.1.2 Governança Corporativa no Brasil

Cada país possui um modelo de melhores práticas de Governança Corporativa, adaptado para sua realidade, abordando diversos fatores locais como o seu ambiente social, corporativo, regulatório e principalmente econômico. Justamente por conta disto é difícil ou quase impossível ter um modelo único para ser aplicado (IBGC, 2009).

No Brasil a Governança Corporativa, ganhou grande destaque na última década, impulsionada principalmente pela BOVESPA com a criação de uma classificação específica de nível de governança para as empresas de capital aberto, mas também ganhou espaço com fonte de debates e trabalhos voltados as demais empresa, principalmente guiados pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o IBGC. Este instituto atua desde 1995, mas foi em 1999 que criou o primeiro código de boas práticas sobre governança corporativa, trazendo principalmente informações sobre o conselho administrativo e a sua conduta (IBGC, 2015).

Existe uma classificação quanto ao modelo praticado de governança, dividido de uma maneira ampla em duas grandes categorias, que consolidam os principais modelos utilizados no mundo, *outsider system* e ou *insider system* (IBGC, 2016).

O ***outsider system*** é o sistema de governança praticado nos EUA e Reino Unido (anglo-saxão). Ele consiste principalmente por acionistas pulverizados fora do comando ou da direção da organização, tem um papel importante no mercado de ações para o crescimento e financiamento das empresas e foca na maximização do retorno aos acionistas (IBGC, 2016).

O ***insider system***, é do qual o sistema brasileiro mais se relaciona. Ele possui predominância da propriedade concentrada, ou seja poucos possuem estas propriedades, também existe uma forte presença de empresas familiares que podem ser também controladas pelo estado. Importante frisar que uma das principais características deste modelo, é que ao contrário do modelo anterior os grandes acionistas destas empresas são os que estão envolvidos diretamente ou via indicações pessoais no controle da empresa. A medida que as empresas vão

ganhando maior maturidade e buscando maiores investimentos no mercado de ações, elas passam a se aproximar gradativamente ao modelo anglo-saxão (IBGC, 2016).

Segundo o IBGC (2004), quando não existe um bom sistema de governança corporativa, a empresa ou organização pode ter riscos com: erros estratégicos, fraudes e abusos de poder. A preocupação com a conduta oportunista de gestores financeiros das grandes corporações não é recente, porém cabe ressaltar que as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas para aplicação de um modelo de gestão com programa de governança, podem estar nas estruturas contaminadas com problemas de origem ética, como pagamento de propina, “caixa dois”, adulteração ou erro em registros contábeis, entre outros (RODRIGUES, 2003). Esta realidade não é encontrada apenas nas grandes organizações, mas também nas pequenas e micro empresas.

No Brasil apesar da crescente preocupação das empresas seja por exigência do mercado, ou por melhor eficiência em seus negócios, este tema ainda é novo. Ele teve um impacto rápido a partir da Lei SOX para as empresas que negociavam ADRs no sistema americano, provocando uma grande procura por empresas de auditoria e pessoas qualificadas para as adequações necessárias para as informações financeiras, mas após este marco inicial, a evolução do tema ainda é muito lenta e ainda voltada principalmente para grandes corporações, segundo uma pesquisa do IBGC (2009) existiu uma clara evolução, porém ela aconteceu apenas nas grandes empresas.

Ainda que a CVM (Comissão de Valores Mobiliários), e a Bovespa exibam e orientem sobre a classificação do nível de governança, é perceptível que o tema só é apreciado quando os acionistas percebem a real importância em uma boa estrutura de governança corporativa, principalmente na obtenção de recursos, sejam eles por abertura de capital, ou pela busca de novas opções de financiamento (IBGC, 2016).

Vale ressaltar que na estrutura brasileira o controle acionário não é pulverizado, ou seja, ele concentrada em um número menor que controla e direciona a tomada de decisão da empresa. Os benefícios da boa governança, além de melhorar a gestão da empresa, transparência e imagem podem facilitar o acesso ao capital (IBGC, 2009).

O tópico a seguir pretende esclarecer os princípios básicos da governança e seus principais pilares bem como a estrutura completa do modelo para análise.

2.1.3 Princípios da Governança Corporativa

A estrutura de uma governança corporativa, abrange de uma maneira ampla o direcionamento da empresa, atingindo os principais níveis estratégicos da tomada de decisão. A figura 3 mostra como é a estrutura de uma governança corporativa e como pode ser subdividida conforme papéis e responsabilidades (SILVEIRA, 2015).

Segundo documento disponibilizado pelo COSO (2014), sobre governança e performance operacional, a governança pode ser descrita como ato ou processo de fornecimento de controle, direção de autoridade ou supervisão. Abaixo é possível visualizar como este direcionamento pode ser estruturado dentro das organizações por meio das definições de papéis envolvidos no sistema.

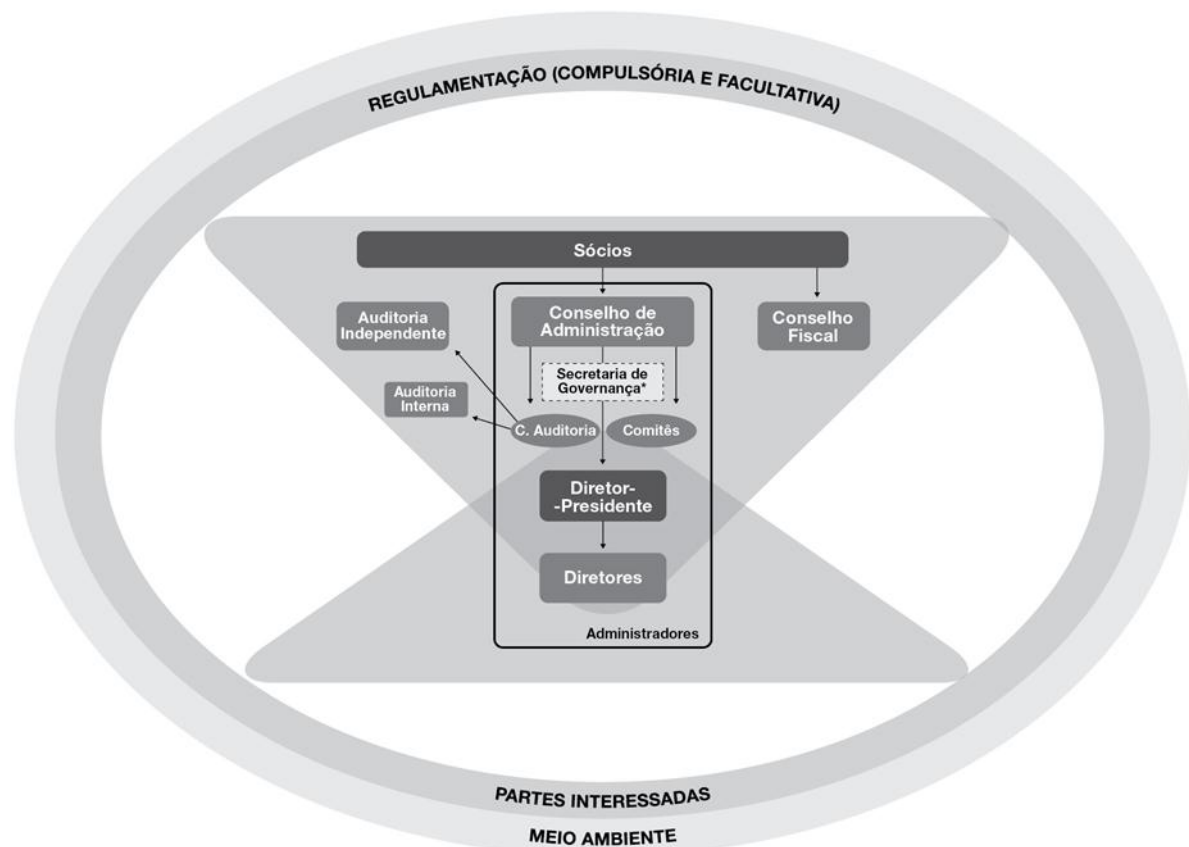


Figura 3 – Sistema e Estrutura de Governança Corporativa
 Fonte: IBGC, Código de Melhores Práticas de GC, p 19 (2015)

Existe uma grande interação e relacionamento entre os considerados sócios ou acionistas em relação aos administradores do negócio. Quanto maior a sinergia entre os elementos deste sistema de controle interno da entidade e seus componentes internos, mais eficaz será a governança, onde ela garantirá a prestação de contas,

equidade e transparência nas relações da organização com seus diversos públicos, como acionistas, credores, fornecedores, governos, reguladores e também a comunidade em que atua (COSO, 2014).

Segundo o Tribunal de Contas da União (TCU) o conceito de Governança pode ser representado:

...adoção de boas práticas, consubstanciadas nos princípios adiante descritos, que assegurem equilíbrio entre os interesses das diferentes partes que, no caso do setor público, inclui a sociedade e os seus representantes, o parlamento, as associações civis, o mercado, os órgãos reguladores e de controle, dentre outros.
(TCU, 2009, p. 21).

Os princípios da Governança Corporativa, estão agrupados em 4 temas principais: transparência (*disclosure*), equidade (*fairness*), prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa (*compliance*). Eles podem ser expandidos em diversas ações que interagem entre si e com a estrutura de governança envolvendo a propriedade, o conselho de administração, a gestão, a auditoria independente, conselho fiscal e conduta (IBGC, 2015).

A transparência pode ser definida não apenas como a disponibilização, mas também como o desejo de fornecer todas as informações que sejam de seu interesse, não se limitando aquelas impostas por regulamentos ou exigências legais. Além de informações sobre o desempenho financeiro, deve-se contemplar também os fatores intangíveis, que direcionam as decisões da empresa. Uma empresa transparente além de transmitir ao mercado confiança em suas decisões e ações, também traz internamente esta confiança, facilitando o processo da tomada de decisão, e permitindo um melhor aproveitamento de suas estratégias voltadas a novos projetos inclusive na obtenção de crédito (IBGC, 2015; SILVEIRA, 2004).

Quanto ao relacionamento com as partes interessadas conhecidas como *stakeholders*, a equidade é entendida como tratamento isonômico e justo entre todos os envolvidos, respeitando os deveres, direitos, interesses e necessidades bem como alinhando as expectativas. Atitudes e/ou políticas discriminatórias, são consideradas inaceitável para este princípio básico onde se predomina principalmente o respeito (IBGC, 2015).

Talvez mais fácil em se cometer equívocos, o princípio da prestação de contas, embora simples de ser entendido é de alta complexidade em sua execução. A prestação de contas deve ser realizada de modo objetivo, com clareza, tempestiva e

compreensível. A responsabilidade é total em relação as consequências dos atos e das omissões (IBGC, 2015).

A Responsabilidade Corporativa, traz em uma visão de longo prazo, o zelo pela sustentabilidade do negócio, ou seja os agentes da governança, devem zelar pela viabilidade financeira das organizações levando em conta não somente o capital financeiro, mas também o humano, social, ambiental, manufaturado, respeitando as visões de longo prazo, mas também fiscalizando e atuando no curto prazo visando a perenidade da organização (IBGC, 2015; SILVEIRA, 2015).

Estes quatro princípios estão inter-relacionados e direcionam as ações em um modelo de Governança Corporativa corroborando para desenvolvimento das práticas de governança e facilitando o modelo de gestão da empresa. As organizações que seguem estes princípios, profissionalizam sua gestão e ampliam a eficácia de seus controles internos, contribuindo para mitigação dos riscos tornando-as mais competitivas no mercado. A figura 4 traz o que se deriva destes princípios em forma de pilares para se obter as práticas de governança



Figura 4 – Princípios da Governança e seus Pilares.
Fonte: Autoria própria, 2016

A teoria sobre a implantação e utilização de um sistema de Governança Corporativa, traz diversos entraves subjetivos quando a quais resultados poderão ser

esperados, que não as obrigações legais, a partir da utilização do modelo de seus conceitos e princípios (SILVEIRA, 2004). Existem poucos estudos que consigam transcrever o que de fato é resultado quantitativo em relação ao tema governança, mas é possível descrever segundo Silveira (2015), os principais benefícios para adoção do modelo, tendo como base as empresas que tiveram melhor desempenho financeiro para seus acionistas, estes são:

- Aumento na vantagem competitiva;
- Transparência, perenidade e respeito administrativo;
- Maior facilidade para obtenção de capital;
- Maior controle e direcionamento estratégico para os negócios;
- Sinergia no grupo entre os anseios dos acionistas e administradores;
- Melhoria da rentabilidade;
- Melhor processo de sucessão do comando;

Estes benefícios, são alcançados por meio de práticas descritas nos pilares da figura 4, envolvendo a propriedade, conselho de administração, gestão, auditoria independente, conselho fiscal, conduta e conflito de interesses.

