

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**CÉSAR EDUARDO LODDI**

**A APLICAÇÃO DAS TEORIAS E MÉTODOS DA ADMINISTRAÇÃO  
FINANCEIRA COMO SISTEMA DE APOIO ÀS TOMADAS DE  
DECISÕES DE PEQUENOS EMPREENDIMENTOS FRANQUEADOS:  
UM ESTUDO DE CASO.**

v.1

São Carlos  
2008

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**César Eduardo Loddi**

**A APLICAÇÃO DAS TEORIAS E MÉTODOS DA ADMINISTRAÇÃO  
FINANCEIRA COMO SISTEMA DE APOIO ÀS TOMADAS DE  
DECISÕES DE PEQUENOS EMPREENDIMENTOS FRANQUEADOS:  
UM ESTUDO DE CASO.**

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo para a obtenção do Título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Engenharia de Produção  
Orientador: Prof. Dr. Wilson Kendy Tachibana

v.1

São Carlos  
2008

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento  
da Informação do Serviço de Biblioteca – EESC/USP

Loddi, César Eduardo  
L823a           Aplicação das teorias e métodos da administração financeira como sistema de apoio às tomadas de decisões de pequenos empreendimentos franqueados : um estudo de caso / César Eduardo Loddi ; orientador Wilson Kendy Tachibana. -- São Carlos, 2008.

Dissertação (Mestrado-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Área de Concentração em Economia, Organizações e Gestão do Conhecimento) -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2008.


1. Administração financeira. 2. Contabilidade. 3. Franquias. I. Título.

**FOLHA DE JULGAMENTO**

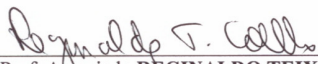
Candidato: Bacharel **CESAR EDUARDO LODDI**

Dissertação defendida e julgada em 18/07/2008 perante a Comissão Julgadora:

  
Prof. Dr. **WILSON KEND TACHIBANA (Orientador)**  
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP) *Aprovado*

  
Prof. Dr. **MARCELO SEIDO NAGANO**  
(Escola de Engenharia de São Carlos/USP) *Aprovado*

  
Prof. Dr. **SILVIO HIROSHI NAKAO**  
(Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto/USP) *Aprovado*

  
Prof. Associado **REGINALDO TEIXEIRA COELHO**  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção

  
Prof. Associado **GERALDO ROBERTO MARTINS DA COSTA**  
Presidente da Comissão da Pós-Graduação da EESC

“À minha família, minha esposa Márcia, minhas filhas Maria Eduarda e Maria Fernanda pela paciência nas horas de ausência e pelo grande e constante estímulo a minha vida. Aos meus pais Waldecir e Cristina pelo exemplo de vida e pela minha formação como homem.”

## Agradecimentos

A realização desse trabalho só foi possível com a contribuição de diversas pessoas, as quais quero expressar meus sinceros agradecimentos.

A minha irmã Dr.<sup>a</sup> Adriana e ao meu cunhado Dr. Elber pelo apoio imprescindível nos momentos que mais precisava.

Ao meu amigo Marcelo Fortuna Manginelli, exemplo de vida, personalidade, profissionalismo e ética nas atividades empresariais, exímio empreendedor, agradeço as oportunidades oferecidas a minha pessoa, as visitas a São Paulo que me proporcionaram o conhecimento e as informações necessárias sobre os processos da área financeira da rede de franquias de *fast-food*, permitindo assim a execução das atividades dessa pesquisa.

À consultora de franquias, da rede de franquias de cursos profissionalizantes pesquisada, Milena Lidor, que tanto se esforçou nas reuniões que fizemos na *Máster* de São José do Rio Preto, agradeço por proporcionar as visitas às franquias, as coordenação e a aplicação dos questionários, as orientações aos franqueados nas entrevistas estruturadas, em fim pessoa essencial para a realização desse trabalho.

Ao Prof. Ms Marcelo Rios, pelas orientações e confiança em meu trabalho, pessoa muito importante para a realização desta conquista.

Ao meu amigo Edelson Junior pela amizade, consideração e apoio profissional incontestável.

Aos meus amigos Maickon Sato, Valentim, pela dedicação ao trabalho, paciência e compreensão nas tantas vezes que eu disse: “tenho que estudar.”

Gostaria com grande satisfação registrar meus mais profundos agradecimentos e admiração aos professores que contribuíram direta ou indiretamente para minha formação durante o exercício deste programa. Os professores Aquiles Elie Guimarães Kalatzis, Daisy Rebelato, Marcelo Seido Nagano, Carlos Alberto Godoy, Silvio, Alexandre Assaf Neto, Silvio Hiroshi Nakao, Eliseu Martins, Edmundo Escrivão Filho.

Em especial agradeço meu professor e orientador Wilson Kendy Tachibana, pelas orientações

realizadas com total competência, paciência e ética, por me mostrar os caminhos, por me capacitar e ensinar e pela atenção disponibilizada a todo momento que precisei. Gostaria de registrar a mais profunda eterna admiração que tenho por essa pessoa.

Ao amigo Prof. Ms Ronaldo Campos, pelas importantes contribuições ao trabalho.

E finalmente agradecer ao José Luis e ao Fabio, da secretaria do departamento de produção, pela atenção e dedicação despendidas.



*“Toda empresa, independente do seu porte, deve se basear em três imperativos financeiros: gerar lucro (demonstração do resultado), gerar caixa (demonstração do fluxo de caixa) e controlar a situação financeira (balanço patrimonial).”*

**John Tracy**

**LODDI, C. E.** A aplicação das teorias e métodos da administração financeira como sistema de apoio às tomadas de decisões de pequenos empreendimentos franqueados: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo. São Carlos, 2008.

## RESUMO

Durante décadas a evolução das teorias e métodos da administração financeira contribuiu para novos comportamentos dos gestores de grandes empresas frente aos desafios constantes e crescentes. Assim, as tomadas de decisões e as atitudes são realizadas com maior segurança e de forma pro ativa. Esses conceitos e métodos são aplicados com o apoio de controles contábeis que objetivam a disposição das informações financeiras essenciais em forma de demonstrações contábil-financeiras. Assim a contabilidade por ser alimentada constantemente pelas movimentações financeiras ocorridas na empresa, passa a ser considerada um sistema de informação poderoso e indispensável à gestão financeira. Diante dessa situação observa-se que nem sempre a função da contabilidade é entendida como uma importante ferramenta para a informação gerencial, ela ainda é interpretada de uma forma que foge as suas origens e que ainda impera uma predisposição distorcida de suas funções. Com base nessa importante ferramenta de controle é que ocorre a aplicação e atuação dos conceitos e métodos da administração financeira como apoio ao processo decisório de empreendimentos franqueados. Portanto, o desenvolvimento desse trabalho objetiva demonstrar a necessidade de aplicação dessas teorias e métodos para garantir desde uma simples sobrevivência até o sucesso pelo crescimento de franquias. Entende-se que o início da formação da administração financeira se deu nas grandes empresas, então, diante desse quadro, criou-se a necessidade, por meio desse trabalho de averiguar se essa área também poderá servir como um sistema de apoio às decisões nas micro e pequenas empresas inseridas em sistemas de franquias. Portanto, foi realizado um estudo de caso da sistemática financeira, no que a coleta de dados fora feita por questionários com trinta e cinco franquias no setor de educação em duas regiões do estado de São Paulo. Além dos questionários, realizou-se um estudo da sistemática financeira de uma rede de franquias no setor alimentício, por meio de entrevistas semi-estruturadas, no intuito de realizar um estudo comparativo entre os dois sistemas. Portanto é evidenciado o interesse e a necessidade da aplicação da administração financeira como sistema de apoio ao processo decisório de pequenas franquias garantindo a sobrevivência e o sucesso desses empreendimentos, desde que os sistemas e os procedimentos financeiros sejam padronizados e cubram os resultados e que estes ofereçam condições básicas de controle para a efetiva aplicação.

Palavras-Chave: Contabilidade. Franquias. Administração Financeira.

**LODDI, C. E.,** *The application of the theories and methods of the financial administration as system of support to the takings of decisions of small franked enterprises: An Case-Study.* MSc. (Dissertation) – Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo. São Carlos, 2008.

### ABSTRACT

During decades the evolution of the theories and methods of the financial administration have contribute to new behaviors of the managers of big companies facing constant and growing challenges. Thus, the takings of decisions and the attitudes are accomplished with larger safety and in pro-active way. Those concepts and methods are applied with the support of accounting controls that objectify the disposition of the essential financial information in the way of accounting-financial demonstrations. This way the accounting constantly fed by the financial movements occurred in the company, become a powerful and indispensable system of information to the financial administration. Due to that situation it is observed that the function of the accounting is not always understood as an important tool of managerial information, it is still interpreted in a way that is far from its origins and a distorted predisposition of its functions still prevails. Based on that important control tool is that the application and performance of the concepts and methods of the financial administration as support to the decision process of franchised enterprises happens. Therefore, the development of this project objectifies to demonstrate the need of application of those theories and methods to guarantee not only the survival but also the success for the growth of the franchises. It is understood that the beginning of the formation of the financial administration happened in the big companies, then, facing this picture, the need was created, through this project, to discover that area can serve also as a support system to the decisions in small companies inserted in franchised systems. Therefore, a study case of the systematic finances was accomplished, when the collection of data was made by questionnaires with thirty five franchises in the education section in two areas of the state of the São Paulo. The study of systematic finances of a chain of franchises in the food sector was also accomplishing a comparative study between the two systems. Therefore it is evidenced the interest of the need of the application of the financial administration as support system to the decisions process of small franchises guaranteeing the success of those enterprises, as long as the systems and the financial procedures are standardized and collet results and that they offer conditions of control for the effective application

Key words: Accounting. Franchises. Financial Administration.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1- Sistema Integrado de Informações.....	27
Figura 2- Diagrama de Decisões Financeiras.....	47
Figura 3- Fluxo de Fundos de uma Empresa Industrial.....	48
Figura 4- Sistema de Provisões e Orçamentos.....	54
Figura 5- Estrutura da Organização da Franqueadora.....	128

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1- Comparação entre a Contabilidade Gerencial e a Contabilidade financeira.....	62
Tabela 2- Resumo da Conclusão do Trabalho de Silva (2005).....	76
Tabela 3- Tabela de pontuação da seção perfil.....	132
Tabela 4- Tabela de resultados da seção perfil.....	132
Tabela 5- Tabela de pontuação da seção controles financeiros.....	133
Tabela 6- Tabela de pontuação da seção administração financeira e resultados.....	133
Tabela 7- Tabela de resultados da seção administração financeira e resultados.....	134
Tabela 8- Tabela de resultados da seção administração financeira e resultados.....	134
Tabela 9- Tabela de pontuação da seção planejamento.....	135
Tabela 10- Tabela de resultados da seção planejamento.....	135
Tabela 11- Tabela de pontuação geral.....	138
Tabela 12- Tabela de resultados da pontuação geral.....	138

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Vantagens e Desvantagens do Franqueador.....	74
Quadro 2- Vantagens e Desvantagens do Franqueado.....	75
Quadro 3- <i>Franchising Versus</i> Negócio Independente.....	79
Quadro 4- Critérios de Classificação de Empresas no Brasil.....	84
Quadro 5- Exemplos de Padrões e Tamanho da SBA.....	84
Quadro 6- Número de Empresas Formais por Porte e por Setor.....	85
Quadro 7- Taxa de Mortalidades Verificadas no Brasil.....	89
Quadro 8- Causas, Dificuldades e Razões para o Fechamento de Empresas.....	90
Quadro 9- <i>Ranking</i> das Dificuldades e Razões para o Fechamento de Empresas.....	90
Quadro 10- Estrutura do Balanço Patrimonial.....	98
Quadro 11- Estrutura da Demonstração do Resultado do Exercício.....	100
Quadro 12- Estrutura do Demonstrativo de Fluxo de Caixa - Método Direto.....	102

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1- A presença da Micro e Pequena Empresa na Economia Brasileira.....	86
Gráfico 2- Comparação das pontuações gerais de cada franquia.....	131
Gráfico 3- Gráfico de dispersão da seção perfil.....	140
Gráfico 4- Gráfico de dispersão da seção controles financeiros.....	140
Gráfico 5- Gráfico de dispersão da seção administração financeira e resultados.....	140
Gráfico 6- Gráfico de dispersão da seção planejamento.....	141
Gráfico 7- Gráfico de dispersão da pontuação geral.....	141
Gráfico 8- Pontuação média das respostas da seção perfil.....	142
Gráfico 9- Pontuação média das respostas da seção controles financeiros.....	144
Gráfico 10- Pontuação média das respostas da seção administração financeira e resultados.... .....	145
Gráfico 11 – Pontuação média das respostas da seção planejamento.....	146

**LISTA DE SIGLAS**

ABF	Associação Brasileira de Franchising
BP	Balanco Patrimonial
CEO	<i>Chief Executive Office</i>
DFC	Demonstrativo de Fluxo de Caixa
DOAR	Demonstrativo de Origens e Aplicações de Recursos
DRE	Demonstrativo de Resultados do Exercício
EUA	Estados Unidos da América
ME	Micro Empresa
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
Pes	Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
PNB	Produto Nacional Bruto
SIG	Sistema de Informação Gerencial
TI	Tecnologia de Informação
USA	<i>United States Of American</i>



**SUMÁRIO**

1 INTRODUÇÃO.....	21
1.1 APRESENTAÇÃO.....	21
1.2 TEORIA E PROBLEMA.....	26
1.3 OBJETIVOS.....	30
1.4 PRESSUPOSTOS.....	32
1.5 METODOLOGIA.....	32
1.6 JUSTIFICATIVA.....	35
1.7 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	36
1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	37
2 TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	38
3 CONTROLADORIA E CONTABILIDADE GERENCIAL.....	53
4 FRANQUIAS: A RELAÇÃO ENTRE FRANQUEADOR E FRANQUEADO.....	67
5 GESTÃO FINANCEIRA DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	82
6 ESTUDO DE CASO.....	116
6.1 INTRODUÇÃO.....	116
6.2 CARACTERÍSTICA DA REDE DE FRANQUIAS.....	125
6.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	127
6.4 ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS.....	128
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	146
REFERÊNCIAS.....	153
APÊNCICE.....	160
ANEXOS.....	171

## **1. Introdução.**

Este primeiro capítulo apresentará uma visão geral do tema proposto, administração financeira: um estudo da aplicação das teorias e métodos como sistema de apoio às tomadas de decisões nas micro e pequenas empresas franquizadas. Em um primeiro momento serão abordados o problema, os objetivos gerais e específicos e a metodologia utilizada para o desenvolvimento desse trabalho. Em seguida será apresentada a justificativa que demonstra a importância de pesquisa. Por fim serão tratadas a delimitação e a estrutura do trabalho.

### **1.1. Apresentação.**

Para se compreender o cenário em que as empresas brasileiras estão inseridas, Gremaud; Vasconellos e Toneto (2004) demonstram a economia brasileira ao longo do século XX, no qual o crescimento da população foi de quase dez vezes, isto representa uma taxa anual de 2,28%, bastante acima do crescimento da população mundial estimada em 1,36% .

Quanto ao PIB (Produto Interno Bruto), na segunda metade do século passado, sofreu elevação de 12 vezes, com uma taxa de crescimento anual de 5,2%. No entanto, se incluir a primeira metade do século XX, percebe-se que não houve grandes alterações na taxa média anual de crescimento, que passaria a ser 5,02%, o que significaria um crescimento da produção brasileira ao longo do século de 122 vezes, o que é bastante superior ao crescimento anual do PNB (Produto Nacional Bruto) mundial estimado em 3,7% a.a. (GREMAUD; VASCONSELLOS E TONETO, 2004, p.324).

Assim, nos últimos anos, junto à economia brasileira, verifica-se o crescimento e a evolução dos conceitos administrativos fortalecidos pelas teorias formalizadas pelas escolas de administração no final do século XIX e início do XX e também pelos estudos contemporâneos realizados, os quais revelam melhorias significativas nos sistemas de gestão

nas empresas.

Dessa forma, Lastres; Cassiolato e Maciel (2003) comentam que as evidências provenientes de estudos recentes sobre a conjuntura internacional deixaram claro um cenário econômico de baixas taxas de crescimento do produto, elevação do desemprego, justificado pelo crescimento populacional do Brasil em parágrafo anterior, ampliação da flexibilização, acirramento da concorrência inter-capitalista, com fortalecimento dos blocos econômicos, além da intensificação do movimento de concentração de capitais sob forma de fusões e aquisições.

Scarborough; Zimmerer (1996) retratam as constantes transformações das grandes empresas diante desses cenários, principalmente pelos processos de reengenharia e reestruturação destas, em que são reduzidos os quadros de colaboradores nos processos de reestruturação organizacional, chamado *downsizing*.

Assim, a estabilidade anteriormente buscada pelas pessoas nas grandes organizações se transforma em situações internas mais concorridas e instáveis. Segundo Scarborough; Zimmerer (1996) existe uma tendência anunciada a entender que os pequenos negócios são mais atrativos, esses autores também evidenciam que nunca antes houve tantas pessoas se realizando no grande sonho americano de possuir e gerenciar seus próprios negócios e este resultado de espírito empreendedor vem apresentando muita significância no desenvolvimento recente da história econômica dos USA.

Essa situação também é vislumbrada no Brasil, segundo Kruglianskas; Terra (2003) por meio de um relato de José Luis Ricca, diretor superintendente do SEBRAE – SP, que explica que a partir da década de 1970, com a crise do modelo Fordista de produção em massa e a mudança tecnológica trazida pela difusão da microeletrônica, houve a abertura de novos espaços para as pequenas empresas despontarem como alternativas de desenvolvimento. Isto se deve às suas possibilidades e maior especialização, flexibilidade e estrutura menos hierárquica.

Diante dos cenários internos e externos apresentados, percebe-se a tendência na aderência dos propósitos operacionais das micro e pequenas empresas (MPEs), apesar de algumas críticas, é inevitável reconhecer a evolução destas diante do ambiente econômico atual e também da importante contribuição desses empreendimentos nas economias mundiais, ainda intensificadas pelas atuações internacionais estimuladas pela facilidade de comunicação, das tecnologias de informação dispostas e incentivos tributários e econômicos que desencadearam a busca cada vez maior do estado de profissionalização das pessoas nesses pequenos empreendimentos, por meio das capacitações, na maioria das vezes em detrimento das exigências mercadológicas e por objetivar o crescimento sustentável do negócio.

Com a evolução dos micro e pequenos negócios, cada vez mais importantes para o contexto econômico e social para o país, junto a esse comportamento, destacam-se cada vez mais os pequenos empreendimentos inseridos em sistema de *franchise* ou franquia.

De acordo com Dahab (1997) o verbo *franchiser* significa concessão de um privilégio ou autorização, o que abolia o estado de servidão dos servos e camponeses, havendo senhores feudais que ofereciam *letters of franchise* (cartas de franquia) às pessoas.

Assim, de acordo com o mesmo autor a palavra *franchise* passou a ser empregada gradativamente para caracterizar um direito ou privilégio concedido pelo soberano ou monarca (suseranos) a nobres (vassalos) que deviam cuidar de determinadas regiões e por serem licenciados, tinham o direito de cobrar taxas dos servos. Parte deste valor era repassada a corte em troca da proteção que devia ser garantida pelos vassalos, tirando dos reis a responsabilidade de proteger o território de seus inimigos e garantir a ordem local.

Atualmente, de acordo com esse mesmo autor, com a evolução da sociedade, a palavra *franchise* corresponde ao direito concedido a uma pessoa ou grupo para comercializar produtos ou serviços de uma empresa em determinado território. *Franchising* pode ser considerada atualmente uma estratégia utilizada por empresas que desejam ampliar suas bases de atuação de maneira eficaz e eficiente.

Com relação aos sistemas de franquias no Brasil, a ABF, tem um merecido destaque nesse contexto, trata-se de uma entidade sem fins lucrativos criada em 1987, possui cerca de 600 associados entre franqueados e franqueadores, órgão muito prestigiado e referenciado. Possui, em suma, os seguintes objetivos: 1) Promover a defesa dos sistemas de *franchising*; 2) Incentivar o aprimoramento das técnicas de atuação de seus associados; 3) Estabelecer padrões para a prática de *franchising* no Brasil; 4) Manter o intercâmbio constante com entidades congêneres situadas no exterior.

De acordo com essa entidade, entre o ano de 2001 e o ano de 2007 houve a evolução do faturamento das redes de franquias no Brasil de 84,16%. Neste mesmo período considera-se um aumento de 28,54% em unidades franqueadas, onde se destaca o aumento de 99,50% em número de redes. Assim é possível entender a atratividade desses pequenos negócios, devido principalmente à diminuição das incertezas ou do fator risco do negócio, em que o empreendedor se lança nesse sistema devido principalmente pela marca e pelas atividades reconhecidas e fortalecidas no mercado e também pelo apoio que o mesmo possui na gestão de sua franquia.

Para o melhor entendimento da evolução dos segmentos de educação e treinamento e de alimentos, tratados neste trabalho, o censo da ABF constata a evolução das unidades franqueadas no período que compreende entre o ano de 1995 e o ano de 2000, no segmento de alimentos, em 48%, e no segmento de educação e treinamentos, nesse mesmo período, em 56%. Constata-se também o aumento da participação de franquias no segmento de educação e treinamento de 15,29% em 2001 para 16,80% em 2007 e no segmento de alimentos de 7,80% em 2001 para 10,70% em 2007.

Em tese, fica claro que o aumento da competitividade interna e externa munida as mudanças globalizadas nas economias mundiais, assim como o acesso e as facilidades das tecnologias mundiais, evidenciam uma nova proposta ao comportamento administrativo desses pequenos negócios.

Dessa forma, Rose (1971) define que as responsabilidades da administração existem em toda a empresa, grande ou pequena e o fato de cada responsabilidade funcional ser atribuída a um indivíduo separado ou de uma pessoa estar sobrecarregada de funções, não anula o fato que essas responsabilidades devem ser aceitas se o desejo é administrar eficientemente a empresa. Ainda segundo Rose (1971), é nas menores empresas que este método tem provado mais visivelmente o seu valor.

De acordo com Braga (1995), as atividades empresariais, num contexto mais amplo, envolvem recursos financeiros e orientam-se para a obtenção de lucros, dessa forma é compreendido a grande abrangência da administração financeira, frente a organização como um todo e a significativa evolução dessa área com a evolução econômica supra-citada. Esse conceito é retratado por Solomon (1963), que explica a administração financeira ou administração de empresas, como era então denominada tradicionalmente, antes da definição mais ampla e moderna desse âmbito.

Para enriquecer essa definição, Gitman (1987) ressalta que a administração financeira está estreitamente ligada às áreas de economia e à contabilidade, esta pode ser considerada como uma forma de economia aplicada que se baseia amplamente em conceitos econômicos.

Assim, pode-se entender que atualmente é impossível, mesmo em pequenas empresas, tomar decisões rápidas sem informações precisas e seguras disponibilizadas, o risco do negócio se torna alto, podendo ultrapassar as barreiras impostas e dar origem a um outro tipo de risco, o risco financeiro. Assim, a administração financeira se torna o objeto de desejo desses pequenos empresários, na busca por meio dos controles contábeis e das informações rápidas disponíveis em demonstrações, de tomadas de decisões racionais e seguras ao empreendimento, com maior agilidade e com bases nas teorias econômicas para projeções financeiras futuras.

De acordo com Resnik (1998, p.225)

“Existem duas razões importantes para que o conhecimento profundo da companhia seja uma condição decisiva para o sucesso de uma pequena empresa: 1) Ele é o

alicerce da orientação e do controle da administração sobre a empresa; 2) É condição necessária para aperfeiçoar a empresa e atingir o potencial oculto de lucro.”

De acordo com Saviani (1995), nunca houve uma preocupação em obter de sistemas básicos de controle um compendio de informações gerenciais que pudessem realmente apoiar as decisões da empresa em seus vários setores.

Portanto, ressalta-se a importância da controladoria com suas bases fixadas na contabilidade gerencial para obter informações precisas e na tecnologia de informação para obter velocidade e agilidade dos resultados desses controles, em forma de demonstrações financeiras, como base para a tomada de decisão. Saviani (1995), deixa claro que as informações que são hoje um dos principais apoios à administração de uma empresa moderna não serão criadas simplesmente pela área de informática, pelo *software-house* contratado, como também evidencia ainda a preocupação das pequenas empresas com os sistemas básicos de controle.

## **1.2. Tema e Problema.**

A necessidade de aplicação dos conceitos e métodos da administração financeira junto a uma preocupação dos micro e pequenos empresários em obter um sistema eficaz de controladoria em MPEs franquizadas desencadeou um problema que justificou a realização dessa pesquisa.

Este tipo de problema está relacionado diretamente à aplicação das teorias e métodos da administração financeira como fator de relevância aos resultados financeiros de MPEs franquizadas.

Com bases fundamentadas na aplicação desses conceitos, a tomada de decisões gerenciais é realizada com mais segurança diante das variáveis: políticas, economia, meio ambientes, dentre outras, que se alteram muito rapidamente. Assim, com aumento da competitividade, percebe-se a evolução da importância da aplicação das teorias e métodos para o desenvolvimento sustentável do pequeno negócio e para o sucesso, muitas vezes até

como fator de sobrevivência do mesmo.

Segundo Lastres; Cassiolato e Maciel (2003), casos de sucesso das MPEs divulgados pela literatura, em sua maioria, restringem-se àquelas empresas inseridas em aglomerações especializadas, assim os autores expressam que as MPEs não estão imunes aos inevitáveis desafios e ameaças de sua competitividade.

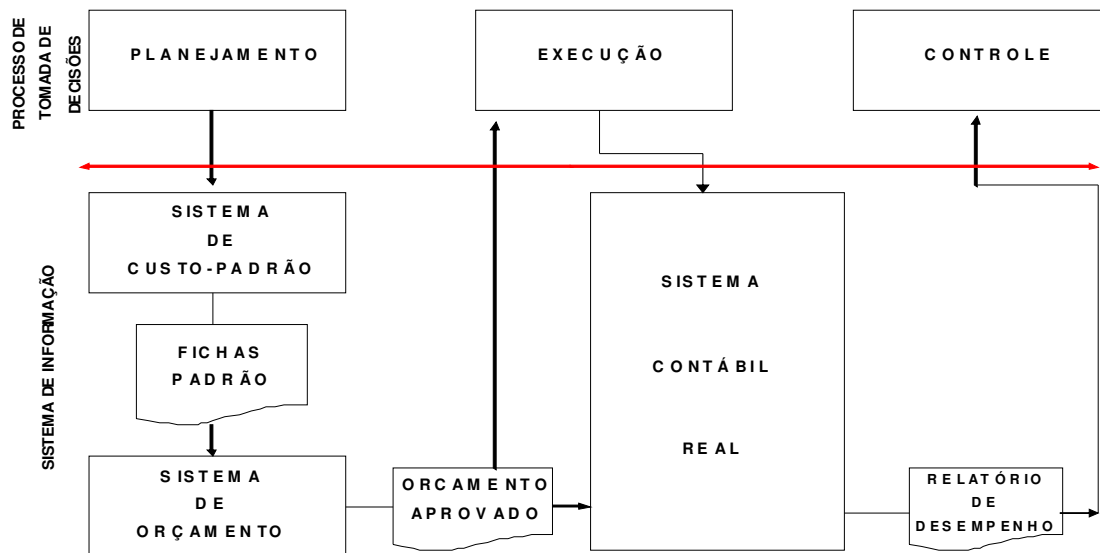
Os desafios mercadológicos exigem cada vez mais da gestão empresarial frente às tomadas de decisões rápidas e segura, mesmo se tratando de pequenas firmas inseridas em sistemas de franquias.

Um sistema formalizado de controles é essencial para a sobrevivência e o crescimento das empresas; de acordo com Scarborough; Zimmerer (1994), empresários são criadores de novos negócios em face ao risco proposto ao alcançar lucros e crescimentos, identificar oportunidades e reunir os recursos necessários para capitalizar.

Segundo Nakagawa (1995, p.14) um sistema, que integra os padrões, orçamentos e a contabilidade, caracteriza-se por incluir e suprir todas as principais funções e atividades da empresa com informações que abrangem não somente o caráter contábil e financeiro, como também o de natureza física e qualitativa e de interação da empresa com as variáveis de seu ambiente interno e externo.

Para melhor compreensão, este sistema esta representado na figura 1, na próxima página.





**Figura 1: Sistema integrado de informações (adaptado de Nakagawa, 1995).**

De acordo com Ronchi (1973), a gestão empresarial pode ser definida como um conjunto de decisões tomadas a fim de realizar um equilíbrio dinâmico entre objetivos, meios e atividades empresariais. Tal definição põe em relevo a estrutura do sistema empresarial e, ao mesmo tempo, a sua natureza dinâmica, que permite assegurar uma contínua correlação entre metas apontadas, recursos disponíveis e operações desenvolvidas.

Um sistema de controle formal é aquele em que os procedimentos operacionais se tornam padronizados na organização com o objetivo de fornecer resultados em forma de demonstrações financeiras, trata-se de um desafio à implantação em MPEs, segundo Scarborough; Zimmerer (1994), o gerenciamento dos ativos financeiros de pequenos negócios é uma das mais desafiadoras e mais difíceis tarefas enfrentadas pelo proprietário-gestor. Esses autores também definem que as ferramentas provindas de um mapeamento financeiro nas MPEs e gerentes com habilidades são capazes de diagnosticar mais cedo os problemas ocorridos e corrigi-los com antecedência para evitar que ocorram desastres em sérias proporções.

Assim, torna-se importante observar que a contabilidade financeira lida com a elaboração e comunicação de informações econômicas de uma empresa dirigidas ao ambiente

externo - acionistas, governo, bancos, etc. Já a contabilidade gerencial em contrapartida, deve fornecer informações econômicas para o ambiente interno da empresa – funcionários, operadores, gerentes e executivos, responsáveis pela direção e controle de suas operações. Com base nesses pressupostos foi desenvolvido o seguinte tema: administração financeira: um estudo da aplicação das teorias e métodos como sistema de apoio às tomadas de decisões nas micro e pequenas empresas franqueadas.

Esse tema originou-se pelo problema central dessa pesquisa em que se discute a falta de capacitação dos gerentes-proprietários de pequenos negócios, relativo ao conhecimento de conceitos básicos de contabilidade para o entendimento dos relatórios contábeis como: Demonstração do Resultado do Exercício e Balanço Patrimonial, e o conhecimento de fundamentos básicos da administração financeira. Assim, por meio desses relatórios contábeis, seria possível conduzir a aplicação dessas teorias e métodos com o objetivo em desenvolver a eficácia na gestão financeira, para que possa tornar mais eficiente a gestão da franquia.

Portanto, inicia-se a busca da resposta diante da seguinte questão: como os franqueados utilizam métodos e teorias da administração financeira em apoio à tomada de decisões na gestão do empreendimento?

Segundo Resnik (1998), a falta de um sistema contábil eficaz não é apenas um problema contábil – é um problema administrativo. A ausência de registros contábeis e a conseqüente falta de controles financeiros adequados resultam na mais completa falta de compreensão da empresa.

De acordo com as conclusões de Resnik (1998, p.136)

“Na verdade, você pode até conseguir “se virar”, mesmo que a contabilidade e os controles financeiros sejam caóticos ou estejam com meses de atraso. Se a empresa é muito pequena e as vendas são suficientes para absorver muitos desperdícios aparentemente invisíveis e proporcionar entradas adequadas, pode parecer que você sabe “muito bem” o que está acontecendo. Mas não se iluda: você não está administrando a empresa.”

Resnik (1998) afirma que é de responsabilidade conjunta do proprietário-gerente e do

contador estabelecer um sistema contábil que sirva como valiosa ferramenta de apoio administrativo. Esse autor ressalta ainda a negligência dos próprios gerentes em ignorar conscientemente o contador e organizar seus controles por meio de seus próprios livros, mínimos, improvisados e incrivelmente amadores.

Ainda de acordo com Resnik (1998), as ferramentas e as informações administrativas proporcionadas por um sistema eficaz de contabilidade são extremamente vitais para o conhecimento, direção e controle da empresa.

Portanto, é de extrema importância o conhecimento e a compreensão por parte dos gerentes-proprietários das MPEs dos procedimentos da contabilidade gerencial que processam os lançamentos das movimentações financeiras por meio de um sistema computacional e o resultado disso, são as demonstrações financeiras como: Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Balanço Patrimonial (BP) e Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC).

Enfim, com esses conhecimentos, a tomada de decisão será realizada com maior agilidade e segurança. Dessa forma, Scarborough; Zimmerer (1994, p.190) definem que: *three reports give managers the financial information they need to maintain the firms health: The balance sheet, the income statement, and the statement of cash flows.*

### **1.3. Objetivos**

Diante do que foi visto até o momento, vale ressaltar que o objetivo principal do trabalho é estudar se a aplicação das teorias e métodos da administração financeira como um sistema de apoio às decisões pode gerar sucesso, sobrevivência ou fracasso dos micro e pequenos empreendimentos franqueados.

Com os objetivos específicos pretende-se:

- i. Estudar a relevância da aplicação da administração financeira como sistema de apoio às tomadas de decisões na contribuição ao sucesso, sobrevivência ou fracasso de micro e pequenos empreendimentos franqueados;

- ii. Estudar a irrelevância da aplicação da administração financeira como sistema de apoio às tomadas de decisões na contribuição ao sucesso, sobrevivência ou fracasso de micro e pequenos empreendimentos franqueados.

Diante das variáveis contingenciais atuais como economia, política, meio ambiente, responsabilidade social que influem diretamente no comportamento organizacional das MPEs, é inevitável o aprimoramento dos controles voltados à administração para a eficiência da gestão financeira. Essa atenção melhor despendida nesses processos tornou-se premissa básica para as pequenas empresas que estão inseridas em ambientes de alta competição e visam, além de sua sustentabilidade ou sobrevivência, a constituição de maiores lucros para fins de desenvolvimento dos negócios.

De acordo com Rose (1971), a contabilidade administrativa, referindo-se à contabilidade gerencial, é a apresentação de informações contábeis de maneira a avaliar a administração na criação de políticas e nas operações diárias de um empreendimento. Rose (1971) também define a técnica contábil como extrema importância por ser um instrumento universal mais acessível para a expressão de fatos condicionada ao uso da administração.