2.1.3.1 Propriedade

A propriedade está ligada diretamente aos sócios e acionistas, para outras estruturas podem ser considerados como “donos” do negócio, ou seja quem de fato espera o retorno de seus investimentos, e também pode participar ativamente das decisões da empresa. Quanto mais descentralizada for o poder destes “donos”, maior é expectativa na redução de conflito de interesses. As práticas relacionadas a propriedade, envolvem diversos aspectos embora até legalmente exigidos, nem sempre são aproveitados afim de auxiliar na tomada de decisão, e reduzir o risco dos conflitos de agência (IBGC, 2015; SILVEIRA, 2004).

Com base na publicação no Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa revisado em 2015, é possível elencar as principais práticas sobre a propriedade:

- É fundamental que seja garantido o mesmo tratamento para todos os sócios/acionistas. (Também o respeito do direito ao voto).

- Divulgação das informações de maneira clara e completa, sobre os direitos econômicos e políticos, e como isto afetará o controle da organização.
- Revisão do estatuto/contrato Social, para criação de mecanismos de defesa contra a tomada de controle;
- Revisão do estatuto/Contrato Social, para criação de mecanismos para arbitragem e solução de conflitos que possam surgir durante as assembleias ou processos decisórios;
- Evitar que o acordo entre sócios, restrinja o direito dos demais sócios;
- Quando realizado um acordo entre sócios, este deve estar disponível e comunicado a todos os outros sócios;
- Os sócios devem de forma diligente e informada, participar da assembleia geral exercendo seu direito de voto para o melhor interesse da organização;
- Nenhum assunto que não seja do conhecimento de todos os sócios pode ser considerado como uma pauta em uma assembleia geral;
- Para empresas de origem familiar, deverá ser criado um conselho de família, onde as decisões e alinhamentos de expectativas bem como a discussão de demais assuntos familiares pertinentes ao negócio, poderá ser discutida.

As práticas relacionadas a propriedade, devem ser sempre com clareza e o mais documentada possível, preferencialmente no contrato social. Porém deve ser o cuidado de não permitir mecanismos que possibilitem que estas regras, previamente acordadas, possam ser contornadas negligenciando o processo de transparência, e com isso afetando o boa prática de governança (IBGC, 2015).

2.1.3.2 Conselho de Administração

Ele é um órgão criado pela organização, para cuidar do seu direcionamento estratégico e do processo de decisão. Também é responsável por criar o elo entre os interesses da direção da organização e os sócios, estes que por sua vez, são os responsáveis pela eleição dos membros deste conselho. O conselho de administração tem o papel fundamental de guardião do sistema de governança da organização, dos seus valores e dos seus princípios (IBGC, 2015).

Os conselheiros eleitos, buscam atuar de forma técnica e não podem ter envolvimento emocional, financeiro, ou relacionamento pessoal ou profissional que os impeçam de realizar um julgamento totalmente independente. Caso os mesmos

identifiquem que esta capacidade de independência está afetada, eles ou a quem se identificar, deverá abster-se do processo de discussão ou decisão do tema. O conselheiro também não é um consultor ou assessor que possa ser remunerado por tal atividade pela organização. Como boa prática deve se evitar conselheiros internos da organização para garantir a independência ou possível vínculo (IBGC, 2015).

O Conselho de Administração, também é responsável pelo planejamento da sucessão, ou eventual substituição dos executivos. Para isso ele deverá avaliar periodicamente o perfil dos principais cargos de liderança seja para promoção ou contratação a fim de mitigar os riscos e garantir a continuidade da gestão preservando o planejamento estratégico da empresa (IBGC, 2015).

Outro papel importante do conselho é que ele deverá contar com a contínua prestação de contas, hora de auditoria externa por meio de contratação de uma agência especializada, ou por uma auditoria interna por meio de criação de uma área isenta e capacitada para além das informações de negócio, garantir a fidedignidade das informações financeiras (IBGC, 2015).

2.1.3.3 Gestão

A Gestão tem um papel fundamental no controle e execução das estratégias das empresas, porém deve existir uma segregação entre ela e a governança. Segundo o IBGC (2015), é ideal que exista este discernimento pois os caminhos do Conselho de Administração podem eventualmente se cruzar, causando conflitos e dúvidas quando aos papéis e responsabilidades. Geralmente em uma estrutura completa de governança, existe a figura do Conselho de Administração (interno e elegível) e a figura da Gestão (possivelmente uma diretoria privada). A Gestão representada pela Diretoria, é o órgão que tem como alvo fazer com que a organização cumpra seu objeto e função social. Ela é responsável por executar aquilo que o Conselho de Administração orienta, em relação as estratégias, diretrizes, processo operacionais, respondendo efetivamente pela condução do negócio, onde as decisões devem ser todas pautadas e aprovadas via processo formalizado (IBGC, 2009).

As boas práticas segundo Silveira (2015), envolvem principalmente a clareza das definições de quais são as responsabilidades da diretoria, estas já previstas no estatuto/contrato social da empresa, pois cada diretor deverá responder individualmente por suas atribuições de gestão, mas responderá colegiadamente por

decisões tomadas em grupo. A diretoria, também deve fornecer informações periódicas para todas as partes interessadas embasados pelo princípio da transparência, pois isto irá contribuir para reputação da empresa. Obter a transparência em suas rotinas, não apenas pelas exigências mas pelo interesse e relevância destas informações, é uma ação economicamente vantajosa, visto que o custo para fomentar a confiança depois que ela foi afetada é altíssimo.

2.1.3.4 Auditoria Independente (Comitês de Auditoria)

Segundo Crepaldi (2013), a auditoria, representa um conjunto de avaliações baseadas em levantamentos, para se realizar estudos sistemáticos das transações, operações, rotinas e procedimentos das demonstrações financeiras de uma entidade. Em relação a contabilidade ela também tem como objetivo, por meio de um conjunto de procedimentos técnicos, realizar um parecer sobre a conformidade as demonstrações contábeis, em relação aos princípios da contabilidade bem como o que for pertinente a legislação específica (CREPALDI, 2013).

Responsável pela qualidade das demonstrações financeiras apresentadas para o Conselho de Administração, a auditoria independente visa a confiabilidade e integridade das informações para proteção das partes interessadas e principalmente da organização.

Ela é voltada principalmente para auditoria dos controles internos, financeiros e contábeis, o processo de auditoria exige total independência dos auditores ou entidades que prestam este tipo de serviço. A ideia é que eles consigam entregar um relatório minucioso com sugestões de melhoria e apontamentos importantes. A empresa que realiza a auditoria, deve ser escolhida ou decidida pela maioria dos sócios presentes em assembleia geral. Outra recomendação é que a mesma empresa não consiga realizar o processo de auditoria por mais de 5 anos sem que altere seus profissionais, principalmente para evitar a criação de vínculos que comprometam a independência destes processos (CREPALDI, 2013).

2.1.3.5 Conselho Fiscal

O Conselho fiscal, apesar de tarefas similares as de auditoria, juntamente com ela, compõem os órgãos de fiscalização e controle da organização. Ele pode ser permanente ou não de acordo com o estatuto da empresa, onde o objetivo principal é preservar o valor da organização (IBGC, 2015b). O conselho como previsto em lei

(Artigo 163 da Lei 6.404/76 e Artigo 1.069 da Lei 10.406/2002) tem diversas atribuições, sendo que as principais englobam:

- Fiscalizar os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos deveres legais e previstos no estatuto;
- Avaliar e opinar sobre o relatório anual da administração, tendo informações do seu parecer;
- Opinar a respeito das propostas que sejam submetidas a assembleia geral, relativas a modificação do capital social, emissão de debêntures, bônus ou planos de investimento, bem como orçamentos de capital ou ações de fusão, cisão, incorporação ou transformação.
- Denunciar erros, fraudes ou crimes que descobrir oferecendo sugestões úteis como solução destes à organização.

Dentre as boas práticas para o conselho fiscal, a principal delas é que o conselheiro, ou qualquer parte deste conselho, não receba remuneração variável, e que o mesmo tenha total liberdade tal como a auditoria ou comitê de auditoria para executar suas análises e informes atendendo não somente as exigências legais mais contribuindo com a organização (IBGC, 2015a).

2.1.3.6 Conduta e Conflito de Interesses

Representado muitas vezes pelo código de conduta da empresa, ele tem a finalidade de promover os princípios éticos e refletir a cultura organizacional, sua identidade, considerando como sua base o respeito, a ética e sua responsabilidade (IBGC, 2015b). A criação de um código de conduta, eleva a confiança interna e externa da organização, contribuindo para valorização de sua imagem e reputação.

Ele pode renuir diversas práticas para contribuir com a organização segundo o IBGC em seu código de melhores práticas (2015) as principais:

- Criação de um canal formal para recolher reclamações, denúncias, opiniões de qualquer parte interessada. Este canal deve ter a necessária independência para realizar de forma tempestiva as apurações e providências necessárias, garantindo a confidencialidade de seus usuários.
- Previsão no código de conduta a possibilidade de qualquer membro do conselho de administração, do comitê de auditoria ou do conselho fiscal caso

identificado a incapacidade de julgamento ou caso identificado o descumprimento de algum processo ou procedimento do código de conduta.

- A fim de minimizar o risco por conflito de interesses, a empresa deve zelar pela definição clara de papéis, responsabilidades e funções para todos os agentes de governança.
- O estatuto/contrato social deve prever e regulamentar situações onde ocorre transação entre partes relacionadas, para estas sejam públicas e passem por aprovação no conselho de administração (sendo que as partes envolvidas se forem do conselho não poderão participar desta aprovação), se necessário exigindo laudos de avaliações independentes.
- Em relação ao uso de informações privilegiadas, deve existir a exigência de equidade em quaisquer transações envolvendo valores mobiliários. Tendo ainda procedimentos que possam inibir ou punir o uso indevido destas informações.

Todas estas práticas envolvendo a propriedade, conselho de administração, gestão, auditoria independente, conselho fiscal, conduta e conflito de interesses formam os pilares de uma boa governança que fundamentada em seus princípios, assumem a responsabilidade pelo direcionamento e alinhamento da empresa com a sustentabilidade de seu negócio.

Pelos seus benefícios reconhecidos na gestão, a governança corporativa pode ser assimilada facilmente, contribuindo para obtenção de capital e sustentabilidade da empresa no ambiente corporativo (IBGC, 2009).

A figura 5 mostra como pode ser classificar os diferentes estágios da sustentabilidade de um negócio em relação as suas fases de governança.

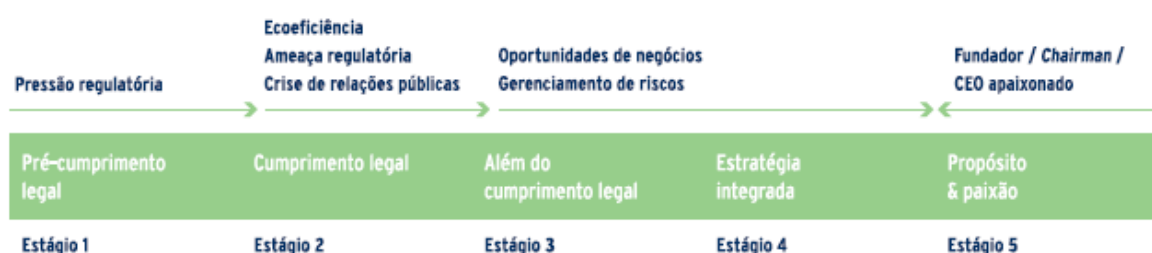


Figura 5 – Estágios da Sustentabilidade com Governança nas Empresas.
Fonte: IBGC (2009, p 15)

2.2 ENTENDENDO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas do Brasil, são as principais geradoras de riqueza no país. (SEBRAE, 2014). Além de sua importância no desenvolvimento econômico, é necessário entendermos como elas se relacionam no mercado e como afetam também a sociedade. Tal como as demais empresas, elas também estão à mercê de riscos inerente ao negócio, riscos econômicos, riscos financeiros além de outras dificuldades que podem influenciar o seu desempenho, muitas vezes trazendo-as a falência. Segundo divulgação do SEBRAE, em estudo divulgado em 2014, o Brasil conta com aproximadamente 8,9 milhões de micro e pequenas empresas que representam 27% do PIB. Estes pequenos negócios atualmente representam 52% da mão de obra formal do País, sendo que no contexto geral elas são constituídas por base familiar em 85% dos casos. Em relação a participação no Brasil, as MPEs (Micro e Pequenas empresas) representam 99% no volume de empresas do país (SEBRAE/DIEESE/RAIS, 2013).

Mesmo em tempos de crise, talvez até impulsionados por isso, o crescimento dos pequenos negócios tornou-se uma alternativa para os mais de 10 milhões de desempregados em 2016. Segundo a Exame (2016), a crise econômica atual tem encorajado os brasileiros no uso de sua criatividade para arriscar em um próprio negócio e assim garantir a renda familiar.

Os próximos tópicos irão esclarecer mais este contexto, bem como mostrar o contexto das MPEs no mundo, o contexto brasileiro, seu formato e classificação, distribuição pelo país e quais são os principais desafios e dificuldades que culminam na mortalidade destes negócios.

2.2.1 As Micro e Pequenas Empresas no âmbito internacional

O pequeno negócio pode ser abordado de maneira distinta por sua categoria, pelo seu tipo de atividade, suas características locais e principalmente quanto a sua classificação. Não existe um padrão internacional para classificação do tamanho ou porte de uma empresa, mas cada país, e suas instituições possuem maneiras distintas de classificação geralmente embasadas pelo faturamento anual, algumas até legais no quesito de cobrança de impostos, mas além do aspecto legal também existem diferentes abordagens que não se prendem apenas ao faturamento mas também

quanto ao número de funcionários (MDIC/SPD/DMPME, 2002; SEBRAE, 2014).

Em relação a América do Sul temos uma classificação própria realizada pelo MERCOSUL, por meio de uma resolução GMC nº90/93 em apoio as MPEs trazendo alguns parâmetros para classificação que podem ser observados pela tabela 1 abaixo. Uma exigência não somente neste modelo mas na grande maioria é que estas MPEs, não podem fazer parte de outros grupos ou conjunto que supere seus valores estabelecidos, ou seja, que ela não pertença à uma outra organização de grande porte, ou que se somado mude sua classificação (MDIC/SPD/DMPME, 2002).

Tabela 1 – Classificação de Porte/Tamanho das MPEs no MERCOSUL

Tamanho/Porte Empresa	Indústria			Comércio e Serviços		
	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena	Média
Nº de Empregados	1 - 10	11 - 40	41 - 200	1 - 5	6 - 30	31 - 80
Faturamento Anual	US\$ 400 Mil	US\$ 3,5 Milhões	US\$ 20 Milhões	US\$ 200 Mil	US\$ 1,5 Milhões	US\$ 7 Milhões

Fonte: adaptado MDIC/SPD/DMPME, (2002)

Na Argentina, apesar da classificação também pelo faturamento anual em pesos exibido na tabela 2, existe uma outra também distinta entre a quantidade de empregados. As MPEs argentinas focam quase em sua totalidade ao mercado interno, apenas 3% é destinado à exportação principalmente para o Brasil, Estados Unidos, Chile e Uruguai (MDIC/SPD/DMPME, 2002).

Tabela 2 – Classificação de Porte/Tamanho das MPEs na Argentina

Tamanho/Porte Empresa	Indústria			Comércio e Serviços		
	Micro	Pequena	Média	Micro	Pequena	Média
Nº de Empregados	1 - 10	11 - 60	61 - 500	1 - 5	6 - 50	51 - 300
Faturamento Anual	\$ 900 mil	\$ 5,4 Milhões	\$ 43,2 Milhões	\$ 450 Mil	\$ 3,25 Milhões	\$ 21,6 Milhões

Fonte: adaptado MDIC/SPD/DMPME, (2002)

O Chile tem uma classificação um pouco diferenciada baseada em unidades de fomento da produção. Quem determina este tipo de classificação é a Corporação de Fomento e Produção (CORFO), este subordinado ao Ministério da Economia, que também classifica as empresas baseada no faturamento convertido em unidades de fomento conforme a tabela 3 demonstra. Em relação a sua estrutura e distribuição no país, o Chile possui 97% de MPEs, estas, estima-se que são responsáveis por 80% da força de trabalho do país (MDIC/SPD/DMPME, 2002).

Tabela 3 – Classificação de Porte/Tamanho das MPEs no Chile

Tamanho/Porte Empresa	Micro	Pequena	Média
Faturamento Anual (Em unidades de fomento)	1 - 2.400	2.401 - 25.000	25.001 - 100.000

Fonte: adaptado MDIC/SPD/DMPME, (2002)

Os demais países da América do Sul, tem classificações semelhantes, porém vale ressaltar que no caso do Uruguai, também pode ser classificado pelo total do ativo total da empresa (MDIC/SPD/DMPME, 2002).

Tabela 4 – Classificação de Porte/Tamanho das MPEs no Uruguai

Tamanho/Porte Empresa	Micro	Pequena	Média
Nº de Empregados	1 - 4	5 - 19	20 - 99
Faturamento Anual	US\$ 20 Mil	US\$ 50 Mil	US\$ 350 Mil
Ativo Total	US\$ 60 Mil	US\$ 180 Mil	\$ 5 Milhões

Fonte: adaptado MDIC/SPD/DMPME, 2002

Os Estados Unidos, por meio da SBA (*Small Business Administration*, 2009), regula a classificação das empresas utilizando critérios tanto de volume de empregados, mas também um conjunto de especificações e exceções para cada categoria de serviço. Eles, possuem uma classificação um pouco mais simples quanto a métrica de classificação, porém estas métricas são carregadas de exceções.

Sua classificação é realizada inicialmente entre empresas manufatureiras, e não manufatureiras. As manufatureiras são consideradas MPE's quando o total de empregados não supera 500 pessoas. Já as empresas não manufatureiras, são consideradas MPEs as que possuem receita anual média inferior à US\$ 6 milhões, sendo que esta média é realizada com base nos últimos 3 anos. Isto inicialmente parece simples, porém cada categoria, (construção civil, indústria, mineração, comércio varejista, comércio atacadista e serviços) como já mencionado, possui um conjunto de exceções as métricas anteriores para regulamentar a sua classificação (SAB, 2009). Diferente do Chile, com 80% da força de trabalho nas MPEs, os Estados Unidos segundo a SBA (2009), 51% da mão de obra é ligado as micro e pequenas empresas onde respondem por 75% de novos postos de trabalho, e ajudam com 51% da produção de bens e serviços do setor privado, são no total 99,7% das empresas americanas.

Seu vizinho o México, possui um cenário um pouco distinto em relação a quantidade de micro e pequenas empresas. Sua classificação é baseada apenas no

número de empregados porém diferente dos outros países onde estas MPEs agregam a maior parte da mão de obra, as micro e pequenas empresas no México concentram apenas 37% dos empregos (MDIC/SPD/DMPME, 2002).

A União Europeia, melhor dizendo os países que a compõem, possui 99% das empresas de vários setores do mercado (se desconsiderado o setor agrícola), é composto por micro e pequenas empresas. Segundo ela, estas empresas concentram 66% da força de trabalho representando 55% do volume de negócios (EC, 2016).

Porém é importante ressaltar que existe uma diferença entre a classificação destas empresas, que influencia diretamente neste alto volume de MPEs. Ela também utiliza algo próximo a classificação do Uruguai em relação aos critérios número de empregados volume de negócios anual, e balanço total anual (Ativo Total). Porém em relação aos volumes o intervalo de composição de micro, para pequena e média empresa são muito distintos nos valores utilizados para volume de negócios anual ou balanço total conforme demonstra a figura 5.

Categoria da empresa	Efetivos: unidade de trabalho ano (UTA)	Volume de negócios anual	ou	Balanço total anual
Médias empresas	< 250	≤ 50 milhões de euros	ou	≤ 43 milhões de euros
Pequenas empresas	< 50	≤ 10 milhões de euros	ou	≤ 10 milhões de euros
Microempresas	< 10	≤ 2 milhões de euros	ou	≤ 2 milhões de euros

Figura 6 – Classificação de Porte/Tamanho das MPEs na União Européia
 Fonte: European Commission (2016, p11)

As pequenas empresas, ou pequenos negócios no mundo estão cada vez mais presentes e influentes nas economias de cada país. Enquanto as grandes, estão perdendo espaço na maioria dos países tornando-se raridades segundo Jack London,

em uma reportagem para revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios (2013), as pequenas e micro empresas além de responsáveis por um maior número de patentes, pela maior geração de empregos, nem sempre são as que conseguem auxílio ou disponibilidade de crédito tal como as grandes, pelo menos em alguns países como o Brasil. Em uma comparação com os Estados Unidos, uma das maiores economias do mundo, podemos identificar estas semelhanças, e a clara diferença entre o resultado financeiro exemplificado pelo gráfico 1. Em relação à volumes quantitativos de empresas e mão de obra, dos dois países estão muito próximos, mas quando observamos a geração de novos empregos, é notória a diferença entre os EUA, talvez afetado pelo cenário econômico e político, a crescente geração de empregos no Brasil, ganhou força por meio dos pequenos empreendimentos como saída para os já mencionados 10 milhões de desempregados (PEGN, 2013).

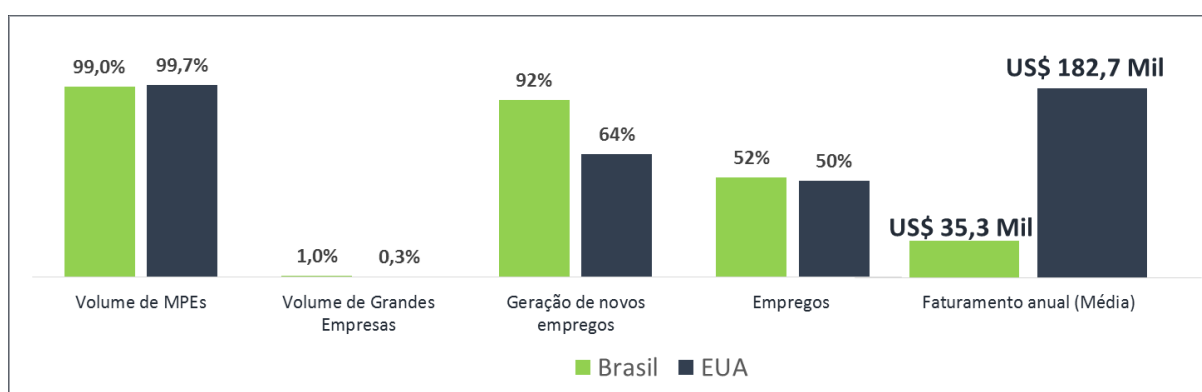


Gráfico 1 – Performance das MPEs, Brasil e Estados Unidos
 Fonte: Autoria própria, baseado em informações do PEGN (2013)

Fora o volume de novos empregos, uma das diferenças mais importantes está com relação ao faturamento anual (médio destas MPEs), impulsionados por mais linhas de financiamento, com juros equilibrados e uma menor carga de impostos, os americanos encontram maiores incentivos quanto ao desenvolvimento e apoio aos pequenos negócios. Aproximadamente 98% das empresas que realizam exportações nos EUA são MPEs, enquanto no Brasil a concentração maior nas exportações são das grandes empresas (PEGN, 2013).

Os próximos tópicos irão descrever melhor o cenário destas micro e pequenas empresas no Brasil. É importante entender a importância delas em nosso mercado, e que existem diversas oportunidades de incentivo para que elas obtenham uma melhor performance (SEBRAE/NA, 2015)

2.2.2 As Micro e Pequenas Empresas no Brasil e método de sua classificação

Principais geradoras de riqueza no comércio brasileiro totalizando 53,4% do PIB do setor, as Micro e Pequenas Empresas são responsáveis por empregar formalmente 52% da mão de obra no Brasil. Seus números são ascendentes em diversos aspectos econômica e socialmente importantes, como mencionando no início deste capítulo, são aproximadamente 8,9 milhões de pequenos negócios, que juntos somam 27% do PIB no país (SEBRAE/NA, 2014). Outro fator que não pode ser ignorado, principalmente pelo momento de estagnação econômica e do volume de desemprego no país é que a cada 10 novas vagas de emprego, 9,2 advém de uma MPEs (PEGN, 2013).

No Brasil as micro e pequenas empresas, recebem tratamento jurídico específico garantidos pela Constituição da República (BRASIL, 1988), e detalhados no artigo 179. Em relação a importância, a maior conquista no Brasil para as Micro e Pequenas Empresas em sua história, é a Lei Geral (Lei complementar nº123) que regulamenta e estabelece incentivos para o setor por meio de um sistema justo e mais simples para o pagamento de tributos e contribuições. Aprovada em 14 de dezembro de 2006, esta lei instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa (ME) e da Empresa de Pequeno Porte (EPP), onde a tributação assume um novo formato para a cobrança de tributos, surgindo o Simples Nacional (BRASIL, 2006). O Simples Nacional como a própria Receita Federal o define em seu site (2016), “...é um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido”.