Mesmo no sistema de *franchising*<sup>1</sup> em que o franqueador disponibiliza treinamentos, apoio na área mercadológica, apoio na área financeira, são observadas falhas em algumas empresas franqueadas por falta de controles adequados ou pela não compreensão de relatórios e dados financeiros. Segundo Resnik (1998), muitos proprietários-gerentes consideram os dados e a função contábil como um mal necessário, procuram apenas se preocupar com os números das vendas e do lucro líquido, deixam os números e os controles internos para os encarregados do escritório e para o contador.

Fica evidente a falta de compreensão dos procedimentos de controles, muito embora justificada pelo provérbio: “o que não se entende, assusta!”

---

<sup>1</sup> O termo *franchising* pode ser definido por diversas maneiras, mas resume-se num sistema de marketing envolvendo um contrato legal entre duas partes – O franqueado que recebe o privilégio de conduzir os negócios, mas é obrigado a operar de acordo com os métodos e termos especificados pela outra parte, o franqueado. (LONGENECKER et al., 1998, p.108).

Como complemento a compreensão dos objetivos desse trabalho, ressalta-se Silva (1993) que busca o conceito de administração em Harold Koontz, em que se considera esta, uma arte de realizar coisas com e por meio de pessoas em grupos formalmente organizados. E o conceito de Willian H. Newman, onde a administração consiste em orientar, dirigir e controlar esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum. Seguindo os processos de administração, Silva (1993) define como: planejar, organizar, dirigir e controlar.

De acordo com Silva (1993), as funções de organização e controle para a administração e releva esses conceitos para os gerentes-proprietários, independente do tamanho do negócio.

Segundo Sá (1969), a definição de administração financeira relacionando-a como um aparelho circulatório do dinheiro que tem como objeto de estudo a organização financeira, a previsão financeira, o controle financeiro e a execução financeira.

Portanto, por meio desses autores, evidencia-se que a base de informação deve ser bem estruturada para gerar as informações pertinentes a uma boa condução dos negócios com o objetivo de maximização de lucros e riqueza e valorização do empreendimento, assim Sá (1969) define a contabilidade gerencial como uma importante forma de controle e auxílio à administração financeira, trata-se de um ramo da contabilidade que presta grande apoio em termos de controle à administração.

#### **1.4. Pressupostos.**

Pressupostos são levantados de acordo com o problema central que levou a esse estudo, os quais se resumem em:

- i. Gestores de franquias administram seus negócios, obtém bons resultados financeiros e se tornam bem sucedidos, tendo como base fatores como conhecimentos adquiridos, para as tomadas de decisões, controles financeiros informais não padronizados e sem planejamento, não estão em conformidade com as teorias e métodos da administração

financeira, enquanto outros empreendedores nas mesmas condições fracassam levando o seu empreendimento a insolvência.

- ii. Gestores de franquias gerenciam seus negócios e obtém bons resultados financeiros e se tornam bem sucedidos tendo como base para as tomadas de decisões, controles financeiros formais, padronizados com planejamento, conforme as teorias e métodos da administração financeira e outros empreendedores nas mesmas condições fracassam levando o seu empreendimento a insolvência.

### **1.5. Metodologia.**

Este trabalho foi estruturado pela adoção da pesquisa descritiva, segundo HAIR et al. (2006.p.86), “[...] os planos de pesquisa descritiva, em geral, são estruturados e especificamente criados para medir as características descritivas em uma questão de pesquisa.”

De acordo com Bervian; Cervo (1996, p.49) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos e fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.”

A forma da pesquisa descritiva utilizada é o estudo de caso, em que segundo Bervian; Cervo (1996, p.50) “esta forma se justifica pela pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade para examinar aspectos variados de sua vida.”

A coleta de dados utilizada nessa pesquisa é o questionário, pois segundo Bervian; Cervo (1996, p.138) “o questionário possibilita medir com melhor exatidão o que se deseja. Em geral, o questionário refere-se ao meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche.”

De acordo com Hair et al. (2006, p.87) “a coleta de dados pode envolver algum tipo de processo de entrevista estruturada. Um questionário contendo itens específicos que pedem que os entrevistados selecionem algo em um número fixo de opções é usado com frequência.”

Ainda de acordo com Hair et al. (2006, p.87), constata que:

“[...] estudos descritivos podem dar ao usuário um panorama ou uma descrição dos elementos administrativos em um dado ponto de tempo, esse tipo de estudo fornece dados transversais – os dados são coletados em um único ponto no tempo e sintetizados estatisticamente. Assim segundo esses autores, a maioria das *surveys* ou levantamentos, recaem nessa categoria, ou seja, estudo transversal ou *one-shot*.”

Hair et al. (2006) define que o propósito da pesquisa em administração é oferecer informações precisas aos administradores, frequentemente a partir das *surveys*. Mas essas informações somente serão precisas se os questionários forem adequadamente criados.

Nos questionários serão mensurados os conceitos por escalas, especificamente será utilizado o método de escala intervalar. Segundo Hair et al. (2006, p.184) “a escala intervalar utiliza números para classificar objetos ou eventos de modo que a distância entre os números seja igual, de acordo com os mesmos autores é possível a comparação das diferenças entre objetos.”

Para realizar essa comparação serão implementadas técnicas estatísticas para a mensuração de resultados.

Em sua obra, Lapponi (2005, p.5) define que:

“A estatística lida com números dentro de um contexto. Entretanto, a utilização de estatística é mais do que trabalhar com números, pois embora a organização dos números e a construção de gráficos possam ser mecanizadas com *softwares* e modelos, as idéias e bons julgamentos, por exemplo, não podem ser automatizados.”

Para Hair et al. (2006) a pesquisa é uma busca com o objetivo de discernir a verdade. Aqueles que realmente pesquisam estão procurando respostas.

Assim, Hair et al. (2006, p.30), constata que:

“A pesquisa em administração tornou-se muito mais formalizada e técnica, mas o resultado é muito parecido com aquele dos mercadores fenícios. Como encontra as respostas para melhorar o desempenho e tornar melhor para clientes, funcionários e proprietários? A pesquisa em administração pode fazer muito mais por esse desafio.”

No primeiro estudo, foi pesquisada a rede de franquias no setor de cursos profissionalizantes que está entre as dez maiores redes do Brasil, com 700 unidades distribuídas em todo o país. A coleta de dados na forma de questionários se limitou a uma

população alvo de 50 unidades em duas regiões do estado de São Paulo, a região de São José do Rio Preto e a região de Ribeirão Preto. Essas unidades são orientadas por duas empresas, uma em cada região, denominadas *Máster* de Ribeirão Preto e *Máster* de São José do Rio Preto.

Mesmo com essa população alvo, foram respondidos trinta e cinco questionários, ou seja, trinta e cinco empresas se manifestaram por meio de respostas a escolha de alternativas pré-estabelecidas à entrevista estruturada. A realização desta, somente foi possível com o apoio de uma consultora de franquias da *Máster*<sup>2</sup> de São José do Rio Preto em conjunto com a *Máster* de Ribeirão Preto, assim foi obtida essa amostra aleatória, pelo número de questionários respondidos.

No segundo estudo, foi pesquisada por meio de uma entrevista semi-estruturada, no escritório central, na cidade de São Paulo, a segunda maior rede de *Fast Food* do Brasil, com 305 unidades em todo o país.

### **1.6. Justificativa.**

O estudo da aplicação dos métodos e técnicas da administração financeira como um sistema de apoio às decisões de empresas franqueadas pode gerar sucesso, sobrevivência ou fracasso desses empreendimentos pode se justificar pelo cenário econômico que se forma, onde o mercado nacional e internacional proporciona níveis crescentes de competição e exigências mercadológicas.

Portanto, essa pesquisa surgiu pela falta de informações empíricas no Brasil, no que tange a importância da utilização das teorias e métodos da administração financeira, como ferramenta de apoio ao processo decisório de pequenas empresas inseridas em sistemas de franquias.

Os proprietários ou gestores desses negócios chamados franqueados assumem níveis de risco de negócio menor por estar inserido nesses sistemas, quando comparados com

---

<sup>2</sup> São unidades de apoio às franquias e franqueados, prestam serviços de consultorias, auditorias, treinamentos, cursos, palestras. É objeto de ligação entre a franqueadora e os franqueados.



empresas independentes. Porém as evidências desse estudo, leva a entender que a gestão financeira pode ser considerada semelhante ao de um negócio independente.

A aplicação desses métodos condicionados a uma base de utilização da contabilidade gerencial, tratada como uma poderosa ferramenta de controle, em que possibilita a padronização e segurança das informações coletadas, em que permite, assim, a confecção de ferramentas de gestão financeira como, o fluxo de caixa, mesmo se tratando de uma ferramenta financeira básica, é considerado eficaz na gestão do empreendimento. Como também o desenvolvimento dos Demonstrativos de Resultados do Exercício e dos Balanços Patrimoniais, que traduzem em informações padronizadas, seguras e mais robustas para que a gestão financeira do negócio se torne mais eficiente.

Desta forma, é possível realizar a análise da relevância da utilização de fundamentos teóricos e metodológicos da administração financeira na gestão de pequenas empresas franqueadas, como sistema de apoio às tomadas de decisões por meio da pesquisa a campo.

Portanto serão estudados nos dois estudos de caso dessa pesquisa, os procedimentos que atualmente são utilizados e entender se existe a necessidade em melhorar os controles praticados, mediante a aplicação da contabilidade gerencial, realizar a gestão financeira mediante a aplicação da administração financeira, bem como a utilização mais abrangente do planejamento operacional nessa área. Dessa forma, seria justificado o apoio a outras áreas como: comercial, pedagógica, produção, entre outras, que culminaria em melhores resultados operacionais dos empreendimentos estudados.

Esse estudo contribuirá com maior conhecimento econômico-social por meio de uma nova concepção da relevância da aplicação das teorias e métodos da administração financeira, como apoio a tomada de decisões em pequenos empreendimentos, inseridos num sistema de franquia, e que possibilite assim, a melhoria da gestão do negócio e dos resultados operacionais obtidos.

De acordo com Scarborough; Zimmerer (1996), os empresários que ignoram os

aspectos financeiros de seus negócios, correm o risco de estar se tornando outra estatística de falência.

A importância do controle das movimentações financeiras, por meio da contabilidade gerencial, está na expedição de relatórios padronizados para tomadas de decisão e com esses a realização de planos financeiros por meio de planejamentos operacionais. Segundo Scarborough; Zimmerer (1996, p.277) *“more importantly, this financial plan can be vital in helping entrepreneurs manage their business more effectively, steering their way around the pit falls that cause failures.”*

Ainda, Scarborough; Zimmerer (1996) definem que estabelecer o registro financeiro das empresas requer um sólido entendimento dos princípios contábeis, uma habilidade que, frequentemente, falta aos proprietários de MPEs.

Para Scarborough; Zimmerer (1996, p.190)

*“To manage a small business successfully it is important to understand the basic tools of financial management, and to be a successful financial manager requires well-organized financial reports (balance sheet, income statement) and techniques for analyzing these report (ratios, comparative statement).”*

### **1.7. Delimitação da pesquisa.**

O estudo de caso foi aplicado no sistema financeiro numa população alvo de cinquenta franquias no setor de educação, na região de Ribeirão Preto, em que essas empresas são orientadas por duas empresas denominadas *Master's*, onde cada *Máster* está situada numa região. Os resultados desse estudo de caso foram comparados com os resultados de outra pesquisa, de menor proporção, num processo de aquisição de uma loja de *fast food*, em que é observado o sistema financeiro, de uma outra rede de franquias, do setor alimentício, devendo a isso uma limitação deste estudo.

### **1.8. Estrutura do trabalho.**

Levando-se em consideração o tema desse trabalho, a organização desse estudo apresentou no primeiro capítulo, a introdução, onde foi realizada a apresentação do tema, em

seguida foram abordados: a apresentação; Tema e problema; Objetivos; Pressupostos da pesquisa; Metodologia; Justificativa; Delimitação da pesquisa; Estrutura do trabalho, todos abordados nesse primeiro capítulo.

O segundo capítulo contém a formalização da teoria da administração financeira, neste capítulo o objeto de estudo está na origem e formação dessa teoria por meio de pesquisa bibliográfica amplamente diversificada que visa demonstrar ao leitor a origem e os avanços desses conceitos e sua aplicabilidade nas MPEs.

Na sequência, o terceiro capítulo é distinto em sua forma no tratamento da controladoria e da contabilidade gerencial, como ferramenta que gera informações básicas e necessárias para dar condições de aplicabilidade dos conceitos e métodos da administração financeira.

No quarto capítulo será tratado o assunto sobre franquias e a relação entre franqueador e franqueado. Um importante estudo sobre a relação entre ambos com enfoque no gerenciamento das informações pertinentes à área financeira, destacam-se várias pesquisas sobre o assunto, conduzidas por autores internacionais e nacionais.

O quinto capítulo busca descrever com detalhes importantes as características da gestão financeira de micro e pequenas empresas. Permite também realizar uma correlação desses pequenos empreendimentos não franqueados com pequenos empreendimentos franqueados com ênfase no enfoque da gestão desses negócios utilizando a controladoria, a contabilidade gerencial e a administração financeira como apoio ao processo decisório. Destaca-se em seu conteúdo uma pesquisa nacional realizada no primeiro trimestre de 2004, pelo SEBRAE, que traz evidências empíricas sobre os fatores de sucesso e fracasso das MPEs e termina com um estudo breve sobre planejamento operacional nas MPEs.

No sexto capítulo são demonstrados os estudos de casos por meio da sub-divisão: introdução; Características da rede de franquias; Estrutura organizacional; Análise de dados coletados. Nesse capítulo, além dos passos, resultados e análise dos resultados do estudo

realizado com as trinta e cinco unidades franqueadas do primeiro estudo de caso, destaca-se os relatos de uma entrevista semi-estruturada da rede de franquias de *fast food*, no segundo estudo de caso, onde é estudado todo o processo de aquisição de uma loja por um empreendedor.

Assim observa-se a importância do enfoque dado a esses dois estudos aos sistemas financeiros aplicados em cada rede de franquia, pois justifica o objeto de estudo desse trabalho.

Finalizando o trabalho, no sétimo capítulo, são desenvolvidas as considerações finais.

## **2. Teoria da Administração Financeira.**

Antes de iniciar o texto que retrata a história da teoria da administração financeira, é importante ressaltar alguns termos como teoria, política e métodos. A teoria segundo a enciclopédia Barsa (1983), é um sistema ou doutrina que trata de princípios básicos de uma ciência ou arte.

A teoria científica é uma estrutura conceitual ampla, muitas vezes um corpo de hipóteses, concebido pelo homem com base na observação empírica de determinadas leis ou regularidades, tanto na natureza como na vida social. A teoria mantém a prática, uma permanente interação dialética.

De acordo com a Nova Enciclopédia Brasileira de Consultas e Pesquisas (1980), o termo teoria é definido como princípios, opinião, cálculo, utopia e conjuntura. Já o termo método, por essa mesma enciclopédia, é definido como regra, ordem, maneira, processo, orientação, arranjo, concerto, coordenação e prudência.

Segundo o dicionário Webster, a teoria trata o geral ou abstrato princípios de um corpo do fato, uma ciência, ou uma arte. O termo método, segundo esse mesmo dicionário, está baseado na teoria. Um ideal ou hipotético conjunto de fatos, princípios ou circunstâncias. A enciclopédia Barsa (1983) define como método um sistema racional para chegar a um

determinado fim. Ordem que se segue no estudo ou no ensino.

Pode-se entender diante dessas definições que a administração, sendo uma ciência em sua divisão para a administração financeira, é uma ciência que trata um conjunto de princípios abstratos, gerais, ideais ou hipotéticos, portanto presume-se que a administração financeira quando trata de seus princípios e fatos forma uma teoria.

Assim, a administração financeira utiliza vários métodos para chegar ao objetivo de maximizar o valor da empresa, como método de composição de ativos de capital, métodos para gerir financiamentos e métodos para maximizar o lucro.

De acordo com Solomon (1963), o interesse pelo desenvolvimento das abordagens sistemáticas da administração de capital e do planejamento financeiro foi estimulado por muitos progressos desde a segunda guerra mundial. Nos Estados Unidos, o rápido crescimento econômico e as rápidas mudanças na tecnologia criaram uma situação que exigia uma cuidadosa e sistemática racionalização dos recursos de capital pelos diversos usos alternativos.

O estudo da área de administração financeira teve suas origens no termo finanças, que segundo Weston; Brigham (2000) consiste em três áreas inter-relacionadas, o mercado monetário e de capitais, investimentos e administração financeira ou finanças corporativas, que envolve a administração efetiva da empresa.

Em suas conclusões, Solomon (1963, p.15)

“Tal como a definição da palavra finanças, encontrada nos dicionários, ela concentra atenção quase que exclusivamente na obtenção de recursos financeiros, abrangendo, logicamente, uma discussão dos instrumentos, das instituições e das práticas por meio dos quais aqueles recursos são obtidos, bem como das relações legais e contábeis entre a empresa e suas fontes de recursos financeiros, inclusive a redistribuição da renda e do ativo por essas fontes.”

Ao longo do tempo, a terceira área dentro das citadas por Weston; Brigham (2000), a administração financeira sofreu importante evolução, passou da chamada técnica, que visava às movimentações financeiras num fluxo de caixa e as decisões que eram, alternativamente, tomadas e discutidas, para ser formada por métodos e teorias.

Essa evolução temporal é marcada por algumas etapas, segundo Weston; Brigham (2000), que relacionam a década de 1930, durante a depressão, a ênfase no estudo de falências, reorganização, liquidez empresarial e regulação nos mercados futuros. Na década de 1940 e início de 1950, finanças eram ensinadas como matéria descritiva e institucional, voltadas mais às pessoas externas do que aos administradores, investidores e acionistas; em 1960 iniciou-se o movimento rumo à análise teórica e o objetivo da administração financeira passou a ser as decisões administrativas pertinentes à escolha de ativos e passivos para maximizar o valor da empresa. O foco continuou na década de 1980, com a expansão das bases para o estudo da inflação, desregulamentação, ampla utilização dos computadores e maior importância nos mercados globais.

A questão central até o momento se justifica na definição da teoria da administração, argumentada por Weston (1969, p.17), no trecho abaixo:

“Estou também convencido de que necessitamos definir com maior perfeição a nossa concepção de uma teoria de finanças das empresas. No trabalho o professor Dauten observa estes conceitos intimamente relacionados ao da política de administração financeira; na apresentação feita pelo Prof. Weston, vejo-o mais identificado com a verificação científica de proposições, daí a pergunta: que queremos com o termo teoria, e como se isso for possível, será distinto da política? Grifos do Prof. Van Arsetel – Paul M. Van Arsault, Discussion: Toward a theory of business finance. *Journal of finance*, X (Maio 1955, 146).”

Portanto, segundo Weston (1969) as teorias especificam relações entre fatos. As políticas representam normas de ação. As políticas baseiam-se, portanto, em teorias.

Segundo Weston (1969), pode-se entender a importância da área de finanças de uma empresa, pois são organizações sociais que utilizam recursos para atingir os objetivos. Quanto o objetivo que perseguem em empresas lucrativas é o lucro<sup>3</sup>, como das empresas não-lucrativas, onde o objetivo final é a prestação de algum serviço público, independente do lucro.

Robichek; Myers (1971) definem a moderna abordagem da administração financeira como tentativa no sentido de fornecer respostas as seguintes perguntas: Que ativos devem ser

---

<sup>3</sup> Segundo Archer; D'Ambrosio (1966), identifica os lucros com a propriedade da firma, são medidos em termos de impacto exercido pelas atividades da firma sobre o bem estar de seus proprietários.

adquiridos por uma empresa? Qual o volume total de fundos a serem empregados? Qual a forma de financiamento dos recursos necessários?

De acordo com Assaf (1998, p.34) as decisões financeiras tomadas, regularmente, por uma empresa, resumem-se na captação de recursos, decisões de financiamentos e na aplicação de valores levantados para as decisões de investimentos.

Assim, Sá (1969, p.30) definiu administração financeira como sendo um movimento em conjunto de atividades para cuidar desta matéria, inclusive recorrendo a outras disciplinas – como é o caso da contabilidade.

Portanto, em uma definição mais simples a administração financeira está diretamente envolvida quando se aumenta ou se diminui o total do ativo, aumentando ou diminuindo, assim, a utilização dos recursos financeiros. (SOLOMON, 1963).

O objetivo dessa discussão está na formalização desses conceitos direcionados ao uso destes pela administração financeira, segundo Solomon (1963, p.22) “a partir de 1955 as idéias apresentadas pela literatura proporcionam elementos necessários, em grande parte, a uma teoria da administração financeira, no mais amplo sentido do termo.” Ainda de acordo com Solomon (1963) a experiência convence que o assunto relativo à administração financeira contém um componente interessante e importante de teoria que tem relevante influência na prática da administração dos negócios financeiros da empresa.”

Segundo Solomon (1963, p.28) “a teoria de administração financeira preenche a lacuna existente entre a teoria econômica – teoria da micro-economia e da teoria de capital e a do corpo tradicional de conhecimentos sobre finanças de empresa, situa-se a meio caminho entre eles no que diz respeito à natureza da abstração.”

Solomon (1963, p.31) define que a teoria em sentido normativo, procura estabelecer um esquema mental daquilo que deve ser feito e as maneiras apropriadas a fazê-lo.

Assim se torna importante a breve explanação das teorias que formaram a teoria de finanças corporativas, tendo como base o artigo *The theory of corporate finance: a historical*

*overview*, escrito pelos autores Michael C. Jensen e Clifford W. Smith Jr.

Jensen; Smith (1984) desenvolveu a revisão histórica das teorias das finanças corporativas, citam Dewin (1919; 1953) como maior livro de textos de finanças corporativas da geração, a mesma consideração é tida a esse autor por Solomon (1963). Jensen; Smith (1984) consideram ainda, que o livro de Dewin, contém muitos detalhes institucionais, mas poucas sistemáticas de análises.

De acordo com o relato de Jensen; Smith (1984, p.1)

“A década de 1950 foi um marco para a evolução da teoria de finanças corporativas, pois anteriormente a essa década, esta teoria possuía lógicas inconsistentes e quase totalmente prescritivas, isto é, normativamente orientadas, em que os principais conceitos eram: a política ótima de investimentos, financiamentos e a política de dividendos, com poucas considerações aos efeitos dessas políticas de incentivos individuais ou para o natural equilíbrio nos mercados financeiros.”

Jensen; Smith (1984) definem que as fundamentais alterações em finanças começaram a ocorrer na década de 1950, como já citado por Weston; Brigham (2000) e Solomon (1963), as análises, métodos e técnicas da tradicional economia começam a ser ampliados a problemas em finanças e o resultado foi muito significativo. Esta evolução foi acompanhada pela mudança de foco da literatura normativa em que as questões tal como: Qual será o investimento, financiamento ou políticas de dividendos? Passaria para a teoria positiva, endereçando questões tais quais: Qual são os efeitos das alternativas de investimentos, financiamentos ou políticas de dividendos no valor da firma?

Assim, este resultado enfatiza que seria necessário provar com bases científicas para a formação e análises de políticas de decisão.

A lógica da estrutura de construção de decisão implica na melhor resposta para a questão normativa para as ocorrências quando a construção da decisão estava no conjunto das teorias positivas que pregam um melhor entendimento das conseqüências dessa ou daquela escolha. Essas importantes relações entre as teorias normativas e positivas não estavam reconhecidas. (JENSEN; SMITH, 1984).

Portanto, o significado do uso das teorias positivas, segundo Jensen; Smith (1984) está



na escolha entre alternativa de estrutura financeira, um gerente que quer conhecer como os efeitos das escolhas conduzirão ao comportamento dos próximos fluxos de caixa, seus riscos e como estas decisões afetam o valor da firma. Assim levou a maior construção teórica das finanças econômicas, onde a década de 1950 testemunhou a maior construção de temas da moderna teoria de finanças econômicas:

1. Teoria do mercado eficiente – Analisa o equilíbrio do comportamento das mudanças dos preços por meio de um período especulativo de mercado;
2. Teoria do portfólio – Analisa a ótima seleção de títulos procedentes de um investidor de um portfólio total de títulos;
3. Teoria da precificação de ativos de capital – Analisa as determinantes dos preços de ativos sobre condições de incertezas;
4. Teoria de preços das opções – Analisa as determinantes dos preços das reivindicações contingenciais entre opções de compra e venda no mercado de títulos;
5. Teoria da Agência – Analisa os controles de incentivos nos conflitos das relações contratuais das firmas.

Jensen; Smith (1984) discutem ainda as maiores áreas das finanças corporativas: Política de orçamento de capital; estrutura de capital; política de dividendos.

Após o breve estudo da teoria da administração financeira, se faz necessária a complementação desse capítulo com o tratamento dos objetivos e das funções desta área, bem como a utilização dessas funções em redes de franquias, por meio autores de renome e de estudos já realizados.

Portanto, percebe-se por meio da análise de diversas obras já citadas nesse estudo, que as origens das teorias foram devidamente tratadas pelos autores Weston, Jensen, Smith, Solomon e as definições variam no entendimento e interpretação individual como citados. Mas de uma maneira geral, quando o assunto tratado são os objetivos da administração

financeira, as opiniões dos autores pesquisados convergem para um único ponto que é a maximização da riqueza e a consequente maximização de valor da empresa.

De acordo com Assaf (1998, p.42)

“Uma empresa pode pressupor vários objetivos ainda que seu objetivo estabelecido seja rigorosamente de maximização da riqueza de seus proprietários ou do valor de mercado da empresa, pode-se analisar outros objetivos congruentes: (1) Objetivos econômicos e sociais; (2) Objetivos próprios; (3) Objetivo no contexto da administração financeira; maximização da riqueza e (4) Objetivos sociais da pequena empresa.”

Segundo Weston (1969), a administração financeira é a área que cuida dos recursos financeiros da empresa e se vê preocupada com a rentabilidade e liquidez desses recursos, isso significa que a administração financeira procura fazer com que os recursos financeiros sejam lucrativos e líquidos ao mesmo tempo.

Assim, de acordo com Gitman (1987), a definição do objetivo da administração financeira, a maximização da riqueza, comprovada por meio de cinco razões: o retorno realizável ao proprietário; a perspectiva dos negócios a longo prazo; a época de ocorrências dos retornos; o risco; a distribuição dos retornos.

Justifica-se a relação de retorno e risco, citada por Gitman, quando vale o risco do negócio assumido em detrimento ao alcance das expectativas almejadas que se resume no lucro, a importância desse conceito frente ao risco do negócio assumido é fator de sobrevivência, crescimento e tomada de decisão para compra ou início de um empreendimento. Segundo Hendriksen; Breda (1999), o fornecimento de uma medida de lucro como indicador de desempenho de uma empresa é a principal preocupação da moderna divulgação das informações financeiras.

De acordo com Hendriksen; Breda (1999, p.198)

“O lucro pode ser considerado sintaticamente, ou seja, por meio das regras que definem; semanticamente, ou seja, por meio de sua relação com realidades econômicas subjacentes; ou pragmaticamente, ou seja, por meio de seu uso por investidores, independentemente de como é medido ou do que significa.”

Entende-se por meio desses autores que existe um caminho único que chega a um objetivo comum que é a maximização do valor da empresa, pela maximização dos retornos

obtidos. Esse caminho tem início com o lucro ou retorno esperado pelo investidor ou proprietário para compensar o risco assumido do negócio e com ele segue a maximização da riqueza, ou seja, quando o lucro incide no Patrimônio Líquido, proporcionando o aumento dessa conta e conseqüentemente o aumento da riqueza dos proprietários e do valor da empresa.

Justifica-se esse aumento do valor da empresa pelo valor do Patrimônio Líquido adicionado a apuração dos retornos líquidos ou chamadas entradas líquidas de caixa, onde se subtraem das receitas todos os gastos operacionais e não operacionais da empresa, assim obtêm-se um valor que pode criar boas expectativas de retornos futuros se o lucro e as entradas líquidas de caixa forem positivos, então, esses resultados de caixa são medidos pelo método de fluxo de caixa descontado para compor o real valor da empresa. (DAMODARAN, 1997).

Damodaran (1997) argumenta também que as percepções de valor devem ter suporte na realidade, implicando no preço pago por qualquer ativo devendo refletir os fluxos de caixa esperados. Todo ativo, seja financeiro ou real, tem valor, a chave para investir nesses ativos e gerenciá-los com sucesso, não está na compreensão do montante desse valor, mas nas fontes de valor.

De acordo com Burman; Hass (1973, p.3) “a atenção no estreito objetivo de finanças corporativas, assume que este objetivo se faz pela maximização do valor das ações e posição da riqueza da firma. Como as ações são a menor parte de propriedade de uma empresa, a valorização das ações significa a valorização da empresa.”

Como foi visto, a definição de valor permanece intrinsecamente na concepção comum dos autores, convergindo num mesmo objetivo para a administração financeira.

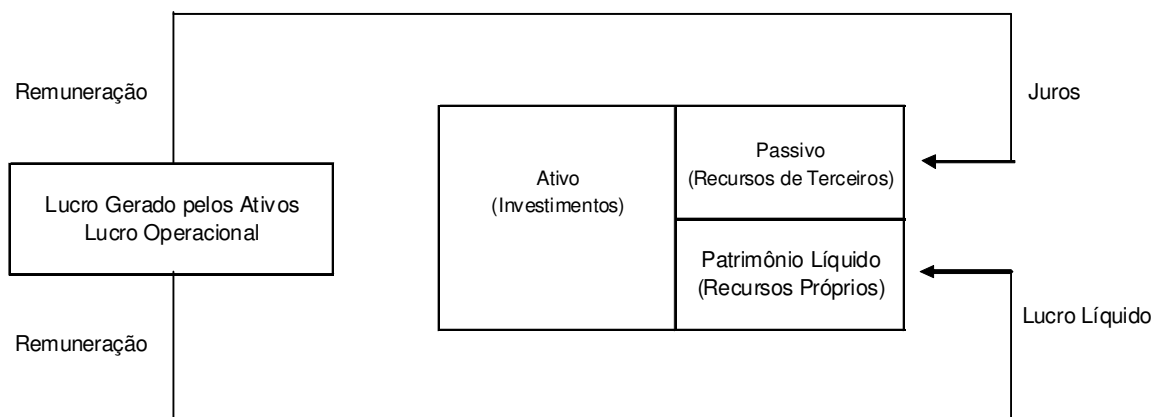
Assim, segundo Weston; Brigham (2000) o objetivo principal da administração financeira é a maximização da riqueza do acionista, que se torna o mesmo objetivo apropriado para as decisões da administração financeira que considera a oportunidade e o risco relativo

aos lucros esperados por ação a fim de maximizar os preços das ações ordinárias da empresa.

As decisões financeiras são tomadas, como visto, mediante a um adequado sistema de controle que responde de uma maneira precisa e rápida aos fatos ocorridos com as movimentações de recursos, alocando-os em relatórios padronizados e concisos, que expõem adequadamente as informações necessárias e essenciais para fins de tomada de decisão dos gerentes financeiros.

A função financeira tratada por Gitman (1987) se faz pela análise e planejamento; pela administração de estrutura de ativos da empresa e pela administração da estrutura financeira da empresa. Assim, a definição dessas funções é apresentada por Braga (1995) como sendo um conjunto de atividades relacionadas com a gestão de fundos movimentados por todas as áreas da empresa. Complementa e fortalece, portanto, o conceito definido por (GITMAN, 1997).

A seguir, na próxima página, a figura 2 fortalece o entendimento da função financeira de uma empresa, por meio de um diagrama das decisões financeiras.



**Figura 2: Diagrama das decisões financeiras (adaptada de ASSAF, 1998).**

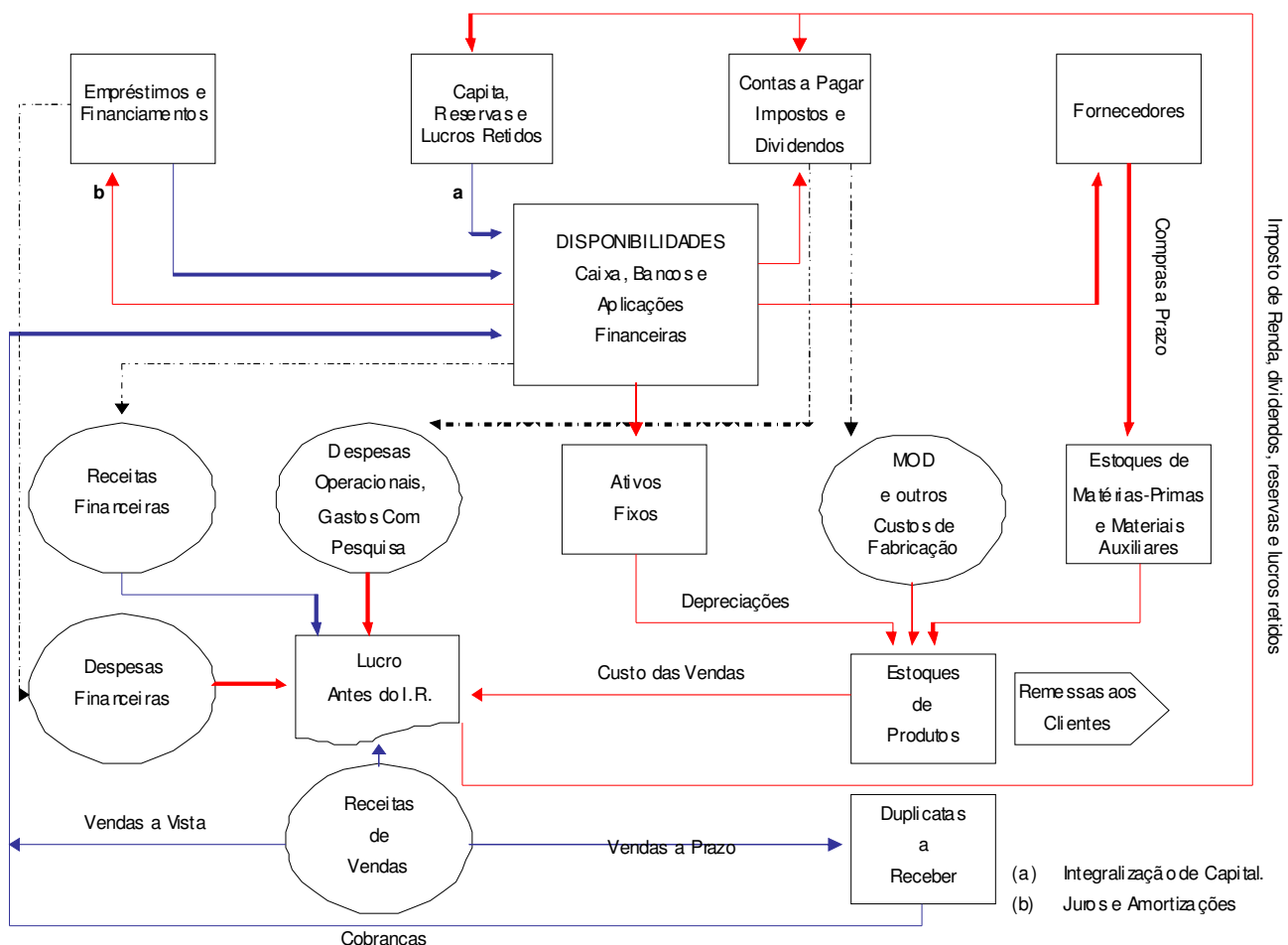
Segundo Braga (1995, p.33)

“As funções financeiras e contábeis utilizam a mesma terminologia, causando certa confusão para algumas pessoas. Felizmente, poucas pessoas julgam que é possível desenvolver a função financeira à margem da contabilidade, já que consideram que esta existe apenas para atender as exigências da legislação comercial e tributária. Muitos autores colocam o departamento financeiro num esquema organizacional para facilitar o desempenho de suas funções nas áreas pertinentes a tomada de decisão da administração financeira.”