Gráfico 2 – Resumo de Arrecadação do Simples Nacional
Fonte: Autoria própria, baseado em informações do Receita Federal (2016)

Para descrever melhor a relevância deste novo sistema de recolhimento tributário para as MPEs, o gráfico 2 traz a evolução em volumes da arrecadação da

última década com os dados da Receita Federal.

Sua classificação, tal como os demais países, pode ser realizada pelo total de pessoas ocupadas na empresas (número de empregados), classificação atualmente adotada pelo SEBRAE, baseado nas informações e no formato das informações disponibilizadas pelo IBGE, ou pelo faturamento. O faturamento é um critério esclarecido pela Lei complementar nº 128 (2008), (alteração da lei complementar nº123) mas adaptado com outros valores pelo Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES). Em relação ao faturamento, é considerado a receita bruta anual descrita no inciso 1º desta mesma lei, como produto da "...venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas" (RECEITA, 2016).

Consolidando estas informações de classificação tanto do SEBRAE quanto, legalmente exigidas, quanto até mesmo a classificação do RAIS (Relação Anual de Informações Sociais) a figura 7 mostra como pode ser diferenciado o porte das empresas no Brasil, mais precisamente dos pequenos negócios (MDIC/SPD/DMPME, 2002).

	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa
Estatuo MPEs (Receita Bruta Anual)	<= R\$244.000,00	<= R\$1.200.000,00	Não se Aplica
SIMPLES NACIONAL (Receita Bruta Anual)	<= R\$120.000,00	<= R\$1.200.000,00	Não se Aplica
RAIS (Nº Empregados)	0 - 19	20 - 99	100 - 499
SEBRAE INDÚSTRIA (Nº Empregados)	0 - 19	20 - 99	100 - 499
SEBRAE COMÉRCIO (Nº Empregados)	0 - 9	10 - 49	50 - 99

Figura 7 – Classificação de Porte/Tamanho das MPEs no Brasil
Fonte: adaptado MDIC/SPD/DMPME (2002)

2.2.3 A mortalidade das MPEs e seus principais desafios

Como já visto, existe uma grande importância destes negócios não apenas o mercado brasileiro ou mundial, mas também para o contexto social em relação a geração de mão de obra formalizada principalmente em atividades como serviços e comércio, onde economias de escala (geralmente encontrado nas grandes empresas) não são tão relevantes (SEBRAE, 2014). Imaginar que a participação relativa das MPEs no total de estabelecimentos, como também o volume de empregos e a massa de remuneração já foram mais expressivas em nosso país, como apresentados pelo gráfico 3, e após uma queda constante de 2003 até 2011, o cenário de pequena recuperação pode ser altamente afetado pela crise econômica e política pelo momento que o país enfrenta (SEBRAE, 2014; GLOBO, 2015).

Participação relativa das MPEs no total de estabelecimentos, empregos e massa de remuneração paga aos empregados formais nas empresas privadas não agrícolas. Brasil 2003-2013 (em %)



Gráfico 3 – Participação das MPEs, e suas características (2003-2013)

Fonte: SEBRAE (2014, p33)

A sobrevivência destas empresas associadas a melhorias de competitividade, representa para o Brasil geração de empregos, melhores salários, maior arrecadação de impostos e também a promoção o bem-estar social (SEBRAE/DF, 2013). O grande desafio para as micro e pequenas empresas é justamente adquirir maturidade suficiente e “sobreviver” aos primeiros anos. Em um estudo realizado pelo SEBRAE, avaliando desde a abertura e acompanhando ao longo dos anos, identificou-se que

75,6% das empresas em 2007, se mantiveram abertas nos 2 anos subsequentes de 2008, 2009. Isto significa que 24,4% das empresas não conseguiram permanecer abertas por mais de 2 anos. O gráfico 4 mostra que existiu uma melhora deste índice se comparado aos dois anos anteriores, mas que ainda é preocupante visto que se o período de acompanhamento for estendido para 6 anos, o índice de mortalidade destas empresas, é de 64%, ou seja e cada 100 empresas abertas, ao fim de 6 anos apenas 36 estarão em funcionamento (SEBRAE/DF, 2013).

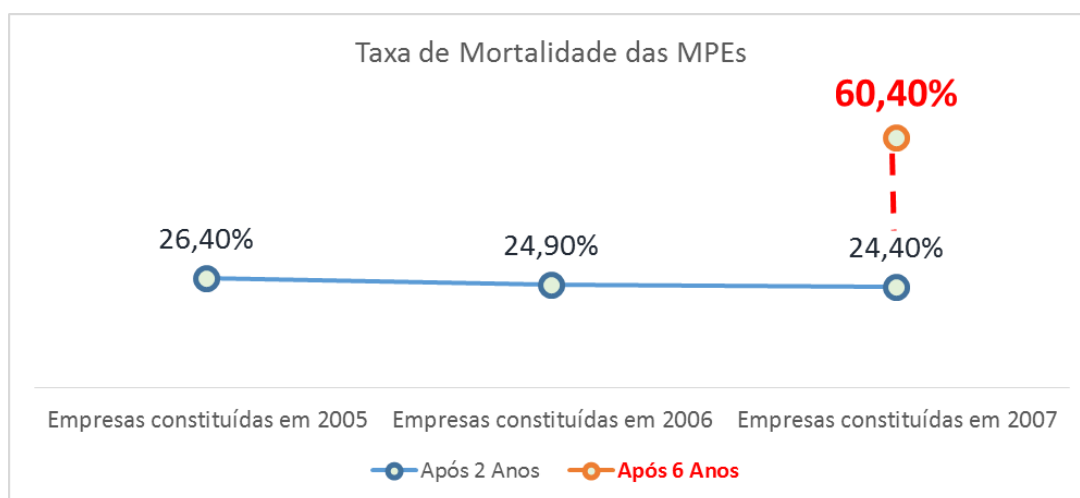


Gráfico 4 – Taxa de Mortalidade das MPes
Fonte: adaptado SEBRAE (2013, p20)

Quanto avaliado a taxa de sobrevivência de empresas em 2 anos cruzando informações de regiões e setores de atuação, é possível identificar que as maiores dificuldades são encontradas nas regiões norte e nordeste nos setores de construção e serviços conforme resume a tabela 5

Tabela 5 – Taxa de sobrevivência por setores e regiões no Brasil

	NORTE	NORDESTE	SUDESTE	SUL	CENTRO-OESTE	BRASIL
Indústria	71,1%	74,1%	83,2%	81,4%	76,5%	79,9%
Comércio	74,4%	75,5%	79,9%	76,6%	76,1%	77,7%
Construção	56,3%	63,5%	77,3%	74,2%	70,1%	72,5%
Serviços	58,9%	62,9%	75,7%	71,8%	70,5%	72,2%
Total	68,9%	71,3%	78,2%	75,3%	74,0%	75,6%

Fonte: adaptado SEBRAE (2013, p20)

Um dos motivos para o setor da indústria ter um melhor desempenho nas sobrevivência das empresa, é que são maiores as barreiras de entrada envolvendo requisitos específicos de capital, conhecimento técnico, e tecnologia por exemplo.

Enquanto no setor de serviços, além na queda do indicador de 72,8% para 72,2%, existe um grande crescimento na concorrência e instabilidade no setor (SEBRAE/DF, 2013).

Para entendermos os motivos da mortalidade das empresas, antes precisamos entender o motivo de abertura das mesmas, e o que motiva estes empresários a criar a empresa. Segundo estudo realizado pelo SEBRAE/SP em 2008, o principal motivador das aberturas destas empresas, é “se ter o próprio negócio” ou se identificou uma oportunidade como demonstra o gráfico 5, mas quando restringidos no mesmo questionamento, 66% deles fizeram a abertura por conta de oportunidade enquanto 34% foi por necessidade.



Gráfico 5 – Principais motivos para se abrir a empresa
Fonte: adaptado SEBRAE (2008, p38)

Quanto ao capital inicial utilizado para o investimento da empresa, no ano de 2007 segundo o SEBRAE (2008), 85% foi proveniente de recursos próprios (poupança pessoal ou familiares), 10% utilizaram cartões de crédito e 5% utilizaram outras fontes de recursos.

Sobre os motivos que levaram as empresas a encerrarem suas atividades, de acordo com este estudo de dez anos do SEBRAE (2008), segundo os proprietários o principal deles teria sido a falta de clientes ou inadimplência com 23%. Estão concentrados em mais 80%, problemas de planejamento gestão e principalmente controle financeiro que poderiam ser trabalhados a fim de contribuir e prevenir estas situações em novas oportunidades de pequenos negócios. Segue a lista de situações identificadas pelos proprietários por ordem de relevância:

- Falta de Clientes / Inadimplência
- Falta de Capital
- Problemas de Planejamento - Administração

- Problemas Particulares
- Problemas com os sócios
- Problemas Legais
- Impostos elevados
- Falta de Lucro
- Concorrência Forte
- Encontrou outra atividade
- Criminalidade nas redondezas
- Crise econômica
- Outros motivos

Após revisarmos a lista acima, é possível agruparmos estas alegações de fechamento em quatro principais motivos da mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras. É claro que para cada região ou setor, a ordem destes motivos pode ser alterada, mas não se abstém ao fato de que estes motivos estão presentes em todas as situações mudando apenas a relevância, dentro de cada contexto em que se apresenta (SEBRAE, 2008; SEBRAE, 2013). Este grupos podem ser identificados com falta de conhecimento sobre o mercado de atuação, falta de identidade, falta de planejamento e principalmente falta de controle financeiro.

2.2.3.1 Falta de conhecimento sobre o mercado de atuação

Para que a empresa possua uma gestão assertiva e sustentável, é necessário um estudo e conhecimento minucioso sobre todos os processos que envolvam a abertura do negócio, e seu funcionamento. A superficialidade destas informações podem corroborar para falta de lucro, ou problemas já citados como criminalidade no local, crise econômica, concorrência forte entre outras situações provocadas pela ausência de informações inerentes a atividade do negócio (SEBRAE, 2008; SEBRAE, 2013).

2.2.3.2 Falta de Identidade

Esta pode ser a consequência em não pensar e planejar a empresa e qual é o seu negócio. A identidade deve fazer parte da empresa porém muitos empreendedores das MPE's, apenas consideram importante a produção e o lucro por meio dela, isto pode acarretar em problemas de planejamento, bem como não

conseguir superar a concorrência. Talvez menos perceptível no projeto de criação do negócio, a real importância da identidade pode ser algo a ser incentivado inclusive após o início das atividades. É também uma atividade necessária para continuidade da empresa, não apenas para o crescimento mas para sua sobrevivência (SEBRAE, 2008; SEBRAE, 2013).

2.2.3.3 Falta de planejamento

Sem planejamento, o desenvolvimento das estratégias da empresa é diretamente afetado. O planejamento também é o direcionamento da empresa, levando em consideração os riscos existentes. Ignorar a sua necessidade, faz com que o empreendedor fique à mercê da situação e não consiga antecipar ou corrigir necessidades que por ventura aconteçam. Muitos contratam consultores ou pedem auxílio a conhecidos, mas é importante a existência de um planejamento anterior à abertura do negócio, principalmente avaliando a sua viabilidade (SEBRAE, 2008; SEBRAE, 2013).

Muitos negócios são implantados, porém não possuem viabilidade calculada ou planejada, conforme o tempo passa os custos gerados para se manter o negócio vão aumentando até que estes recursos fiquem escassos e acabem. Os cruzamentos de alguns indicadores financeiros podem auxiliar na tomada de decisão durante o planejamento de implantação de uma empresa, conforme citado por Souza e Clemente (2008) “...fundamental para decisão de investimento, é a estimativa do retorno e o grau de risco associado a este retorno”.

No planejamento também é possível identificar os demais riscos associados ao negócio, como o risco de Gestão por exemplo. Ele está associado ao grau de conhecimento e de experiência do grupo gestor em relação ao ramo de atividade da empresa (SOUZA; CLEMENTE, 2008). Outro risco importante a ser considerado é o risco do negócio. Este engloba fatores que não são controláveis e afetam direta ou indiretamente o projeto e devem fazer parte do planejamento da empresa (SOUZA; CLEMENTE, 2008).

2.2.3.4 Falta de controle financeiro

O controle financeiro, é essencial para continuidade de qualquer negócio principalmente dos novos investimentos. As MPEs, podem enfrentar diversos problemas pois não possuem um acesso facilitado ao capital, e o controle financeiro

para elas deve ser o mais assertivo possível. Um bom controle financeiro pode permitir a empresa realizar planos de investimento, planos para diferenciação de preços além de outras oportunidades, porém a ausência certamente lhe trará um alto custo até mesmo o encerramento das suas atividades (SEBRAE, 2008; SEBRAE, 2013).