Como exemplo prático, a definição de Ross; Westerfield e Jaffe (1995, p.26)

“A função de finanças de uma empresa como uma fábrica de bola de tênis, seguindo a seqüência de passos: (1) Contratar administradores para realizar a compra de matéria-prima; (2) Montar uma equipe de trabalhadores para a fabrica vender, seria feito um investimento em estoques, máquinas, terrenos e mão-de-obra; (3) O dinheiro aplicado em ativos contrabalanceado por uma quantia idêntica de dinheiro gerado por algum financiamento; (4) Quando gerar vendas a empresa gera dinheiro, forma a base para a criação de valor, representado no BP.”

Para o melhor entendimento das funções financeiras, Braga (1995) argumenta que a compreensão dos elementos envolvidos na administração financeira será bastante facilitada por meio da descrição dos principais fluxos de uma empresa industrial, definidos na figura 3, na próxima página.



**Figura 3: Fluxo de fundos de uma empresa industrial (adaptado de Braga, 1995).**

Ainda de acordo com Braga (1995, p.33) “a forma abrangente de identificar as áreas da administração financeira são: decisões de investimentos; decisões de financiamentos e

decisões relativas a destinação dos lucros.”

Como visto, o objetivo da administração financeira passa a ser com naturalidade os objetivos dos administradores e gestores financeiros por meio de suas atividades, funções atribuídas e o que resulta dessa atribuição, grandes e importantes responsabilidades, assunto tratado nesse trabalho com maiores detalhes no quinto capítulo.

Portanto, pode-se entender que a administração financeira teve sua origem nas áreas da contabilidade e da economia, e evoluiu, se tornando cada vez mais independente, constituída por um arcabouço de teorias e métodos importantes para a gestão de grandes negócios e que também se torna atualmente, necessária a gestão de micro e pequenos negócios.

Junto a essa importância e necessidade, ocorre a complexidade da obtenção de informações específicas dessa área em pequenos negócios independentes ou franqueados, como será visto no quinto capítulo, ou conjugados em sistema de franquias.

Nos sistemas de franquias, estudos mostram que a relação do franqueado com o franqueador é base de condução da gestão desses empreendimentos, em que mereceu um capítulo específico nesse trabalho.

Nessa relação existem peculiaridades em que limitam muitas vezes a forma de gestão do franqueado em cada sistema, um estudo realizado por Espinha et al. (2008) é considerado relevante o apoio do franqueador em treinamentos mais específicos e não tão óbvios, pois consideram o treinamento essencial ao sistema de *franchising*, com relação a administração financeira das franquias pesquisadas, fica caracterizado pelos autores que o franqueador fornece apoio aos franqueados nos momentos em que a unidade franqueada entra em dificuldades financeiras, apresentando apenas soluções emergenciais. Dessa forma pode-se evidenciar a falta de utilização de capacitação e treinamentos específicos na área de finanças empresariais, na aplicação desse ferramental para evitar em que a franquia entre em dificuldades financeiras, ou que pelo menos consiga prever que num futuro próximo, esse

empreendimento poderá incorrer nessas dificuldades, e que as decisões mediatas devam ser tomadas hoje.

De acordo com o estudo realizado por Paiva (2008), em que é evidenciada a relação de negócio que se estabelece entre a franqueadora e os franqueados. Nessa relação é exigida a gestão adequada, uma vez que o sucesso do empreendimento é proporcional à interação entre os membros da rede.

Seguindo o estudo de Paiva (2008), as franquias possuem características bastante peculiares. O franqueado é um híbrido de empregado e dono do negócio, pois tem que obedecer aos padrões definidos pelo franqueador e gerenciar a sua unidade franqueada. Como qualquer situação envolvendo pessoas, as relações inter-pessoais na rede de franquias estão permeadas por conflitos, pois os interesses, objetivos e expectativas individuais nem sempre coincidem com os do grupo, devido à heterogeneidade dos que fazem parte da rede. A complexidade aumenta quando a rede é formada por pessoas de diferentes países, idiomas e culturas. Não obstante, todos os esforços devem convergir para o objetivo maior que os une: o sucesso da rede. Para tanto, o empenho e a dedicação de cada um é importante para o desempenho do conjunto.

Ainda de acordo com o trabalho de Paiva (2008), o sentimento de pertencer a uma rede nem sempre é fácil de ser desenvolvido nas pessoas acostumadas a agirem por conta própria. A normatização dos procedimentos e atividades, seguindo padrões rígidos, deixa pouco espaço para inovações e criatividade para as pessoas de perfil empreendedor. A sua liberdade de ação está restrita a alguns aspectos da sua franquia que não descaracterizem a rede.

O estudo realizado por Castilho; Zilmer e Almeida (2007) define os perfis ou características que os franqueados devem possuir para a gestão de negócios franqueados. Segundo esses autores, em primeiro o franqueado deve possuir características de empreendedor; Em segundo, complementando o primeiro, o franqueado não deve estar no seu

ultimo grau de empreendedorismo, pois então, não procuraria uma franquia, abriria seu próprio negócio; Em terceiro, é a questão de aceitar os padrões pré-determinados das franquias e em quarto, último, fica claro que a necessidade do franqueado agir como um líder, assim precisa motivar e inspirar os colaboradores.

Para complementar o estudos anteriores citados nessa pesquisa, outro estudo realizado por Hoeltgebaum; Fontenelle (2006) evidencia que a característica comportamental do franqueado, mais predominante do grupo estudado, é o estabelecimento de metas, seguido pelo comprometimento e busca de informações. A característica comportamental de estabelecimento de metas pode estar vinculada à forma de gestão da própria franqueadora, que exige fortemente a elaboração de metas e seu acompanhamento em todas as áreas de operação do negócio. A cultura do estabelecimento de metas encontra-se difundida desde o treinamento fornecido pela franqueadora até as normas e procedimentos descritos em manuais.

Pelo estudo citado no parágrafo anterior, percebe-se que o comprometimento ao negócio se torna imprescindível para a boa condução gestão, mesmo considerando o risco minimizado por empreender uma unidade franqueada, não elimina o risco do fracasso pela administração realizada.

Assim, diante desses estudos, pode ser entendido, que mesmo com o apoio que o franqueado tem pelo franqueador, não basta, pois o risco existe e se faz necessária implantação de técnicas de gerenciamento como a utilização da administração financeira para contribuir ainda mais com a diminuição do risco do negócio.

No estudo de Azevedo; Silva (2007), definem que as formas organizacionais do *franchising* são mais diferenciadas do que sugere a literatura. Segundo esses autores em acréscimos a hierarquias (lojas próprias) o estudo evidencia três tipos de contratos de franquia: 1. franquia convencional; 2. franquia parcial; 3. contrato de locação de gerência. O que é importante como referencial do estudo desses autores, é que mesmo com as restrições



organizacionais a gestão do negócio depende do franqueado na sua forma individual de atuação.

Para contribuir ao assunto abordado no parágrafo anterior, é importante citar a tese de doutoramento de Silva (2004), pois nesse trabalho, a autora estuda o sistema brasileiro e francês de franquias, e evidencia que os mesmos recebem uma pequena atenção na literatura internacional. Contrário do sistema americano, que recebe a atenção quase que na totalidade dos trabalhos internacionais. Neste trabalho, Silva evidencia também, que o Brasil e a França encontram-se circunstanciados em regras de jogos com muita particularidade, contribuindo para um rico campo de análise da influencia da diversidade institucional sobre a organização de rede de franquias.

Considera-se assim, que de acordo com os trabalhos apresentados até o momento, que a gestão de negócios em redes de franquias esbarram com a gestão dos negócios independentes, com a devida atenção nas diferenças entre esses tipos de empreendimentos, observadas em parágrafos anteriores.

Então, de acordo com a dissertação de mestrado de Queiroz (2005), é evidenciada que as técnicas administrativas são fatores críticos na gestão da MPEs. As informações contábeis geradas nas MPEs são, na maioria das vezes, resultantes de um sonho do empreendedor. A forma de organizar e desenvolver o processo de gestão do negócio se baseia na experiência profissional e nos conhecimentos desenvolvidos em empregos anteriores, contando com os que eles chamam de tino comercial, que seria, de acordo com a opinião deles mesmos, a intuição natural para empreender qualquer tipo de comércio.

Dessa forma, segundo os autores Mendes et al. (2002), é observada a mudança radical na administração da empresa em virtude do cenário atual: novos concorrentes e entrada no mercado internacional. Esses autores definem ainda que, houve a troca de um comportamento passivo, talvez explicado pela excessiva troca de comando em 9 anos (5 presidentes), por um comportamento mais prospectivo (pesquisa em novos produtos e abertura de novos mercados). Esse novo comportamento pode ser evidenciado através da ênfase na política de

resultados, onde se destaca a redução de custos e incentivo às vendas, através do foco no seu negócio principal.

Ainda de acordo com Gomes et al. (2002), no passado havia um controle de características mistas: burocráticas e por resultados. Formalizado, porém sem estar implantado efetivamente. Atualmente este controle está sendo reestruturado com base em indicadores financeiros e comportamentais. O controle por resultados discrimina os níveis funcionais: para os níveis inferiores, os indicadores comportamentais possuem maior peso em virtude de necessidade de melhoria de aspectos qualitativos ligados ao atendimento, já nos níveis gerenciais, os indicadores financeiros possuem um peso maior pela necessidade de alcance de metas de vendas e redução de custos das unidades.

Diante do exposto até o momento, pode-se considerar de acordo com Braga (1995) que a execução dos conceitos e métodos da administração financeira iniciará no momento em que a contabilidade concluir os objetivos propostos, que são as informações disponibilizadas em forma de demonstrações contábeis.

Dessa forma, conclui-se que a controladoria e a contabilidade ou contabilidade gerencial são peças fundamentais e necessárias a aplicação da administração financeira nas empresas, julga-se importante nesse trabalho, descrever com maior rigor essas peças chaves.

### **3. Controladoria e Contabilidade Gerencial.**

O auxílio de um sistema gerencial, por mais avançada que seja a tecnologia aplicada, não justifica que a performance de um sistema de controle seja eficaz e que atinja os objetivos que o empresário deseja.

Segundo Nacagawa (1995, p.62)

“Com a evolução e a modernidade é observado pelo menos três grandes mudanças que contribuíram fortemente para o aperfeiçoamento da gestão de uma empresa e em consequência para a eficácia gerencial: (1) a gestão da empresa passou a ser feita por uma abordagem sistêmica, e as próprias técnicas gerenciais obtiveram um avanço considerável; (2) a informação passou a ser tratada como um produto de um sistema planejado, assim, tornando-a disponível em detrimento as necessidades gerenciais; (3) desenvolvimento de sistemas de informação que suportam os processos de planejamento e controle dos gerentes.”

Portanto, é entendido que o SIG (Sistema de Informação Gerencial) esteja voltado e adaptado às contingências organizacionais e operacionais de cada empresa. Tal sistema faz com que a organização se adapte a padrões de controles determinados pelo próprio modelo, para que tenha consistência para ocorrer a compilação desses dados e que o próprio sistema de informação possa promover os resultados rápidos e imediatos em relatórios também padronizados para rápida visualização e interpretação dos dados fornecidos pelos proprietários e gerentes.

De acordo com Nacagawa (1995, p.62) “sob este enfoque sistêmico, o sistema de informação é um subsistema do sistema da empresa, e nesta linha de raciocínio pode-se concluir que o sistema de informações é um conjunto de subsistemas de informações interdependentes.”

Um sistema de informação para fins de gerenciamento tem uma larga abrangência nos setores ou departamentos na organização. A eficácia do mesmo está no aproveitamento das pessoas em suas determinadas atividades departamentais, suas relações interdepartamentais e especialmente no critério de divisão desses setores ou departamentos projetados nesse SIG.

Assim, o esforço de lançamentos de informações sejam elas financeiras, comerciais, logísticas, da produção ou outras, é realizado de uma maneira rápida e concisa, com o objetivo de aproveitar, economicamente, o tempo disposto de cada colaborador na sua obrigação organizacional de realizar tais lançamentos de dados nesse sistema.

Nakagawa (1995, p.62) cita que:

“As interações ou relações de interdependência entre esses subsistemas decorrem da troca de informações que ocorre entre eles. É o que ocorre, por exemplo, na preparação do plano de lucros, em que os dados sobre receitas, custos e despesas previstas precisam ser processados pelos vários subsistemas que integram o sistema de orçamentos.”

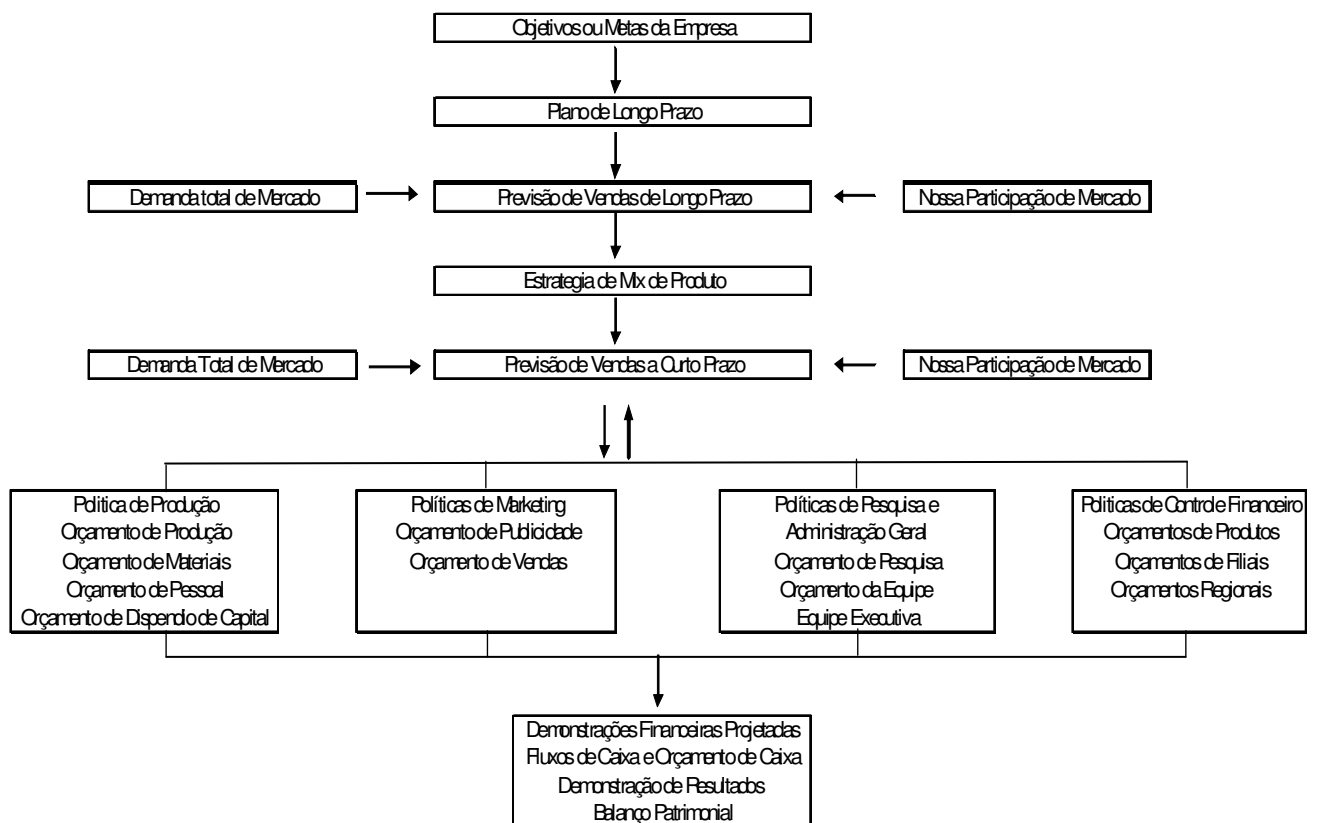
Segundo Rose (1971) todos os dados numéricos referentes aos dados administrativos se enquadram numa lista de duas categorias: isolado, quando não pode ser acumulado e periódico, pode ser acumulado. O controle tem dois aspectos: elaborar um plano e criar uma estrutura de informação que fornecerá dados seguros do que está acontecendo, o controle

sendo visto como uma ação a ser iniciada.

Rose (1971) argumenta ainda, de uma maneira mais resumida, que o controle poderá ser definido como a administração geral de uma empresa em bases planejadas em que a realização do plano é acompanhada por uma verificação mensal feita de acordo com os pontos de vista empresarial, técnico, comercial e financeiro. As informações à diretoria sobre a situação financeira da organização deverão ser passadas em forma de balanço e previsão de caixa.

Para Nakagawa (1995, p.62) “o sistema de orçamentos é visto como uma interação com o sistema de padrões solicitando dele dados sobre padrões físicos e monetários de materiais, mão-de-obra e custos indiretos para elaboração do orçamento de produção ou dados sobre o preço de venda, descontos, comissões, impostos etc.”

Na figura 4, Weston; Brigham (2000) desenvolvem um sistema de previsões e orçamentos que se assemelha ao sistema de orçamentos definido por Nakagawa (1995).



**Figura 4: Sistema de previsões e orçamentos (adaptado de Weston; Brigham, 2000).**

Então, ocorrem três etapas consideradas muito importantes para conduzir a um sistema eficiente de controle: a organização da estrutura hierárquica da empresa; um sistema de informação adaptado a empresa e que esta se adapte aos padrões exigidos de controle, principalmente financeiro desse sistema; treinamentos específicos orientados para cada setor da empresa. Assim, Nakagawa (1995) argumenta que é de fundamental importância para a eficiência e eficácia de uma empresa que o desenvolvimento de sua estrutura organizacional seja feito de maneira coordenada com os do processo de planejamento de controle e sistema de informação.

Segundo Nakagawa (1995) a adequação do sistema de informação ao processo de planejamento e controle requer preencher três requisitos: a forma – trata do conteúdo, da utilidade e confiabilidade das informações; idade – diz respeito ao intervalo entre a data do fato e a data da informação disponibilizada para a tomada de decisão; frequência – trata da periodicidade da informação.

Ainda de acordo com Nakagawa (1995, p.62)

“Portanto, uma vez aprovado o plano de lucros, tem início as atividades operacionais que correspondem às transações de compras, vendas, pagamentos, produção, pagamento de salários etc., e o sistema contábil então é solicitado a interagir com sistema de orçamentos para a elaboração de relatórios gerenciais de avaliação de custos e desempenhos, comparando eventos e transações reais com os orçados.”

Segundo Scarborough; Zimmerer (1996) um especialista em finanças disse em relação a pequenas empresas “aquelas que não estabelecerem sistemas de controles para iniciar suas operações estarão condenadas a falências.”

Scarborough; Zimmerer (1996) relatam um levantamento, ocorrido na época da publicação do artigo, que um terço de todos os empresários ou donos de pequenos negócios seguem algum modelo de plano financeiro. Scarborough; Zimmerer (1996) argumentam, num outro estudo, que somente 11% dos proprietários de pequenas empresas analisam os relatórios financeiros como parte do plano de gerenciamento e processos de tomadas de decisões.

Ainda Scarborough; Zimmerer (1996) definem cinco regras para formalizar o controle das operações financeiras: (1) gerar os números ocorridos com rapidez; (2) estabelecer

diferentes atitudes para diferentes números; (3) comparar os resultados com a projeção; (4) priorizar e (5) a circulação dos relatórios financeiros é de responsabilidade dos gerentes.

Assim, identifica-se que a contabilidade é um importante sistema de controle, que formaliza e organiza as movimentações financeiras ocorridas, disponibilizando-as para as devidas tomadas de decisões e contribui com informações seguras ao processo de gestão. Ela possui padrões e exigências de tratamento dos fatos conforme são necessitados para a realização de um sistema de controle com eficiência e eficácia.

A interação de um sistema de contabilidade com um sistema de informação gerencial, traduz, significativamente, as informações pertinentes e essenciais para a tomada de decisão gerencial, alocadas em relatórios padronizados que contribuem, agilmente, no momento em que requerem dessas informações. As teorias e métodos da administração financeira partem do princípio que o SIG esteja em níveis de confiabilidade plena e com uma boa performance na emissão de seus relatórios, assim se torna essencial o gerenciamento financeiro baseado nas teorias e métodos da AF, assegurando a sobrevivência e o desenvolvimento da empresa de qualquer tamanho.

Segundo Hendriksen; Breda (1999, p.39) “não se sabe quem inventou a contabilidade, mas é sabido que os sistemas de escrituração por partidas dobradas começaram a surgir, gradativamente, nos séculos XIII e XIV em diversos centros de comércio no norte da Itália.”

De acordo com Hendriksen; Breda (1999, p.39), o primeiro codificador da contabilidade foi um frei franciscano chamado Irmão Luca Pacioli, que passou a maior parte de sua vida como professor e estudante nas universidades de Perúgia, Florença, Pisa e Bolonha. O livro escrito por Lucas Pacioli era intitulado *Summa de arithmetica, geometria, proporcioni et proportionalitá*, apareceu em Veneza em 1494, o título refere-se a temas matemáticos, pois o autor encerrou sua ilustre carreira lecionando matemática na Universidade de Roma e um dos amigos íntimos de Lucas Pacioli era Leonardo da Vinci. Nesse livro, Pacioli incluía uma seção sobre o sistema de escrituração por partidas dobradas,

denominada *Particularis de Computis et Scripturis*. Os comentários sobre a contabilidade nessa obra são tão relevantes e atuais quanto há quase 500 anos.

Assim com o surgimento do livro de Pacioli, quase todos os processos de escrituração contábeis já existiam. Com a criação, em 1934, do *Security and Exchange Commission* (SEC), o banco central dos Estados Unidos da América, com a finalidade de regulamentar a contabilidade. Portanto não se criava um novo sistema de informações, mas sim oficializando um sistema que havia se desenvolvido por conta própria por mais de cinco séculos, em que a administração, com a ajuda dos contadores, havia presumivelmente criado sistemas contábeis adequados sem ajuda ou intervenção governamental. (HENDRIKSEN & BREDA, 1999).

Ronchi (1973), realça a importância da contabilidade de empresas como meio de mensuração dos fatos de gestão e como fonte de informação para as decisões empresariais que transcendem os limites do setor administrativo. Ronchi (1973) complementa ainda, que o retorno das informações contábeis sobre as várias partes da organização poderá trazer ajustamentos do tipo variado (operacional, organizacional e programático) e incidir no andamento empresarial, tanto a curto, como a longo prazo.

Martins (2003) explica que até a Revolução Industrial (Século XVIII) quase só existia a contabilidade financeira (em geral), que desenvolvida na era mercantilista estava bem estruturada para servir as empresas industriais. Após essa revolução, com o advento das indústrias, tornou-se mais complexa a função do contador para o levantamento do balanço e apuração de resultados, pois não dispunham, facilmente, os valores de estoques, o valor de compras, na empresa comercial, a indústria estava agora substituindo uma série de valores pagos pelos fatores de produção.

O surgimento da contabilidade de custos, segundo Martins (2003, p.20)

“[...] está ligado a uma adaptação da contabilidade financeira, com a formação dos critérios de avaliação de estoques no caso industrial. Assim, começaram a ser considerados e a compor o custo do produto os fatores de produção, deixando-se de atribuir àqueles outros, que na empresa comercial já eram considerados como despesas no período de sua incorrência: despesas administrativas, vendas e financeiras.”

Ainda de acordo com Martins (2003, p.20)

“Essa estrutura continua a ser seguida ao longo dos anos, principalmente, por duas razões: o desenvolvimento do mercado de capitais nos EUA, e em alguns países europeus estimulou o interesse de milhares de pessoas a analisar balanços e resultados por se tornarem acionistas de grandes empresas e pelo advento do Imposto de Renda, provavelmente, pela influência dos princípios de contabilidade já então disseminados.”

De acordo com Horne (1977), o termo gestão financeira e econômica de fluxos está direcionado de acordo com algum plano, um fluxo de fundos, referindo-se a um plano de fluxo de caixa.

Segundo Silva (1993, p.153) “a contabilidade financeira é entendida como um sistema que lida com os dados históricos decorrentes da ação dos administradores. Esses dados são processados e registrados em termos (ou valores) monetários ou em dinheiro; daí dizer-se que ela é contabilidade financeira.”

Assim, o número de empresas que vêm investindo em meios que ofereçam informações estratégicas a fim de possibilitar aos administradores, tomadas de decisão segura e de forma proativa é crescente. Essas empresas investem em tais meios para buscar um diferencial competitivo, tendo um bom planejamento e um bom controle. É através da Contabilidade Gerencial que tais administradores buscam informações para garantirem seus sucessos empresariais, pois a contabilidade gerencial tem como principal fundamento o uso da informação contábil no processo decisório, que é de fundamental importância para o planejamento e controle gerencial.

Martins (2003) explica que o surgimento da contabilidade gerencial se deu por meio da contabilidade de custos, devido ao crescimento das empresas, com o conseqüente aumento da distância do administrador, ativos e pessoas administradas, assim, dessa forma, a contabilidade de custos passou a ser encarada como uma eficiente forma de auxílio no desempenho dessa nova missão, a gerencial.

Segundo Martins (2003, p.21)

“É importante ser lembrado que essa nova visão por parte dos usuários de custos não data de mais que algumas décadas, e, por essa razão, ainda há muito a ser desenvolvido. É também importante ser constatado que as regras e os princípios



geralmente aceitos na contabilidade de custos foram criados e mantidos com a finalidade básica de avaliação de estoques e não para fornecimento de dados a administração. Por essa razão, são necessárias certas adaptações quando se deseja desenvolver bem esse seu outro potencial; potencial esse, que na grande maioria das empresas, é mais importante do que aquele motivo que fez aparecer à própria contabilidade de custos.”

A contabilidade gerencial está voltada exclusivamente para os interesses da gestão empresarial, supri a necessidade de informação que os administradores precisam para tomarem suas decisões.

Segundo Iudícibus (1998), não é de fácil entendimento o ponto em que se divide a contabilidade gerencial da fiscal, mas para que se possa ter uma melhor compreensão desta divisória imaginária, pode-se dividir: de um lado os relatórios que são do interesse externos da empresa destinados à contabilidade financeira; em contrapartida, os procedimentos e técnicas contábeis que alimentam as necessidades internas da empresa, que recaem na contabilidade gerencial.

Iudícibus (1998) conclui que não estaria correto falar que os balanços são as rupturas entre a contabilidade financeira e a gerencial, pois estes balanços podem ser utilizados também pelos gestores da empresa para tomada de decisão.

Tais balanços contábeis que são exigidos por lei e que são solicitados pelos investidores, financiadoras, acionistas e bancos, fazem parte das demonstrações que servem tanto para o ambiente interno da empresa como para o ambiente externo a ela.

Nota-se então, que o nascimento da contabilidade gerencial está ligado à necessidade dos empresários de conseguirem informações importantes para o ambiente interno, para solucionarem tomadas de decisões para a gestão empresarial.

Para se melhor aclarar a separação entre contabilidade financeira e contabilidade gerencial, suas diferenças e semelhanças estarão nos próximos tópicos.

De acordo com Iudícibus (1978, p.15).

“A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, etc. colocamos numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou uma forma de apresentação e classificação

diferenciada, de forma a auxiliar os gerentes das entidades em seus processos de decisão.”

Conforme ressalta Iudícibus (1998), identificar o ponto de ruptura entre os dois grandes ramos da contabilidade, contabilidade financeira e gerencial, não é tarefa simples, pois seus métodos foram desenvolvidos para diferentes propósitos e para diferentes usuários da administração. Há, porém, várias similaridades e diferenças entre os seus métodos.

Iudícibus (1998) explica que a fronteira entre esses dois ramos é a preparação das demonstrações contábil-financeiras e dos relatórios, tais como, a Demonstração de Resultados, o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Fontes e Usos de Capital de Giro Líquido.

Ainda de acordo com Iudícibus (1998), não se pode afirmar que por serem a súmula do processo de contabilidade financeira e servirem aos interessados externos à empresa, tais relatórios não sejam importantes para a contabilidade gerencial pelo menos como ponto de partida.

Para um melhor entendimento sobre tais semelhanças e diferenças entre estes dois ramos de contabilidade, na próxima página, foi elaborada a comparação entre ambos, na tabela 1.

<b>Fator</b>	<b>Contabilidade Financeira</b>	<b>Contabilidade Gerencial</b>
<b>Usuários dos Relatórios</b>	<b>Externos e Internos</b>	<b>Internos</b>
<b>Objetivo dos Relatórios</b>	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos.	Objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente
<b>Forma de Relatórios</b>	Balço Patrimonial, Demonstração de Resultados, Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos e Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	Orçamentos, contabilidade por responsabilidade, relatórios de desempenho, relatórios de custos, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão
<b>Frequência dos Relatórios</b>	Anual, trimestral e ocasionalmente mensal	Quando necessário pela administração
<b>Custos ou Valores Utilizados</b>	Primeiramente históricos (passados)	Históricos e esperados (pré-vistos)
<b>Bases de Mensuração Usadas para Quantificar os Dados</b>	Moeda corrente	Várias bases (moeda corrente, moeda estrangeira, moeda forte, medidas físicas, índices, etc)
<b>Restrição nas Informações Fornecidas</b>	Princípios contábeis geralmente aceitos	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração
<b>Arcabouço Teórico e Técnico</b>	Ciência contábil.	Utilização pesada de outras disciplinas, como economia, finanças, estatística, pesquisa operacional e comportamento organizacional
<b>Características da Informação Fornecida</b>	Deve ser objetiva (sem viés), verificável, relevante e a tempo	Deve ser relevante e a tempo, podendo ser subjetiva, possuindo menos verificabilidade e menos precisão
<b>Perspectiva dos Relatórios</b>	Orientação histórica	Orientada para o futuro para facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato (para impor metas), acoplada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais (para controle posterior do fato)

**Tabela 1: Comparação entre a Contabilidade Gerencial e a Contabilidade Financeira (adaptado de Padoveze, 1997)**

Segundo Padoveze (1997), a contabilidade gerencial é hoje um dos segmentos da ciência contábil em que se verificam os maiores esforços de pesquisa em todo o mundo. Ela se caracteriza por ser uma área contábil autônoma, pelo tratamento dado à informação contábil, enfocando planejamento, controle e tomada de decisão, e por seu caráter integrativo dentro de um sistema de informação contábil. É um dos instrumentos mais poderosos para subsidiar a administração de uma empresa. Seus relatórios abrangem os diferentes níveis hierárquicos e funcionam como ferramentas indispensáveis nas tomadas de decisões, causando forte influência no processo de planejamento empresarial e no orçamento.

De acordo com Padoveze (1997), a contabilidade gerencial confecciona relatórios conforme a necessidade dos administradores, muitas vezes utilizando como fontes de informação os dados contidos nos relatórios gerados pela contabilidade financeira, então tais dados são transformados em uma linguagem mais clara e concisa para o administrador. Suas técnicas são personalizadas para atender a cada tipo de empresa, desenvolvidas para atender as necessidades de seus usuários, podendo ser voltada para a entidade como um todo ou em partes.

Pelo exposto até o momento pode-se concluir que as empresas, independente de seu porte, devem utilizar a contabilidade gerencial para direcionar seus negócios, utilizando-a também como um instrumento de análise de desempenho e de monitoramento dos resultados auferidos, pois tal prática proporcionará segurança nas operações presentes e futuras.

A competição está cada vez mais acirrada, exigindo que as empresas se adaptem rapidamente. Com isso o profissional contábil tem hoje uma importância marcante, e junto com ele, meios para fornecer informações mais precisas, evidenciando em seus efeitos a posição financeira e patrimonial das entidades, podendo obter seu espaço no mercado através da utilização da contabilidade gerencial.

Conforme ressalta Iudícibus (1998, p. 21),

“A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira à auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório”.

A contabilidade gerencial está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando sempre suprir informações que se adaptem de maneira válida e efetiva no modelo decisório da administração.

O importante é saber analisar e interpretar as demonstrações contábeis para atender às necessidades de respostas dos gestores, que estão limitadas às ações circunstanciais e a uma determinada situação-momento e empresa.

Ainda conforme Iudícibus (1998), os procedimentos, técnicas e relatórios contábeis devem ser elaborados sob medida para que a administração os utilize nas tomadas de decisão entre alternativas conflitantes. Contudo, certos relatórios financeiros são válidos tanto para o ponto de vista externo à empresa quanto para o ponto de vista da gerência.

A disseminação da contabilidade gerencial está relacionada ao desenvolvimento e complexidade da economia moderna e com a abertura de mercados e, não somente as grandes empresas devem se utilizar desse instrumento, mas também as micros e pequenas empresas, pois estas também tomam decisões financeiras e necessitam de informações que as dêem o suporte necessário.

Ressalta-se que a contabilidade gerencial deve fazer a conexão entre as ações locais dos gerentes e a lucratividade da empresa, para que os gerentes possam saber que direção tomar. Ela tem como principal objetivo fornecer informações para que os gerentes possam decidir qual o melhor caminho que trará mais rentabilidade e lucratividade para a empresa.

A Associação Nacional dos Contadores dos Estados Unidos conceitua contabilidade gerencial como:

“O processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos”.

De acordo com Padoveze (1997), contabilidade gerencial significa gerenciamento da informação contábil, é o uso da contabilidade como instrumento da administração, ou seja, para existir contabilidade gerencial tem que ter a contabilidade em si, a informação contábil e estas devem ser utilizadas no processo administrativo e no processo gerencial.