Um controle financeiro assertivo, é obtido por meio da existência de controles internos que segundo Crepaldi 2013, “é ele que pode garantir a continuidade do fluxo de operações com as quais convivem as empresa. O controle interno atua em aspectos administrativos que influenciam diretamente a contabilidade da empresa logo, impactam diretamente no controle financeiro da mesma (CREPALDI, 2013).

2.3 GOVERNANÇA CORPORATIVA E AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo o IBGC (2013), as boas práticas de Governança podem ser aplicadas em qualquer estrutura de sociedade, sendo necessário somente a sua adequação e adaptação quanto as peculiaridades de cada organização. Já existem materiais publicados, incluindo os do próprio IBGC, sugerindo as melhores práticas para cooperativas, para empresas do terceiro setor, para empresas de origem familiar, mas ainda pouco se encontra em relação as Micro e Pequenas Empresas. Contudo, a necessidade existe conforme já descrito pelo SEBRAE, as MPEs carecem de auxílio para sua sobrevivência e são de extrema importância não apenas para o Brasil, mas também com um importante papel social e econômico no mundo. Os benefícios possibilitados pela utilização dos conceitos básicos e boas práticas de governança, precisam ser adaptados para realidade das MPEs afim de auxiliar em seu planejamento, na construção de controles internos e maior assertividade na gestão do negócio.

O próximo capítulo irá descrever o processo metodológico sobre a pesquisa, e como o tema foi estruturado para melhor entender as oportunidades nas MPEs bem como a possibilidade de adaptação do modelo de Governança Corporativa em suas rotinas. O capítulo 4 irá explorar sobre os resultados da pesquisa que relacioná-los com os princípios de governança e seus pilares.

3 METODOLOGIA

Este trabalho justifica-se como qualitativo, pois apesar dos dados quantitativos e informações adquiridas pela pesquisa, o método que guiará o raciocínio é o indutivo sendo que para este estudo, existindo em dois momentos distintos, onde o primeiro, se utilizará de levantamentos e dados exploratórios e no próximo com uma pesquisa quantitativa.

Quanto aos procedimentos técnicos envolverá pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, levantamento (usará material já publicado) pesquisa descritiva.

A coleta e tratamento dos dados bibliográficos serão feitos por meio de leituras exploratórias, seletivas analíticas e reflexivas, para interpretações e inferências.

A pesquisa enquadra-se como descritiva e quantitativa em um estudo transversal único não probabilístico, extraindo informações de uma amostra de elementos de uma única vez, para pesquisar a percepção e comportamento do gestor de micro e pequenas empresas em Curitiba (MALHOTRA, 2006).



Figura 8 – Dimensionamento da Pesquisa para Amostragem Simples
 Fonte: autoria própria baseado em informações do SEBRAE (2013)

Para coletar as informações necessárias, a fim de responder a problemática em questão foi utilizada uma pesquisa em um número determinado em amostragem por conveniência na qual o pesquisador seleciona membros da população que acredite ter uma facilidade maior (MALHOTRA, 2006; KANUK, 2000). A figura 8

mostra como foi feito o dimensionamento da pesquisa para a quantidade correta de aplicações dos questionários. Foi utilizado um determinado volume geral de empresas no Brasil, posteriormente região Sul, estado do Paraná até chegar na cidade de Curitiba, como a maior representatividade de geração do PIB nas MPEs está concentrada nos setores de comércio e serviços (contemplando o total de **85.620** empresas), estes setores foram selecionados para compor o cálculo amostral exemplificado pela fórmula e cálculo observada na figura 9, e a partir dele se chegar ao volume de amostragem ideal para ser aplicado na pesquisa (MARTINS, 2010).

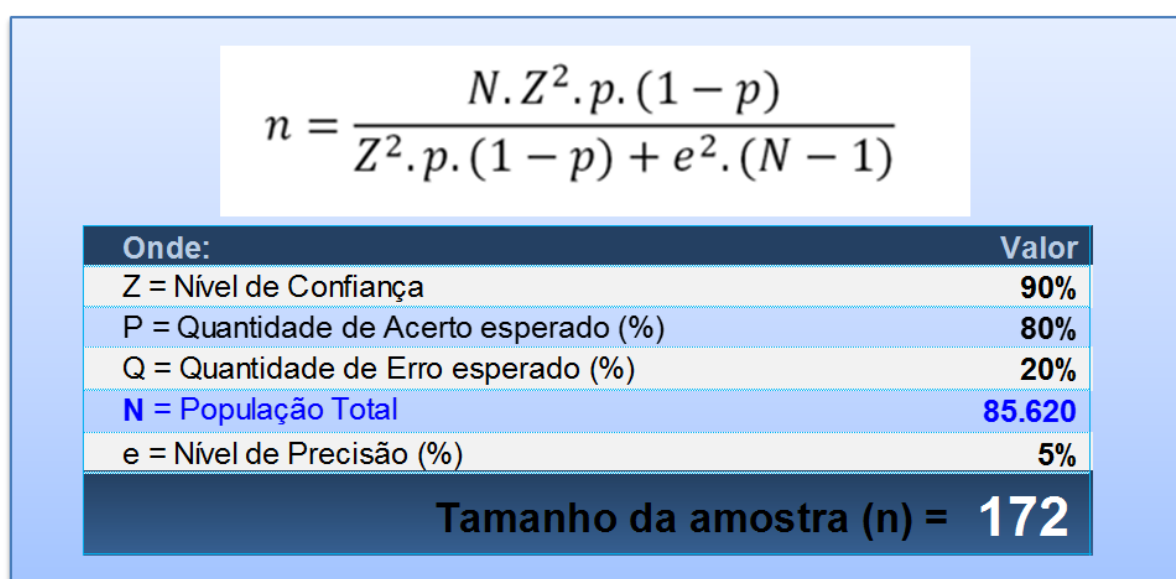


Figura 9 – Cálculo da Amostra
Fonte: autoria própria 2016

Os participantes desta pesquisa, sendo eles os donos ou sócios proprietários do negócio, utilizarão um questionário impresso para efetuarem as respostas das perguntas em grande maioria fechadas ou em escala de Likert, a mais usada em pesquisas de opinião. Ao responderem a um questionário baseado nesta **escala**, os perguntados especificam seu nível de concordância com uma afirmação. Posteriormente as questões serão lançadas em sistema tabular do software *excel* para análise e interpretação dos dados.

O período da pesquisa foi realizado entre os dias 01 de Agosto de 2016 até 15 de Agosto 2016, abordando as variáveis identificadas e posteriormente explicadas nos objetivos específicos, na região já citada de Curitiba. O ideal considerando a amostra era conseguir as respostas em 100% das aplicações dos questionários para atingir os 172 questionários válidos das empresas. Porém a dificuldade de acesso aos donos

no tempo necessário, bem como fatores (explicados no próximo capítulo) que acabaram por anular algumas pesquisas e algumas visitas, reduzindo a quantidade de 96 questionários válidos para uso neste trabalho. Vale ressaltar, que a amostragem ainda foi realizada por conveniência, pois a busca na facilidade da aplicação destes questionários foi de suma importância na obtenção destas pesquisas válidas.

A pesquisa aplicada foi elaborada em um questionário curto que basicamente focado em 5 aspectos determinantes em relação ao tema:

- Identificação do porte da empresa e informações adicionais da mesma;
- Identificação do princípio de Transparência;
- Identificação do princípio de Equidade;
- Identificação do princípio de Prestação de Contas;
- Identificação do princípio de Responsabilidade Corporativa;

Maiores informações sobre o questionário da pesquisa podem ser melhor abordados no Apêndice A.

No próximo capítulo, serão abordados os resultados da pesquisa, bem como a avaliação dos princípios de governança e sua possível aplicabilidade para as MPE's.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Para aplicação da pesquisa, foi utilizado um questionário contendo o total de 22 questões sendo que algumas de caráter eliminatório para esta avaliação, por conveniência do pesquisador, visto que o alvo eram micro e pequenas empresas de comércio e serviço da região de Curitiba. Os questionários foram aplicados principalmente na região central da cidade e entorno, buscando em uma abordagem simples, conseguir a atenção do(s) Dono(s) do(s) estabelecimento(s). Houve em 13 aplicações da pesquisa, situações onde o pesquisador quando solicitada a presença do proprietário do local, mesmo com a pessoa se apresentando como tal, teve dúvidas quanto a veracidade das informações. Apesar de todas as questões respondidas estes questionários foram eliminados posteriormente da pesquisa antes da tabulação.

Além das 13 acima citadas, tiveram mais 9 empresas eliminadas de acordo com os filtros específicos identificados pelas questões 3 (quanto a responsabilidade da empresa) e questão 4 (quanto a quantidade de pessoas empregadas pela empresa). Não foi tabulado o número de insucessos nas tentativas de aplicação do questionário, quando não se conseguia falar diretamente com o(s) proprietário(s), ou não existia tempo disponível. Foram entrevistadas empresas pequenas como sapatarias, relojarias, quiosques, lanchonetes, e outras maiores como lojas de roupas, restaurantes, confeitarias, estacionamentos, mecânicas, materiais de construção entre outros. Não houve uma seleção específica de tipo de empresa a ser pesquisada, somente era considerada a disponibilidade do(s) proprietário(s).

Com base nas respostas dos questionários e posterior tabulação, foi possível realizar o cruzamento de informações, mesmo em contexto exploratório, a fim de entendermos melhor como é a percepção das empresas quanto aos seus resultados financeiros, existência ou não de planejamento e ao tema governança.

4.1 RESULTADO E AVALIAÇÃO DA PESQUISA

A primeira questão, questiona como os proprietários consideram suas empresas em relação ao tipo de atuação (comércio ou serviços) e posteriormente questionado o ramo de atividade. Das 96 empresas 71,9 % eram empresas voltadas

ao comércio contra 28,1% prestadoras de serviço.

Quanto ao tamanho da empresa, foi utilizada uma abordagem menos invasiva utilizando a classificação por quantidade de pessoas empregadas (mesma utilizada pelo SEBRAE), pois acreditou-se que questionar o faturamento mensal ou anual, poderia provocar algum desconforto no ato da pesquisa. Esta foi a quarta questão, onde é possível acompanhar pelo gráfico 6 que 75% possuem até 9 empregados, e os demais 25% são de empresas que possuem de 10 à 19 empregados.

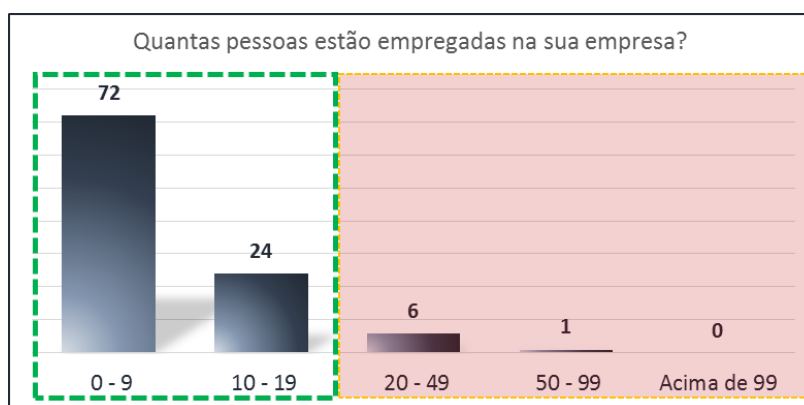


Gráfico 6 – Pesquisa Total de Empregados.
Fonte: autoria própria 2016

É possível observar que as sete empresas que constam na área vermelha em destaque do gráfico 6, possuem acima de 19 empregados o que as classificaria fora do contexto das micro (0 – 9 empregados) e pequenas (10 -19 empregados) empresas, por este motivo elas foram descartadas da análise.

A próxima questão, era voltada ao tempo em atividade da empresa com o objetivo de comparar os estudos referente a mortalidade elaborados pelo SEBRAE com a quantidade de empresas que superaram de fato os dois e seis anos iniciais.



Gráfico 7 – Tempo em atividade da empresa.
Fonte: autoria própria 2016

Isto pode levantar alguns questionamentos oportunos e já respondidos no capítulo 2 em relação a taxa de mortalidade das MPEs, como por exemplo o que pôde de fato auxiliar nas empresas que conseguiram se manter em atividade acima de 6 anos? E quais são as diferenças em relação as que não conseguiram? Para avaliar as afirmações apresentadas no capítulo 2, no item 2.3, foram elaboradas questões com o objetivo de relacionar as principais dificuldades apresentadas para mortalidade das empresas (falta de controle financeiro, falta de planejamento, falta de identidade e falta de conhecimento sobre o mercado) e o cenário das empresas pesquisadas em Curitiba.

É interessante observar, a evolução sobre a percepção da relação de implantação do negócio com o planejamento financeiro e estratégico. A pesquisa abordou ambos em questões separadas e os gráficos a seguir mostram que existe um aumento no entendimento desta relação interpretadas como muito forte e forte se comparadas as empresas com mais de 6 anos contra a minoria atual. Em contraponto, sobre o planejamento financeiro 39,6% dos pesquisados alegam que a relação consideradas pela percepção deles foi fraca ou muito fraca.

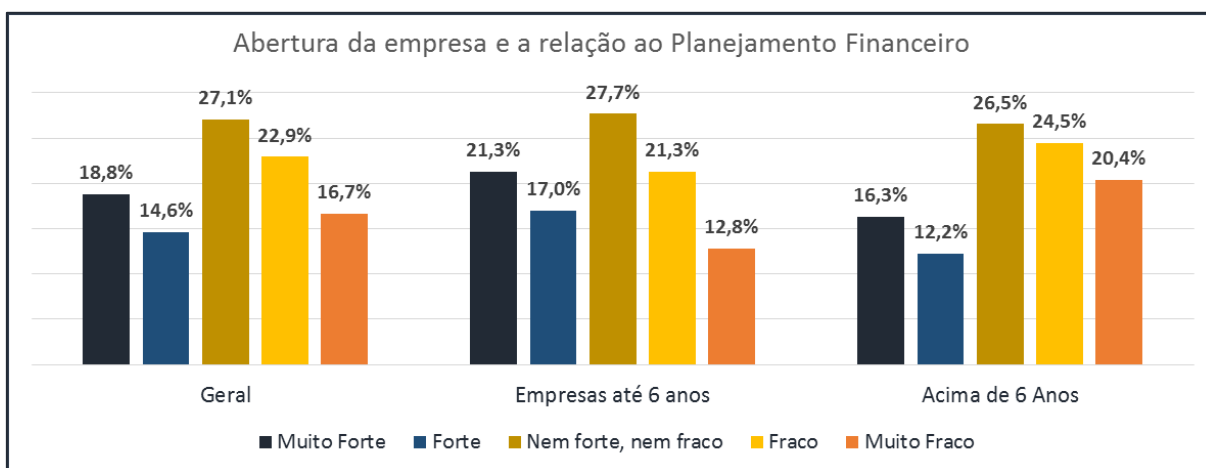


Gráfico 8 – Percepção na abertura sobre o planejamento financeiro.
Fonte: autoria própria 2016

Quanto ao planejamento estratégico, o cenário é semelhante. A mesma evolução quanto ao posicionamento sobre a relação fraca e muito fraca nas empresas até 6 anos em relação as que possuem mais de 6 anos, e 30,2% agrupando a relação fraca e muito fraca.

Enquanto de certa forma se tem 39% de empresários podem ter dado mais atenção para outros itens em detrimento da viabilidade do negócio pretendido,

podemos considerar que 30,2% podem ter feito a mesma coisa com a escolha do negócio na abertura da empresa.

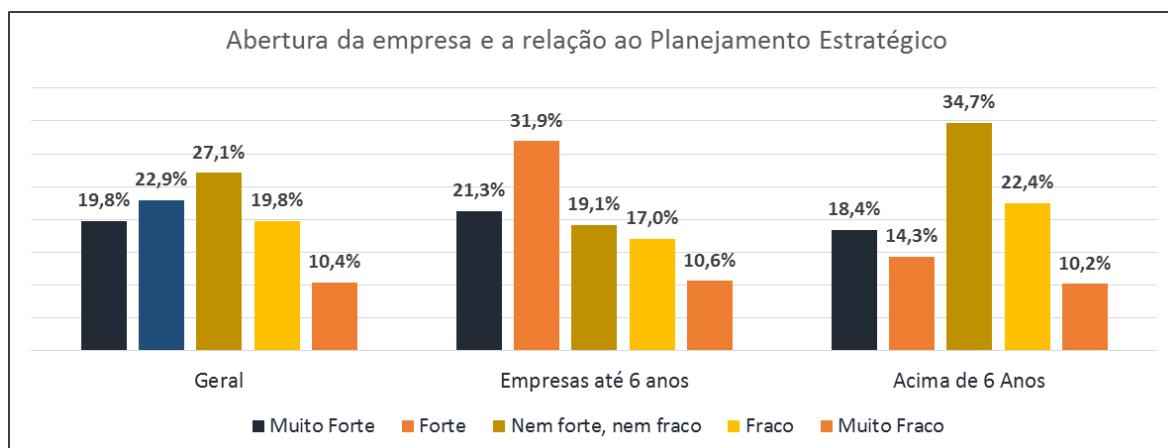


Gráfico 9 – Percepção na abertura sobre o planejamento estratégico.

Fonte: autoria própria 2016

É importante frisar que, atestar que uma determinada empresa teve relação muito forte com o planejamento financeiro ou estratégico, não significa que o mesmo tenha sido assertivo ou qual foi o resultado obtido, mas pode reforçar o interesse principalmente dos novos empresários quanto a necessidade deste planejamento.

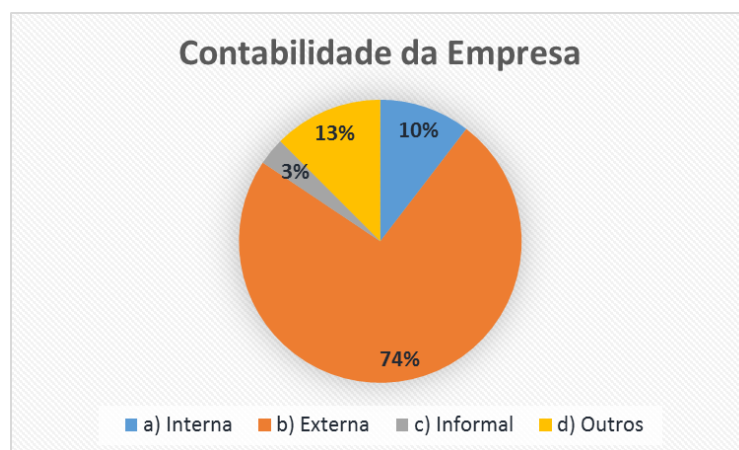


Gráfico 10 – Contabilidade da Empresa.

Fonte: autoria própria 2016

Em relação ao assunto contabilidade da empresa, independente do conhecimento ou não do termo contabilidade pelo empresário, 15,6% alegaram que a contabilidade é informal ou não é realizada de maneira interna/externa como demonstra o gráfico 10. Das que possuem contabilidade formal, 55,5% apresenta sua contabilidade e está ingressada no regime de tributação pelo Simples Nacional

(imposto único contemplando todas as tarifas), e 11% apresenta suas declarações como microempreendedores individuais, onde o faturamento não pode exceder R\$60 mil reais ao ano.

Foram realizadas também, perguntas com o objetivo de mapear a existência de controle interno ou da possibilidade de implantá-lo nestas empresas. A primeira questão deste tema, é se a empresa fornece Nota e cupom fiscal para todas compras e negociações realizadas pela empresa (seja ela comércio ou serviço). Empresas que possuem um tipo de sistema que possa ser utilizado para o fornecimento destas notas, também podem utilizar estas informações para controlar suas operações que envolvem principalmente entradas e saídas de caixa, bem como o planejamento das vendas. De acordo com o resultado desta pesquisa apenas 60,4% fornece a nota ou cupom fiscal para todas as negociações. As demais podem até fornecer, porém não conclusivo se teriam ou não este controle de informações.

O segundo questionamento era para complementar esta informação, sobre a existência de um controle de caixa. Apesar do percentual de empresas que não fornecem notas ou cupom fiscal, por meio de uma tabulação cruzada pode se identificar que mesmo sem este fornecimento para todas as negociações, 83,3% das empresas afirmaram possuir um controle de caixa, uma informação importante para se estabelecer o controle interno das empresas. Do total das 96 empresas apenas 16 delas não possuem um controle de caixa como mostra a tabela 6.

Tabela 6 – Controle de caixa x fornecimento de nota/cupom fiscal

Sua empresa possui controle de caixa ?	Fornece Nota/Cupom	Não Fornece Nota/Cupom	Total
Sim	54	26	80
Não	4	12	16

Fonte: autoria própria 2016

O que também chama atenção, são as empresas que alegam fornecer a nota ou cupom fiscal mas não possuem controle de caixa, são no total 4 empresas onde em relação a atividades envolvem uma estofaria, duas lojas e uma lanchonete.

Destas empresas que possuem controle de caixa, quanto a forma que este controle é realizado, apenas 27,5% possui um controle sistêmico para realizar estes registros e controles, os demais 72,5% utilizam meios como controle no “papel” utilizando cadernetas ou realizando fechamento ao fim do expediente com os valores em dinheiro ou recibos de cartão utilizados. Em relação a frequência de

acompanhamento e controle do resultado do caixa, foi realizada uma questão específica utilizando uma escala de Likert, indicada para pesquisa de opinião. O resultado apresentado pelo gráfico 11 mostra um percentual elevado para empresas que não acompanham com periodicidade seus resultados de caixa. Se descontados os que acompanham regularmente de alguma forma o seu caixa, restam metade destas empresas que não fazem este tipo de acompanhamento.

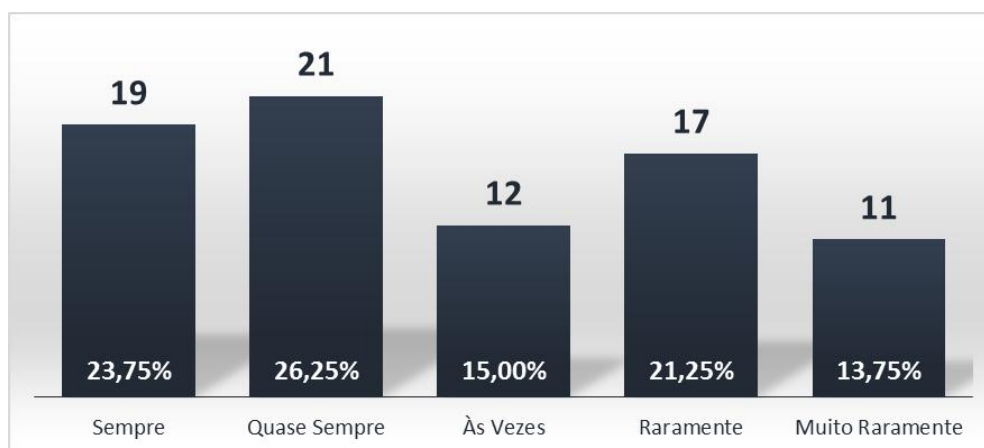


Gráfico 11 – Frequência de avaliação do caixa.

Fonte: autoria própria 2016

A ausência da regularidade no acompanhamento desta informação pode afetar o planejamento do fluxo de caixa da empresa, além disto, pode trazer surpresas com saídas não planejadas ou entradas insuficientes para quitação de débitos de curto prazo. Isto compromete a real situação da empresa quanto a necessidade de capital de giro, que principalmente nestes pequenos negócios, é extremamente importante para perpetuidade de suas atividades.

Sobre os demais resultados financeiros foi feito o mesmo questionamento de frequência de acompanhamento e controle, e os resultados obtidos para estas empresas revelam grandes oportunidades que podem ser realizadas para facilitar o seu dia a dia e contribuir com o seu resultado. Talvez por conta do tamanho da empresa e seu negócio muitas vezes ter um volume menor de movimentações financeiras, muitos destes proprietários fiquem presos nas rotinas de pagamento e recebimento diárias, deixando para avaliar estes resultados apenas ao final de cada mês ou apenas cumprimento com suas obrigações e verificando quanto ficou de saldo. Isso poderia justificar o fato de 12,5% (12 empresas) alegar que vagamente avalia seus resultados financeiros. Tal como o controle de caixa um volume alto de empresários e pequenos comerciantes não acompanha com regularidade estes

resultados conforme demonstra o gráfico abaixo, cerca de 46% deles.