Ainda de acordo com Padoveze (1997), por apresentar uma estrutura hierárquica, no caso de uma empresa de médio e grande porte, a empresa necessita que todas as suas áreas recebam informações. Com isso, a contabilidade gerencial deve suprir, através do sistema de informação contábil-gerencial, todas as áreas da organização, e tal sistema deverá providenciar que a informação seja trabalhada de forma específica para cada segmento da

empresa.

Assim têm-se dentro de uma empresa três blocos de informação:

- a) Gerenciamento contábil global: bloco de informação que supri a alta administração da empresa, objetivando canalizar informações apresentadas de forma sintética, em grandes agregados, com a finalidade de controlar e planejar a empresa dentro de uma visão de conjunto.
- b) Gerenciamento contábil setorial: bloco de informações que supri a média administração ou as divisões de produtos, são informações para canalizar os conceitos de contabilidade por responsabilidade.
- c) Gerenciamento contábil específico: bloco de informações para gerenciar cada um dos produtos da empresa de forma isolada. Informações que descem a um grau maior de detalhamento em nível operacional.

Assim, Iudícibus (1978) referencia a contabilidade gerencial, mais profundamente, como sendo um sistema de informação voltado, exclusivamente, para a administração de empresas, procurando suprir as informações que se enquadram de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.

Silva (1993) argumenta que quando os dados financeiros recebem um tratamento especial como, por exemplo, a demonstração do fluxo de fundos (também conhecido como DOAR), e estes são úteis à administração de empresas para a tomada de decisões, dizemos que estamos diante da contabilidade gerencial.

Um estudo de Mendes et al. (2002), com o objetivo de verificar os efeitos do processo de internacionalização no controle gerencial de uma empresa brasileira de *fast food*, é justificado por tratar que a complexidade do mundo dos negócios tem ocasionado a reflexão sobre a capacidade de agregar valor competindo em diversas áreas e regiões. Entretanto, expandir as atividades para novos mercados requer um estudo que considere as características do mercado alvo e a adequação da empresa à nova realidade operacional, suas atividades e

estrutura organizacional. A ferramenta responsável por guiar as organizações nestes ambientes de mudança é o controle gerencial, que cuida da relação entre superiores e subordinados e é utilizada pelos administradores para determinar e implementar as estratégias.

Segundo os autores da pesquisa, o sistema de controle gerencial apresenta-se como a ferramenta de gestão capaz de direcionar e impulsionar os esforços individuais para alcançar os objetivos e metas globais da organização.

Mendes et al. (2002) observam uma mudança radical na administração da empresa devido ao cenário dessa época como entrada de novos concorrentes e a inserção no mercado internacional. Os autores justificam essa mudança, também pela substituição de um comportamento passivo, explicado talvez pela excessiva troca de governo em nove anos em que cinco presidentes passaram pelo poder nesse período, também por um comportamento mais prospectivo (pesquisa em novos produtos e abertura de novos mercados). Esse novo comportamento da administração pode ser evidenciado pela ênfase na política de resultados, onde destacamos a redução de custos e incentivo às vendas, por meio do foco no seu negócio principal.

Ainda de acordo com Mendes et al. (2002, p.10)

“No passado havia um controle de características mistas: burocráticas e por resultados. Ou seja, formalizado, porém sem estar implantado efetivamente. Atualmente este controle está sendo reestruturado com base em indicadores financeiros e comportamentais. O controle por resultados discrimina os níveis funcionais: para os níveis inferiores, os indicadores comportamentais possuem maior peso em virtude de necessidade de melhoria de aspectos qualitativos ligados ao atendimento, já nos níveis gerenciais, os indicadores financeiros possuem um peso maior pela necessidade de alcance de metas de vendas e redução de custos das unidades. Na atual gestão de recursos humanos, percebe-se uma preocupação em valorizar o funcionário como ser humano, com o foco na motivação da equipe, com vistas à redução do *turnover*.”

De acordo com Maciarello e Kirby (1994), os sistemas de controle devem ser formulados para que sejam capazes de promover a unidade de propósito por meio da utilização dos diversos esforços individuais dentro de uma organização. A tarefa do controle administrativo é obter a unidade na diversidade, por meio do uso da comunicação e da coordenação durante o processo de consecução das metas de curto prazo e objetivos de longo

prazo na organização como um todo.

Dyment (1987) define que controle gerencial consiste em estabelecer metas, atribuir responsabilidades para obter resultados, comparar essas metas com esses resultados incorridos verdadeiramente e tomar as atitudes corretivas e cabíveis se necessário.

Assim, a contabilidade gerencial gera informações que auxiliam os administradores na tomada de decisão, além de melhorar a qualidade das operações, também reduzem os custos operacionais. É uma forma de controle financeiro que busca concentrar e padronizar as informações para que as mesmas sejam disponibilizadas em forma de relatórios financeiros, denominados demonstrações financeiras. De acordo com Padoveze (1997), a contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações administrativas aos gestores do negócio e pode ser contrastada com a contabilidade financeira do século XVIII

Conclui-se então que toda empresa que utilizar a contabilidade gerencial deve fazer uso das informações contábeis para manter todas as pessoas da empresa informadas sobre o que está acontecendo ou o que pode vir a acontecer.

#### **4. Franquias: A Relação entre Franqueador e Franqueado.**

Pelo objetivo desse trabalho em estudar se a aplicação das teorias e métodos da administração financeira como um sistema de apoio às decisões pode gerar sucesso, sobrevivência ou fracasso dos micro e pequenos empreendimentos franqueados, se faz necessário o entendimento do conceito de franquia (*franchising*).

De acordo com a Lei 8.955, DE 15 de dezembro de 1994, em seu conteúdo.

“O sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.”

Assim, pelas considerações jurídicas, *franchising* é uma forma de negócio onde uma empresa compra o direito de utilizar a marca e a formatação operacional de outra.

Segundo Dahab (1996), a palavra “franquia” tem sua origem durante a Idade Média na



França, derivada do termo: *franchisage*, vem de *franc*, que significa: a outorgação de um privilégio ou de uma autorização. À época do feudalismo, existiam as cidades “francas”, onde havia livre circulação de pessoas e bens, que não precisavam pagar taxas e impostos ao poder central e/ou à Igreja sendo chamadas de *franche* ou *franchise*.

Cinco princípios básicos são definidos e tratados compostos no chamado formato de *franchising* de acordo com Schuartz (1994), são eles: (1) Experimentação comprovada (unidade piloto); (2) Padronização técnica (manuais); (3) Difusão assegurada (treinamento); (4) Formalização expressa (contrato) e (5) Rentabilidade verificada (lucros).

Um importante estudo realizado por Kaufmann e Dant (1998), no que tange um comparativo entre empreendedorismo e franquias, compara 11 definições de empreendedorismo com o conceito de *franchising* do ponto de vista de franqueador e do franqueado. Verificou-se que todos os conceitos de empreendedorismo são aplicáveis ao conceito de franqueador, mas 9 casos são aplicados ao conceito de franqueado. Nesse estudo, foram demonstradas as características empreendedoras, tais como: capacidade de assumir riscos; liderança; motivação; habilidade de resolver crises; criação de um novo negócio (em relação ao mercado); suprimento de nichos de mercado não atendidos; a proposição de iniciar, manter e desenvolver um negócio voltado ao lucro; a percepção e o aproveitamento de oportunidades de mercado ainda não satisfeitas, dentre outras, podem ser encontradas tanto nos franqueados, como nos franqueadores..

Ainda com relação a este comparativo, Hoy, Stanwoth e Purdy (2000) também relacionam *franchising* e empreendedorismo e constataram em publicações realizadas que agregaram importante porção de conhecimento das atividades do *franchising* enquadradas no domínio deste empreendedorismo.

O trabalho de Shane e Hoy (1996) verifica também que o *franchising* age de forma incisiva no contexto empreendedor, quando afirmam que os estudos sobre empreendedorismo é focado tradicionalmente para o empreendedorismo.

Zilber, Almeida e Castilho (2003) abordam também o contexto de *franchising*, na dimensão do empreendedorismo. O estudo conclui que o franqueado deve ter um perfil empreendedor que se situa em uma escala de grau de segurança maior do que a de um fundador e o comprador de um negócio independente, sendo que este mesmo grau de segurança é menor do que o exigido por um funcionário público, empregado, gerente ou diretor e vendedor autônomo. Dessa forma, o empreendedor que adere ao sistema de franquia se encontra na mesma escala, ressaltando-se que é invertida essa ordem quanto ao grau de independência; tendo portanto um grau de independência menor do que o fundador e o comprador de um negócio independente.

Nessa abordagem, em que as figuras principais de comparação são o empreendedor e o franqueado, Rodrigues (1998) define que “[...] o sistema de *franchising* combina conhecimento com espírito empreendedor do franqueado”. Completa-se ainda com o pensamento de Hishich (2004), “A franquia também é um meio alternativo pelo qual o empreendedor pode expandir seu negócio [...].”

Segundo Dahab (1996), o sistema de *franchising* é tratado como uma alternativa de negócios para a expansão das pequenas e médias empresas, quando esse sistema se torna uma forma específica de gestão empresarial que tem sido amplamente utilizada como uma estratégia de organização de mercados e como um mecanismo eficaz de expansão das MPEs, pelas oportunidades que o próprio sistema oferece para empreendedores com pouca tecnologia empresarial e administrativa.

De acordo com o trabalho de Rothenberg (1967) o sistema de franquias tem forte introdução com a General Motors em 1898 e pela Rixall em 1902. Outras firmas dentro dos campos de petróleo, de bebidas engarrafadas, acessórios de autos e várias lojas aderiram a esse sistema de distribuição. A grande proliferação desse tipo de sistema ocorreu após a segunda guerra mundial, onde se deu o uso com maior extensão desses sistemas.

Nesse trabalho de Rothenberg (1967) resalta-se seis ingredientes que o franqueador

deve oferecer ao franqueado: 1) Conhecimentos técnicos por meio de cursos intensivos; 2) Técnicas gerenciais fornecidas por meio de programas contínuos e aplicação de testes; 3) Instrução financeira no gerenciamento de recursos e contabilidade; 4) Controles contábeis; 5) Protetores de proteção: são treinamentos intensivos aos franqueados, colaboradores e clientes em que se destaca a inclusão da qualidade do produto e a proteção dos ativos por meio de controles seguros.

Com relação ao sistema de franquia, ressalta-se o pensamento de Leite (1998), no qual recomenda o sistema de franquia aos executivos que ainda receiam se lançar no mundo empresarial.

De acordo com Plá (2001), *franchising* é uma das importantes alternativas de se fazer negócios no Brasil, aliando o projeto do empreendedor que deseja expandir rapidamente as operações de sua empresa sem depender de grandes investimentos e o sonho dos (empreendedores) que almejam ter um negócio próprio com riscos minimizados.

Ainda de acordo com Dahab (1996) o apoio técnico-administrativo padronizado que muitos sistemas de franquias nacional e internacional dispõem, pode justificar a diminuição do risco do negócio.

Assim, mesmo as franquias podendo utilizar sistemas padronizados, e apoios administrativos mais facilitados que as demais empresas não participantes desse sistema, elas obedecem contábil e administrativamente os mesmos critérios de tamanho, os mesmos regimes de tributação e tem desafios mercadológicos nas mesmas proporções por estarem inseridas no mesmo contexto de mercado. Sendo assim, as MPEs em sistemas de *franchising* possuem os mesmos desafios que outras não inseridas em tal sistema.

De acordo com Flink (1970, p.505)

“São tão grandes as modalidades de financiamentos de capital próprio entre as empresas médias e grandes e as pequenas firmas, que se justifica uma análise separada. Utilizando uma analogia bastante familiar, podemos afirmar que a pequena empresa não só opera em um campo de menores dimensões, como também joga o jogo do financiamento mediante capital próprio, sujeito a regra distintas.”

Segundo Longenecker; More e Pitty (1998, p.111) “operar como franqueado, no

entanto, de nenhuma forma garante o sucesso, pois um franqueador específico pode oferecer treinamento insatisfatório ou o franqueado pode não aplicar o treino corretamente ou fracassar por alguma outra razão.”

“É interessante salientar que os registros de falências de empresas evidenciam o valor e a efetividade do treinamento, em sua grande maioria os fracassos são causados por deficiências no gerenciamento.” (LONGENECKER, MORE e PITY, 1998, p.111).

Ainda, segundo Longenecker; More e Pity (1998, p.107) “o termo comumente usado para descrever esse relacionamento entre franqueador - quem concede o uso dos produtos e do nome da marca e o franqueado que administra esse uso, é denominado de *franchising*.”

Longenecker, More e Pity (1998, p.110) definem:

“Um *franchising* obviamente não será a opção de todos os que pretendem ser empreendedores, porque cada consideração terá peso diferente para diferentes indivíduos. Entretanto, em suas circunstâncias particulares, muitas pessoas acham a franquia a melhor escolha como forma de negócio.”

De acordo com a definição de Longenecker; More e Pity (1998, p.107) “*franchising* do produto e do nome da marca responde, consistentemente, por mais de dois terços de todas as vendas de franquias, mas por menos de um terço de todos os negócios de franquia.”

Ainda, Longenecker; More e Pity (1998) referem-se a algumas estratégias de franquias utilizadas pelos empreendedores como: (1) o de *franchising* do formato do negócio – é um relacionamento em que o franqueado potencial pode procurar um sistema de marketing e um processo de assistência e orientação que esteja em funcionamento; (2) o sistema de *piggyback franchising*, refere-se à operação de franquia de varejo dentro de instalações de uma loja anfitriã e o (3) é o sistema de *máster franchising*, ou sistema de sub-franquia, o franqueador *máster* é um indivíduo que tem um relacionamento contratual contínuo com um franqueador para vender suas franquias, é um tipo de agente de vendas e responsável por encontrar novos franqueados dentro do território específico. Esta última estratégia, segundo o autor, está sendo usada amplamente e trata-se da estratégia das empresas, objeto de estudo dessa pesquisa.

Longenecker; More e Pttty (1998) cita três sistemas de *franchising*, (1) o primeiro sistema citado é denominado de A, o produtor/criador (o franqueador) concede uma franquia a um atacadista (franqueado), muito utilizado no setor de refrigerantes; (2) o segundo denomina-se B, o atacadista é franqueador, esse sistema prevalece em supermercados e lojas de produtos em gerais; (3) é o tipo C, o mais usado, o produtor/criador, é franqueador e o varejista é o franqueado, revendedores de automóveis e postos de combustíveis mais comumente evidenciam o uso desse sistema. As empresas franqueadas, objeto de estudo dessa pesquisa, utilizam o sistema C.

De acordo com Longenecker; More e Pttty (1998), três vantagens garantem uma análise mais profunda, uma franquia pode oferecer ao empreendedor: (1) treinamento formal; (2) assistência financeira; (3) benefícios de marketing e administração. Como existem as vantagens podem ocorrer limitações aos franqueados, sendo três as denominadas pelos autores: (1) o custo de uma franquia; (2) as restrições ao crescimento que pode acompanhar um contrato de franquia; (3) a perda de independência absoluta por parte do franqueado.

Assim, o estudo da relação entre franqueador e franqueado de Castro (2007), tem como objetivo apresentar a abordagem técnica sobre a criação da empresa no sistema *Franchising* sob os aspectos de vantagens e desvantagens, com amplitude na análise das possibilidades ao se empreender esse tipo de negócio.

Neste trabalho, Castro (2007) evidenciou as condições em que as empresas – empreendimentos independentes estão inseridos, são de grande incerteza pelo fato de idéias ou produtos serem inovadores e ainda não haverem sido testados. Na tentativa de minimizar essas incertezas, estas mesmas empresas acabam gastando muito mais tempo e energia do que gastariam em condições estáveis e já conhecidas, como, por exemplo, as proporcionadas por um negócio já formatado.

No estudo, Castro (2007) comenta que o franqueador deve ter a capacidade plena de oferecer, com algumas variações de acordo com o ramo, projetos de implantação, *lay out*,

decoreção, estudos de mercado, publicidade, promoção de vendas, assessoria financeira, administrativa e jurídica - além de ajuda na formação profissional do franqueado e seus funcionários. Também explica que ao franqueado, cabe seguir as regras do franqueador, administrar o negócio no dia-a-dia mantendo o conceito do negócio na forma original.

Seguindo ainda as conclusões desse estudo, Castro (2007) explica que o franqueado aceitará algumas restrições à sua capacidade empreendedora na medida em que deverá agir na gestão de seu negócio segundo os procedimentos fixados pelo franqueador. Tais limitações se forem claras e estiverem dentro de limites aceitáveis e, sobretudo, tiverem em vista uma melhor gestão global do negócio, poderão libertar o empresário franqueado de algumas tarefas e responsabilidades secundárias, permitindo-lhe dedicar os seus esforços às tarefas principais do negócio.