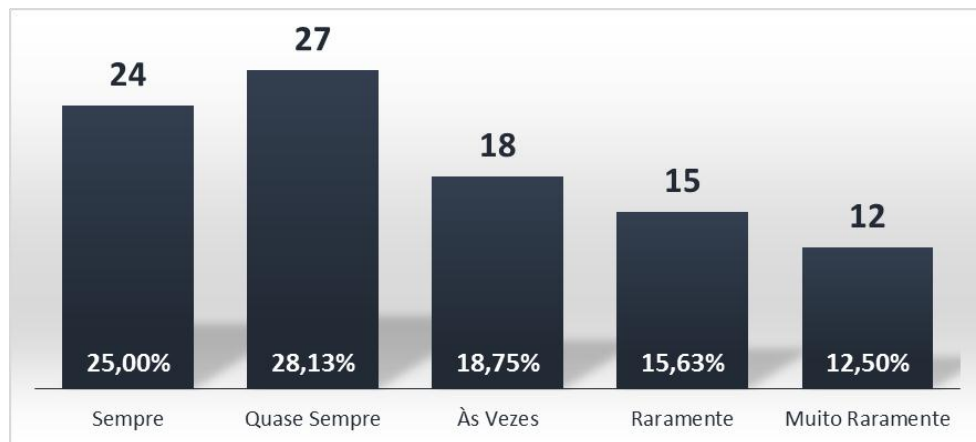


Gráfico 12 – Frequência de avaliação dos resultados financeiros.
Fonte: autoria própria 2016

Como os questionamentos sobre a frequência de acompanhamento destas informações financeiras eram exploratórias, a avaliação dos próximos questionamentos talvez possa esclarecer melhor as oportunidades existentes para estas MPE's referente ao conhecimento de suas próprias finanças. Um dos principais questionamentos é com relação a composição do preço praticado, onde foi feito relacionando alguns aspectos importantes para composição e qual seria a relação praticada pelo proprietário com estes itens. O resultado disponível no gráfico abaixo revela que na composição do preço praticado pela empresa, a importância ou as relações mais fortes segundo os pesquisados, são em primeiro lugar com o resultado financeiro, seguidos por experiência do negócio e custos diretos.

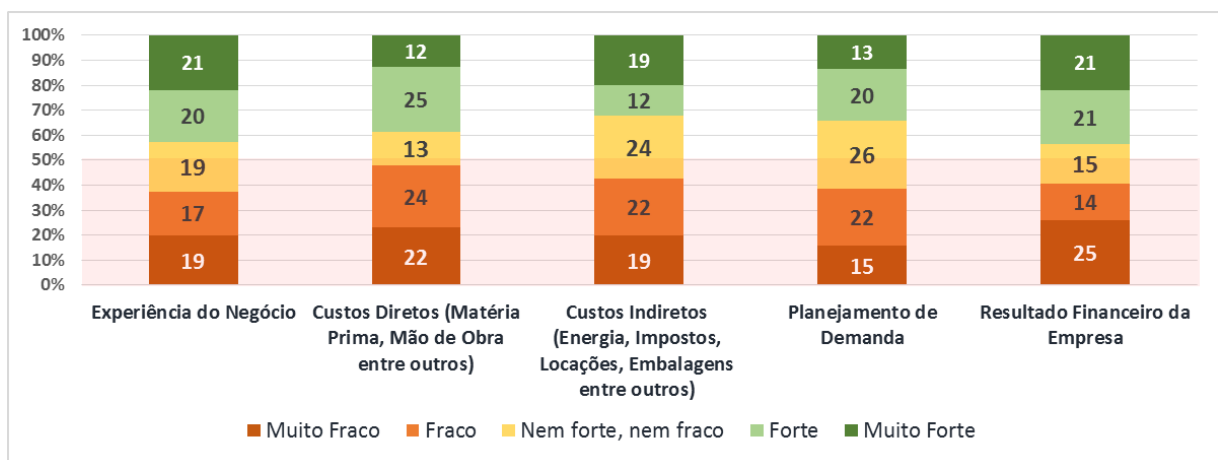


Gráfico 13 – Definição de preço e o grau de suas relações.
Fonte: autoria própria 2016

Apesar da forte relação com custos diretos e com o resultado financeiro da empresa, se 46% não acompanham regularmente os resultados financeiros é possível que a prática do preço esteja defasada ou mesmo sem considerar todos os cenários que eles mesmos consideram fortes na elaboração do preço, podendo prejudicar o planejamento financeiro destas MPE's e afetar a perpetuidade do negócio. Dentre os aspectos que estão classificados como mais fracos na hora de elaborar o preço, estão os custos indiretos e o planejamento de demanda. Isto pode auxiliar na identificação de um dos pontos frágeis da MPE's, e talvez uma das dúvidas destes empresários, o preço praticado é suficiente para trazer o faturamento necessário e sustentar o negócio e todos os seus custos?

O preço é uma das principais variáveis para o faturamento da empresa, mas a forma de recebimento pode afetar diretamente o fluxo de caixa da mesma. Quando questionados sobre a negociação a prazo (via cartões de crédito por exemplo). No geral, 62,5% (60 empresas) das empresas utilizam também esta forma de recebimento, mas o que chama a atenção é que justamente do Universo destas empresas, 56% não acompanha com regularidade o seu fluxo de caixa. Isto poderia ajudar estes empresários a buscar melhores negociações com os fornecedores e ajustar a suas políticas de preço e promoção.

As próximas questões analisadas foram elaboradas com o objetivo de tentar identificar claramente o conhecimento dos proprietários com relações ao capital de giro, lucro da empresa e se a mesma já se pagou.

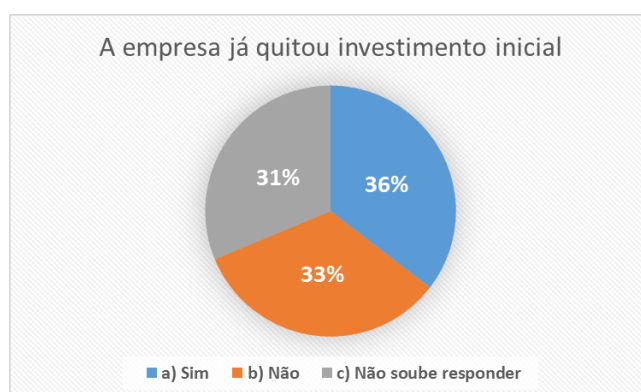


Gráfico 14 – Retorno de investimento da empresa.
Fonte: autoria própria 2016

Quando abordados sobre o retorno do investimento inicial, (questão 22) a influência do tempo em atividade pode afetar a percepção da análise para as

respostas divididas entre sim e não pois o retorno depende diretamente do tempo, onde comparar estes resultados poderia não contribuir com esta análise, mas algo que pode ser um alerta é o percentual dos empresários que não souberam responder, 31% não sabem esta informação que deveria pertencer a estratégia da empresa. Quando o assunto é capital de giro, a situação se agrava ainda mais, questionados sobre o conhecimento do capital de giro necessário para empresa, 63,5% das empresas desconhecem esta informação. Outras questões não foram aproveitadas pois poderiam gerar distorções quanto ao contexto destas MPEs, então foi utilizado somente o necessário para trazer um melhor entendimento sobre o cenário pesquisado.

Avaliando o contexto geral da pesquisa, é possível identificar que independente do tempo em atividade ou do ramo de negócio da empresa, as principais dificuldades e oportunidades dos proprietários destas MPE's estão relacionadas com as principais causas de mortalidade destas empresas como apontado no capítulo 2. A ausência do conhecimento financeiro e a falta de acompanhamento regular de algumas informações rotineiras da própria empresa, podem afetar diretamente na continuidade do negócio além de privar o empresário de oportunidades de negociação e crescimento.

4.2 CONTRIBUIÇÕES E BOAS PRÁTICAS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

As boas práticas de Governança Corporativa para o âmbito financeiro, se adaptadas e aplicadas com assertividade irão auxiliar principalmente no processo de formalização das atividades destas empresas, principalmente no que se refere as informações financeiras. É importante ressaltar que Governança Corporativa para as MPE's, não se trata de estabelecer uma estrutura complexa, mas sim, implantar um conjunto de práticas cujo objetivo é otimizar a performance destas empresas e proteger aqueles que têm interesse financeiro nela, ajudando na sua perpetuidade. A inovação nas MPE's não significa necessariamente criar novos produtos ou serviços, o que demanda tecnologia e investimentos, que estão fora do seu alcance. De forma geral, todo aperfeiçoamento e/ou melhoria implantada nestas empresas é inovação, caminho necessário para o crescimento.

A utilização dos princípios de governança, pode ajudar as MPEs a criarem ações para melhorar principalmente a visibilidade de suas informações financeiras

como capital de giro, fluxo de caixa, lucro, composição do preço, para em um primeiro momento entendê-las e depois utilizá-las em novas oportunidades. De forma generalizada, há falta de conhecimento financeiro por parte dos proprietários, confirmando o que as pesquisas vêm apontando. Além da necessidade do planejamento, segundo os princípios da Governança Corporativa é necessário que os empreendedores/fundadores/proprietários busquem um **conhecimento financeiro e de gestão do seu negócio**, ainda que via consultoria, como as disponibilizadas pelo Sebrae, por exemplo. Recapitulando os princípios básicos da governança e comparando ações possíveis para realidade destas Micro e Pequenas Empresas:

Transparência: Fornecer e se responsabilizar por todas as informações, não somente as exigidas mas também as importantes. No caso destes pequenos negócios, mesmo que não seja transmitido a público estas informações podem ser muito úteis na hora de uma avaliação do negócio ou de negociação de uma sociedade. Conseguir o máximo de informações financeiras disponíveis principalmente para as empresas que possuem contabilidade externa podem facilitar na obtenção de recursos como financiamentos por exemplo.

Prestação de Contas: Prestar contas de seus resultados com clareza, tempestividade e de maneira compreensível. Esta prática embora simples em seus critérios é de extrema complexidade, pois envolve além de envolver custo, geralmente está ligado a correta declaração dos impostos e pagamentos de tributos, embora o dono do negócio desconheça estas informações ou a maneira de como fiscalizar ou auditá-las ele pode criar mecanismos de defesa nos contratos com seus parceiros que prestam o serviço de contabilidade para responsabilizá-los em alguns aspectos. Embora o ideal seria que este dono ou os sócios tivesse o conhecimento necessário destas informações para poder averiguar e validar, ou realizar se possível a contratação de uma pessoa com este conhecimento para ajudá-lo.

Equidade: Tratar com isonomia e justiça a todos que se relacionam com a empresa. O relacionamento com os *stakeholders*, se adotado as características citadas, isto pode facilitar nas negociações com os clientes e principalmente com os fornecedores.

Responsabilidade Corporativa: Pensar no futuro da empresa. Uma das principais dificuldades destas MPEs é como planejar o futuro sustentável da empresa, sem ter conhecimento do fluxo de caixa, de qual é o capital de giro necessário e principalmente se a empresa está tendo lucro ou prejuízo. Sem dúvida a experiência

do negócio pode ser o diferencial para estas uma vez que estas empresas ainda estão funcionando, mas com certeza elaborar estratégias pensando no futuro da empresa conhecendo estas informações financeiras pode facilitar o caminho a ser percorrido e desenvolver a empresa para seu crescimento.

As oportunidades aproveitando os pilares da governança para estes pequenos negócios são diversos, mas as principais necessidades observadas na pesquisa e no capítulo 2 em relação aos assuntos financeiros das MPEs podem ser supridas como a desenvolvimento de algumas práticas sugeridas pelo IBGC (2009) e adaptadas para estas singularidades:

- Quando em sociedade, estabelecer regras claras no estatuto social da empresa sobre a comunicação referente a acordos, negociações e direitos de todos os sócios.
- Quando empresas de origem familiar, criar um conselho de família para ser colocada em pauta discussões sobre decisões, expectativas de alinhamentos de demais assuntos pertinentes ao negócio.
- Buscar com a contabilidade externa ou interna a criação e atualização periódica de informações relacionadas ao controle de caixa, DRE, e apurações de custos com impostos e tributações.
- Entender dentro do próprio negócio, quais são os custos diretos e indiretos envolvidos para “sustentar” toda a operação.
- Investir no autoconhecimento sobre as informações financeiras ou buscar aconselhamento financeiro quando disponível para avaliar seus resultados e auditar os apresentados por sua contabilidade.
- Informatizar o controle de caixa do negócio. Embora complexo para algumas empresas, ter o controle diário em um sistema informatizado das negociações realizadas pode facilitar a análise destes empresários para elaboração de preço, de resultado e de informações pertinentes como controle do próprio estoque por exemplo. Apesar de se imaginar que a maioria das empresas já possuir um sistema desta maneira, existem ainda negócios onde o controle é totalmente informal ou no papel, como apontado pela pesquisa, e nesta, apenas 27,5% possuem um sistema para o controle de caixa.

Dentre as dificuldades enfrentadas pelas MPEs que às levaram a mortalidade,

a falta de planejamento e falta de controle financeiro também aparecem no decorrer da análise da pesquisa. Estes dois obstáculos na gestão financeira da empresa criam diversos riscos para a sustentabilidade do negócio. O uso das práticas de Governança Corporativa acima citadas, podem ajudar principalmente no controle financeiro, contribuindo para a mitigação destes riscos e ajudando na construção de uma base sólida com informações suficientes para se ter o planejamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sobre a importância das Micro e Pequenas Empresas para economia brasileira e sua forte influência na geração de empregos, as informações disponibilizadas não somente pelo presente estudo mas também pelas demais instituições financeiras e governamentais são indubitáveis. Mas a possibilidade de mitigação de riscos e o combate à mortalidade das MPEs utilizando a Governança Corporativa ainda é um assunto novo e com carência de literatura adaptada a realidade diária destas empresas.

A crise financeira atual no país, agravada por fortes movimentações políticas e culminando com o impeachment da atual presidente da república, trouxe muita incerteza tanto no mercado nacional quanto para os investidores internacionais contribuindo para uma recessão forte na economia e um alto índice de desemprego. Com o desemprego em alta, muitas pessoas tem buscado iniciar o seu próprio negócio, aumentando o número das MPEs registradas. As dificuldades e riscos que estes novos negócios estão a mercê, podem ser reduzidos se houver a aplicação das boas práticas de governança corporativa adaptadas ao seu modelo de negócio, além da necessidade de conhecimento financeiro e de um bom plano de negócio inicial.

É importante ressaltar que em períodos de crise, amplia-se ainda mais importância das MPEs para a geração de emprego e renda. Desta forma, que este estudo também possa contribuir para uma reflexão sobre as necessidades de políticas governamentais, principalmente de crédito e tributárias, que não fazem parte desta proposta, mas importantes e passíveis de investigações.

Existem grandes oportunidades para que estas MPEs profissionalizem sua gestão e melhorem a visibilidade de suas informações financeiras. Como avaliado pelo estudo, a informalidade e a falta de regularidade no acompanhamento das informações financeiras, podem corroborar nos piores casos para o encerramento das atividades. Muitas empresas pesquisadas, já possuem as informações financeiras necessárias, e até pagam por isso, porém seus gestores precisam acompanhar e validar estas informações para melhorar a visibilidade do seu resultado, entender e melhorar a política de preços aplicada, e principalmente entender os recursos necessários para manter suas atividades. Sem este alvo, o planejamento e o controle financeiro de nada ajudarão, pois as medidas para garantir a perenidade do negócio devem ser preventivas.

Conhecer a fundo a relação de custos indiretos e diretos com o resultado financeiro da empresa, mantendo a comunicação da empresa para com a sociedade transparente, tratando com equidade seus relacionamentos, mantendo sempre a prestação de contas clara e assertiva, e incentivando a responsabilidade corporativa garantindo o futuro do negócio, independe somente do tamanho da empresa, mas sim também de quem a dirige.

Que este estudo contribua para uma maior conscientização da importância da profissionalização dos nossos empresários e empreendedores, embasada nos princípios de Governança Corporativa, como fator essencial para a perenidade destas organizações.

6 REFERÊNCIAS

BERGAMINI JUNIOR, Sebastião. **Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa**. Revista do BNDDES, Rio de Janeiro, v.12, no. 24, p. 150-189, dez. 2005.

BIANCHI, M. **A Controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente**. 159p. Dissertação (Mestrado em Contabilidade). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2005.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO. **Níveis de governança corporativa**. Disponível em: < http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/produtos/indices/indices-de-governanca/indice-de-aco-es-com-governanca-corporativa-diferenciada-igcx-1.htm >. Acesso em: 29 mai. 2016.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte e dá outras providências. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em 20 jul. 2016.

BRIGHAM, Eugene F. e EHRHARDT, Michael C. **Administração financeira: Teoria e prática**. 13 ed. São Paulo. Pioneira Thomson Learning. 2011.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Auditoria Contábil: teoria e prática**. 9ª Edição. São Paulo: Atlas, 2013.

DAMODARAN, Aswath. **Finanças corporativas: teoria e prática**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2004.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho** / Bruno H. Rocha Fernandes, Luiz Hamilton Berton. São Paulo: Saraiva, 2005 e 2004.

IBGC INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo, 2015. Disponível em:< <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CMPTGPT.pdf> >. Acesso em: 28 abr. 2016.

IBGC INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. São Paulo, 2015. Disponível em:< <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CMPTGPT.pdf> >. Acesso em: 05 mai. 2016.

KANUK, L. SCHIFFMAN, L. **Comportamento do Consumidor**. 3ª Edição. São Paulo: LTC, 2000.

LEMES JÚNIOR, A. B., RIGO, Cláudio M. e CHEROBIM, Ana Paula. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

LEMES JÚNIOR, A. B., RIGO, Cláudio M. e CHEROBIM, Ana Paula. **Fundamentos de finanças empresariais – técnicas e práticas essenciais**. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4ª Edição. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARTINS, E. **Avaliação de empresas: da mensuração contábil à econômica**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Estatística geral e aplicada**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

NASCIMENTO, A. M.; BIANCHI, M.; TERRA, P. R. S. **A Controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa: evidências de uma survey comparativa entre empresas de capital brasileiro e norte-americano**. Revista da Associação Brasileira de Custos, v. 2, n. 2, maio-ago. 2007.

PETER, Maria da Glória Arrais; MACHADO, Marcus Vinícius Veras. **Manual de auditoria governamental**. São Paulo: Atlas, 2003.

RODRIGUES, Ana T. **Governança corporativa: quando a transparência passa a ser uma exigência global**. 20p. Artigo – IX Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, Gramado, 2003.

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa e a estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. 250p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo: São Paulo, 2004.

SILVEIRA, A. M. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo Teoria e Prática**. 2. Ed. São Paulo: Elsevier, 2015.

SOUZA, Alceu; CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análise de investimentos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BNDES. **Apoio às Micro empresas**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financieiro/porte.html>. Acesso em: 24 mai. 2016

COSO. **Definições e Práticas**. Disponível em: <<http://www.coso.org/documents/2014-2-10-COSO%20Thought%20Paper.pdf>>. Acesso em: 11 mai. 2016

COSO. **Informações sobre o Modelo**. Disponível em: <http://www.iiabrasil.org.br/new/2013/downs/coso/COSO_ICIF_2013_Sumario_Executivo.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2016

EXAME. **Cresce o volume de empreendedores em meio à crise.** Disponível em:<<http://exame.abril.com.br/negocios/dino/noticias/em-meio-a-crise-cresce-o-numero-de-empreendedores-no-brasil.shtml>>. Acesso em:17 jun. 2016

GLOBO. **Crise econômica e as micro e pequenas empresas.** Disponível em:<<http://g1.globo.com/hora1/noticia/2015/11/crise-economica-afeta-severamente-micro-e-pequenas-empresas.html>>. Acesso em:26 mai. 2016

IBGE. **Censo completo das empresas.** Disponível em:<https://www.census.gov/eos/www/naics/2012NAICS/2012_Definition_File.pdf>. Acesso em:07 jun. 2016

IBGE. **Censo das empresas no Paraná.** Disponível em:<<http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=pr>>. Acesso em:26 mai. 2016

MDIC/SPD/DMPME. **Ministério do Desenvolvimento.** Disponível em:<<http://www2.camara.leg.br/documentos-e-pesquisa/fiquePorDentro/temas/temas-antigos-desativados-sem-texto-da-consultoria/propagandaeleitoral/pdf/defineMPE.pdf>>. Acesso em:11 mai. 2016

PEGN. **Pequenas Empresas e Grandes Negócios.** Disponível em:<<http://revistapegn.globo.com/Colunistas/Jack-London/noticia/2013/07/um-mundo-de-pequenas-e-medias-empresas.html>>. Acesso em:06 mai. 2016

RECEITA. **Simples Nacional.** Disponível em:<<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/>>. Acesso em:05 jun. 2016

SBA. **Classificação estatudinense para as pequenas empresas.** Disponível em:<https://www.sba.gov/sites/default/files/size_standards_methodology.pdf>. Acesso em:06 mai. 2016

SEBRAE. **Anurário das Empresas.** Disponível em:<[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2b0fe7f0979043d8a45107338dbf03d3/\\$File/5358.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2b0fe7f0979043d8a45107338dbf03d3/$File/5358.pdf)>. Acesso em:06 mai. 2016

UNIAO EUROPEIA. **Definições da Zona do Euro para as MPEs.** Disponível em:<http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en>. Acesso em:29 jun. 2016

APÊNDICE A - Questionário de Pesquisa

- 1) Como você considera sua empresa?
 - a) Comércio
 - b) Prestadora de Serviços
- 2) Qual é o ramo de atividade da sua empresa?

Resposta: _____

- 3) Quanto a responsabilidade da empresa:
 - a) Você é o único dono;
 - b) Ela pertence a um grupo;
 - c) Ela pertence a uma sociedade;
 - d) Outros
- 4) Quantas pessoas estão empregadas por sua empresa?
 - a) 0 - 9
 - b) 10 - 19
 - c) 20 - 49
 - d) 50 - 99
 - e) Acima de 99
- 5) Em que ano a empresa foi fundada?

Resposta: _____

- 6) Sua empresa possui ou faz parte de algum programa social?

Se sim Qual? _____

- 7) Em relação a implantação da empresa, classifique qual foi a relação da mesma com o planejamento financeiro (Custos, investimentos, contabilidade, etc.)?

A) Muito Fraco B) Fraco C) Nem forte, nem fraco D) Forte E) Muito Forte

- 8) Em relação a implantação da empresa, classifique qual foi a relação da mesma com o planejamento estratégico (tipo de negócio, nicho de mercado, estudo de demanda, etc)?

A) Muito Fraco B) Fraco C) Nem forte, nem fraco D) Forte E) Muito Forte

- 9) Você conhece o termo contabilidade?
 - a) Sim
 - b) Não

- 10) Em relação a contabilidade da empresa ela é:
 - a) Interna
 - b) Externa
 - c) Informal
 - d) Outros

- 11) Optante de qual regime de tributação?
 - a) Simples
 - b) Lucro Real

- c) Lucro Presumido
- d) Desconhece

12) Sua empresa fornece Nota e Cupom fiscal para todas as compras e/ou serviços realizados?

- a) Sim
- b) Não

13) Sua empresa possui um controle de Caixa?

- a) Sim
- b) Não

14) Qual a forma utilizada?

- a) Via Sistema
- b) Fechamento no fim do expediente
- c) No Papel
- d) Conforme resultado em dinheiro e recibos no fim do dia
- e) Outros

15) Com que frequência você avalia e controla o seu fluxo de Caixa.

- A) Muito Raramente B) Raramente C) Às vezes D) Quase Sempre E) Sempre

16) Com que frequência você avalia e controla os resultados financeiros da sua empresa?

- A) Muito Raramente B) Raramente C) Às vezes D) Quase Sempre E) Sempre

17) Com relação a definição de Preço praticado para seus produtos e serviços, qual a sua relação com:

Experiência do Negócio

- A) Muito Fraco B) Fraco C) Nem forte, nem fraco D) Forte E) Muito Forte

Custos Diretos (Matéria Prima, Mão de Obra entre outros)

- A) Muito Fraco B) Fraco C) Nem forte, nem fraco D) Forte E) Muito Forte

Custos Indiretos (Energia, Impostos, Locações, Embalagens entre outros)

- A) Muito Fraco B) Fraco C) Nem forte, nem fraco D) Forte E) Muito Forte

Planejamento de Demanda

- A) Muito Fraco B) Fraco C) Nem forte, nem fraco D) Forte E) Muito Forte

Resultado Financeiro da Empresa

- A) Muito Fraco B) Fraco C) Nem forte, nem fraco D) Forte E) Muito Forte

18) Sua empresa negocia vendas à prazo (Cartão de Crédito)?

- a) Sim
- b) Não

19) Com relação a controles operacionais a sua empresa possui as seguintes informações diárias ou mensais:

- Aluguel a) Sim b) Não
- Custo do uso de Máquinas ou Equipamentos a) Sim b) Não
- Depreciação a) Sim b) Não
- Despesas de Material de Expediente a) Sim b) Não
- Despesas de Pessoal a) Sim b) Não
- Energia elétrica a) Sim b) Não
- Perdas oriundas de Desperdício, Falhas ou devoluções a) Sim b) Não
- Segurança a) Sim b) Não
- Serviços terceirizados a) Sim b) Não
- Suporte social e de relacionamento a) Sim b) Não

20) Você conhece qual é o resultado de sua empresa em relação à Lucro após o IR, Juros e CSL (DRE)?

- a) Sim
- b) Não

21) Você conhece qual é capital de giro necessário para empresa?

- a) Sim
- b) Não

22) A empresa já conseguiu pagar o seu investimento inicial

- a) Sim
- b) Não
- c) Não sabe responder