A pesquisa de Blair; Kaserman (1982), esta foi baseada numa questão incorrida no *Southern Economic Journal* em sua parte introdutória, comenta que Frederick Inaba avaliou dois mecanismos de controle verticais, por meio dos quais os franqueadores podem influenciar *mix* de produtos ou serviços e a atuação nos níveis externos ou mercadológicos dos franqueados. Estes mecanismos são: 1) Introduzindo a amarração ou restringindo os planos; 2) Os *royaltes* nos resultados das vendas dos franqueados. Inaba prova que esses dois tipos de controles contratuais são economicamente equivalentes para o direcionamento da integração do franqueador, apesar que se trata de um assunto já analisado anteriormente, segundo os autores. Enfim, segundo Blair; Kaserman, Inaba conclui seu estudo e comenta: “[...] *if a royalty is assessed and tie-in sales are imposed at noncompetitive input prices, then the franchisor cannot reap full monopoly profit.*”

Para Blair; Kaserman (1982) o estudo evidencia que quando um bom intermediador tem o poder de monopólio, haverá pelo menos cinco mecanismos de controles verticais que permitirão a captura do monopólio dos resultados ou do lucro: 1) Integração com proprietário (Franqueador); 2) Restrições ou amarrações de planos; 3) Tolerar a somatória da

remuneração; 4) *Royalty* por unidades externas; 5) *Royalty* nos resultados das vendas. São todos economicamente equivalentes abaixo das condições de certeza, porém são todos perfeitos substitutos entre si. Para explicar essa conclusão, os autores salientam que em ordem para esclarecer o porquê e abaixo dessas condições citadas, um mecanismo é preferível por outro, quando um necessita de mais detalhes do modelo. Em particular, um necessita um modelo que reflita alguns dos problemas inerentes em negociações e obrigando estes tipos de contratos. Com simples modelos de contrato, a origem abstrata desses problemas não terá truques.

A relação entre franqueador e franqueado, como visto pelos autores em seus estudos já citados, detém um importante e significativo compromisso para o sucesso do empreendimento por meio da elaboração de contratos em suas vigências e nas condições que poderão acontecer quando o mesmo for rescindido ou extinguir-se. Mas a maior evidência para o sucesso está na boa relação entre as partes e para isso julgou-se importante explicar nos quadros abaixo algumas características julgadas importantes de acordo com o SEBRAE.

No quadro 1, são demonstradas as vantagens e desvantagens do franqueador num sistema de franquia.

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Rapidez de expansão	Perda parcial do controle
Desenvolvimento de uma rede	Maior custo de supervisão
Redução de custos	Perda de sigilo
Motivação dos franqueados	Risco de desistência
Maior participação no mercado	Autonomia parcial
Maior cobertura geográfica	Planejamento para expansão
Melhor publicidade	Cuidados para seleção
Maior vantagem competitiva	Perda de padronização
Descentralização	

**Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do franqueador**  
**Fonte:Sebrae**

No sentido inverso, na próxima página, o quadro 2 demonstra a vantagens e desvantagens do franqueado no sistema de franquia.

<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
<i>Know-How</i> adquirido	Autonomia parcial
Maior chance de sucesso	Maiores controles
Plano de negócio	Risco de desistência
Informações sobre instalação	Taxas de franquia
Maior crédito	Cuidados para seleção
Aumento de rentabilidade	Localização forçada
Retorno mais rápido	Risco associado ao desempenho
Pertencer a uma corporação	Restrições na cessão do sistema
Independência jurídica	

**Quadro 2 – Vantagens e Desvantagens do franqueado**  
**Fonte: Sebrae**

De acordo com a pesquisa de Silva (2005) pode-se considerar de uma forma geral que duas estruturas de monitoramento dos franqueados são realizadas: As que visitam as franquias em trinta dias, que correspondem a 35% e as que visitam as franquias em noventa dias, com 32% de participação. Ressalta-se que 62% das redes de franquias no Brasil, segundo esse autor, não utilizam qualquer estratégia para auxiliar seus franqueados nos custos iniciais do empreendimento e que 38% dessas redes utilizam algum tipo de financiamento para esses custos iniciais.

Silva (2005) também constata que as atividades de treinamentos ou reciclagem como uma oportunidade de troca de informações e experiências entre franqueador e franqueado permitem um estreitamento nas relações entre ambos correspondentes a 27% dessas redes, no trabalho, identificadas como redes de franquias de quarta geração. Já as redes que não possuem essas atividades com rigor no intuito de promover essas trocas de experiências, promovendo um maior relacionamento, correspondem a 73%, as quais são denominadas redes de franquias de terceira geração.

Na pesquisa Silva (2005) constata também, por meio de análise dos casos que existe uma elevada correlação entre formas de coordenação a montante – integração vertical ou parceria e a jusante – rigidez contratual ou proximidade dos sistemas de franquias e as gerações de franquias. As redes caracterizadas pela elevada formatação ou rigidez contratual foram classificadas como redes de franquias de terceira geração. Em contrapartida, as redes



que possuem uma estrutura de proximidade entre franqueadores e franqueados com autonomia entre as partes, menor rigidez contratual, são denominadas de quarta geração.

A tabela 2 mostra em resumo a conclusão do trabalho de Silva (2005), com seis redes de franquias entrevistadas com relação as variáveis analisadas: o *mix* contratual, o risco de perda do valor da marca, partindo da análise de duas variáveis que compõem o risco: sensibilidade do consumidor, as variações da qualidade dos produtos e a relevância das ações dos franqueados no interior de suas unidades, coordenação a montante, coordenação a jusante e geração de franquias.

CASOS	MIX CONTRATUAL	1	2	COORDENAÇÃO A MONTANTE	COORDENAÇÃO A JUZANTE	GERAÇÃO
Kopenhagem	22%	ALTA	BAIXA	INTEGRAÇÃO VERTICAL	RIGIDEZ CONTRATUAL	3ª
Vivênda do Camarão	66%	ALTA	BAIXA	INTEGRAÇÃO VERTICAL	RIGIDEZ CONTRATUAL	3ª
Chine in Box	10%	BAIXA	ALTA	PARCERIA	PROXIMIDADE	3ª
Bom Grillê	34%	ALTA	BAIXA	INTEGRAÇÃO VERTICAL	RIGIDEZ CONTRATUAL	3ª / 4ª
Amor aos Pedacos	10%	ALTA	ALTA	INTEGRAÇÃO VERTICAL	RIGIDEZ CONTRATUAL	3ª
The Nutty Bavarian	28%	ALTA	BAIXA	INTEGRAÇÃO VERTICAL	RIGIDEZ CONTRATUAL	4ª

1. Sensibilidade do consumidor as variações da qualidade percebida no produto final;

2. Relevância das ações dos franqueados no interior de suas unidades.

**Tabela 2 – Resumo da conclusão do trabalho de Silva (2005)**

De acordo com a pesquisa de Cohen; Silva (2000), utilizando as indústrias de *fast-food*, concluí-se, sem realizar generalizações a todo o sistema de franquia nacional, que a adoção de estratégias cooperativas como complemento às estratégias competitivas é um tema muito atual que começa a ganhar espaço no meio acadêmico. Entende-se que o *franchising* seja uma opção bem sucedida de formatação de um negócio na qual as duas visões acima citadas podem e devem interagir.

Norton (1988), em seu trabalho no *The Journal of Business*, constata que os contratos de franquias são identificados em formas híbridas de organização econômica e são motivados pelo domínio dos planos de franquias, ou seja, motivados por maiores restrições a autonomia dos franqueados. Nesse trabalho, são realizados testes empíricos na incidência de contratos de franquias entre três indústrias. Os resultados encontrados desses testes sugerem uma combinação entre os incentivos do agente principal e os incentivos informais a favor do uso

dos esquemas de franquias.

Segundo Norton (1988) os avanços da teoria econômica organizacional sugerem sobre clara evidência a restrição somente dos gerentes ou franqueados em especial circunstância promovida pelos custos de capital e com alta disponibilidade ou autonomia nas competências gerenciais com baixa restrição contratual. De acordo com esse autor, a extensão dessa teoria para as franquias sugere que este tipo de plano contratual surge não somente pela tradicional explanação: simples imperfeições de mercado de capitais ou pelo poder do produto no mercado, mas origina de parâmetros mercadológicos que constróem a separação dos gerentes e o nível de risco assumido, demonstrando uma relativa ineficiência.

De acordo com Martin (1988) franquia é uma importante forma de contribuir a integração vertical. Alegações de comportamento oportunistas têm conduzido a chamadas para público a regulação de algumas condições das leis na “justiça nas franquias”, a adversidade de cada regulação depende de uma longa corrida a incentivos para as franquias. O estudo de Martin (1988) oferece novas evidências nos incentivos para as franquias.

Na implicação de sua pesquisa, Martin (1988) constata que franquia não se trata de uma fase temporária, em que a parte completa a integração da propriedade. Ela representa um ciclo de longa duração de soluções de marketing e problemas de diversificação de riscos. Assim, a atenção na regulagem da franquia pode atualmente reduzir o risco de prejudicar a saúde do empreendimento.

Ainda segundo Martin (1988), o franqueador estuda o ciclo de vida revelando que proporcionalmente ao das companhias independentes, ocorre o desvio de seu declínio em longo tempo. Os indícios e os significantes níveis relativos a rentabilidade e diversificação de riscos no modelo de indústrias são consistentes com as hipóteses de incertezas dessa matéria na escolha da franquia.

De acordo com as implicações de Martin (1988), dado a vários sistemas com diferentes riscos e características de expectativas de retornos, a firma franqueada tomará

vantagem da oportunidade para diversificar o risco a fim de transformar os sistemas com alto risco induzido pelo monitoramento de custos. Condições de crédito no mercado fazem aparecer a influência de curtos desenvolvimentos de *mix* das companhias independentes ou não franqueadas. Em parte, o sucesso dessas firmas depende da exposição provinda da expansão.

Martin (1988) define que as firmas independentes param a expansão durante o arrocho ao crédito no mercado financeiro, cessam suas expansões e os atrativos para novos empreendimentos. Esses créditos são disponibilizados para a firma independente e não para a representatividade das franquias, essas firmas têm o poder de expansão por ser companhias independentes.

Em sua conclusão, Martin (1988) comenta que nestas capturas de créditos, novos empreendimentos e oportunidades são oferecidos em novas localizações para novas franquias numa data futura, assim é disponibilizado esse crédito para as franquias e não para as firmas independentes, a firma não franqueada expandirá por ser independente. Este tipo de situação poderá se prevalecer a uma unidade franqueada, mediante ao oferecimento de uma oportunidade para recapturar a localização para transformação numa firma independente quando é expirado o contrato de uma firma franqueada. Estas considerações explanam o modo convencional entre diagnóstico e a escassez de capital, são os motivos primários para investir num sistema de franquias.

No quadro 3, na próxima página, são observadas algumas características e variáveis entre franquias e firmas independentes, julgadas importantes pela Associação Brasileira de Franquias (ABF).

Variáveis	Franchising	Negócio Independente
<b>Marca</b>	O franqueado adquire de imediato o direito de uso da marca e logotipo de marca já conhecida e com boa aceitação no mercado.	É necessário estabelecer e firmar um nome próprio para o negócio.
<b>Produtos e Serviços</b>	Oferece produtos ou serviços já testados e implantados no mercado.	Requer um <i>Know-how</i> para criar produtos ou serviços, desenvolver, testar e implantar no mercado.
<b>Treinamentos</b>	O franqueado torna-se apto a iniciar um novo negócio de imediato. Adquire a experiência e o conhecimento de anos de trabalho que o franqueador acumulou.	Depende exclusivamente da capacidade individual e do perfil do proprietário.
<b>Parte do Negócio</b>	Nasce com operação completa. O franqueado bem treinado deverá operar eficientemente o negócio. Conta com a transferência do <i>Know-How</i> e manuais detalhados. Adiciona-se aqui a consultoria que contempla: produção e comercialização; área de atuação e público alvo; plano de marketing e propaganda, publicidade, promoções, relação de fornecedores e preços; e ainda, análise da concorrência.	Começa pequeno e consumirá tempo para seu desenvolvimento. Pode necessitar de suporte ou recursos externos para crescer. E aí o custo da consultoria para pesquisa é mais elevado.
<b>Publicidade e Promoção</b>	Tem suporte e apoio do franqueador na criação e produção. A divulgação nacional é de responsabilidade do franqueador.	Suporta os custos de criação, produção e da seleção correta de canais de comunicação sozinho.
<b>Recursos Humanos</b>	Apresenta uma metodologia própria para o gerenciamento da equipe e tem uma política de RH já testada e ajustada aos negócios da rede, o custo desta assessoria é muito menor do que o de uma consultoria externa	Inexperiência do empreendedor na administração do pessoal. Terá que recorrer à consultoria externa para os métodos de gerenciamento e assessoria legal e jurídica. Isto representa mais um custo.
<b>Fornecedores e Suprimentos</b>	O franqueador é que especifica máquinas, equipamentos e os materiais. Ele seleciona os melhores fornecedores e principalmente repassa os descontos por volumes comprados pela rede.	Especifica e compra o material que lhe convier, tem liberdade e é com ela que ele vai testar sozinho novas tecnologias, novas máquinas, equipamentos e suprimentos.
<b>Venda do Negócio</b>	Tem limitações na venda. Precisa ouvir o franqueador e conceder-lhe o direito de preferência. Só poderá vender para candidatos com perfil definido e aprovado pelo franqueador.	Tem toda a liberdade de negociar a venda da loja.

### Quadro 3: *Franchising versus Negócio Independente*

Fonte: ABF

Um estudo realizado por Fontenelle; Hoeltgebaum (2006) objetivou identificar as principais características comportamentais empreendedoras dos proprietários de franquia de uma rede de confecção infantil brasileira e verificar se a presença das características empreendedoras nos franqueados influencia no resultado alcançado nas empresas.

Neste estudo de Fontenelle; Hoeltgebaum (2006) foi demonstrado que conforme a média geral, os entrevistados possuem perfil empreendedor de acordo com os critérios de mensuração adotados pelos autores. Observou-se que os franqueados dessa rede possuem

como característica mais desenvolvida o estabelecimento de metas, ligadas diretamente a cultura do sistema por realizar treinamentos constantes aos seus franqueados para o estabelecimento e cumprimento de metas. A menor média do grupo pesquisado estabeleceu-se na característica de correr riscos calculados, evidenciando o pensamento de Leite (1998) já citado em parágrafo anterior. As empresas pesquisadas foram agrupadas conforme o desempenho, divididas portanto em: 1) Desempenho superior; 2) Desempenho médio e 3) Desempenho inferior, em que a importância na geração desses grupos, segundo os autores, possibilitou a verificação do perfil dos gestores das empresas, constatou-se assim, que os gestores das empresas de desempenho superior possuem as melhores médias gerais das características comportamentais.

Nesse mesmo estudo, ressaltam-se as características empreendedoras mais marcantes no grupo de melhor desempenho, que por ordem de importância são: 1) Estabelecimento de metas; 2) Planejamento e monitoramento sistemáticos, independência e auto-confiança; 3) Comprometimento e exigência de qualidade e eficiência.

Assim os autores concluem que o perfil do empreendedor pode influenciar positivamente o resultado do negócio para a franquia estudada, proporcionando assim, um comportamento da franqueadora em que cada vez mais é dedicada a seleção de candidatos à franquia, tendo em vista o perfil do franqueado, pois estes podem influenciar positivamente o resultado do negócio.

Enfim, é importante observar dentre as conclusões do estudo de Fontenelle; Hoeltgebaum (2006) que a implicação não se pode basear em uma seleção de candidatos somente sobre um perfil empreendedor, como também não se pode afirmar que só por a pessoa possuir tal perfil terá sucesso no empreendimento proposto, mas pode-se concluir que as pessoas que possuem tais características poderão ter mais facilidade para alcançar melhores resultados.

A pesquisa de Fontenelle; Hoeltgebaum (2006) pode ser evidenciada no artigo da

revista FAE *Business* de junho de 2005, em que a rede de franquias O Boticário começou com o processo de seleção de novos franqueados pela análise do perfil de cada candidato, essa foi uma forma que a franqueadora encontrou para prever se as pessoas que querem abrir uma franquia tendem a ter um bom desempenho.

De acordo com a pesquisa de Lafontaine; Shaw (2005) a experiência de franqueados mantém um estável nível quando comparados a empresas independentes, as autoras usaram um extensivo painel de informações denominado *data set* para mostrar este fato.

É verificado por meio deste estudo, que as metas das empresas não franqueadas variam consideravelmente, assim a pesquisa mostra que os franqueados com marcas de alto valor mensura com maior rigor a média dos gastos e outras *proxies* do empreendimento e que devido a isso, os mesmos são incentivados a exercer maiores controles para que possam melhorar a proteção da marca utilizada.

O estudo de Lafontaine; Shaw (2005) mostra ainda que os franqueadores que mantêm os níveis de controles estão acima da média e tem um perfil de oito ou mais anos de experiência em franquias e não menos de quinze anos, segundo os relatos das autoras, de experiência em empreendimentos fora de um sistema de franquia.

Assim, é importante ressaltar o estudo de Fillion (1999) no qual se define por esse autor, pelo menos seis elementos do perfil de cada gerente que estão diretamente envolvidos no processo de gerenciamento de empresas: a capacidade intelectual e o nível de instrução do empreendedor, a posição ocupada quando a informação for adquirida e a razão dessa aquisição, o quanto o empreendedor conhece o setor e finalmente, o tempo gasto.

De acordo com Fillion (1999), os gerentes-proprietários com um passado de família empreendedora têm clara vantagem, uma vez que a aprendizagem informal parece ser mais importante que o ensino formal. A posição ocupada no momento da aquisição do conhecimento de mercado e a razão dessa aquisição determinam o ângulo e o ponto de vista, bem como até aonde se tem que ir no processo de aquisição de conhecimento.

## **5. Gestão Financeira de Micro e Pequenas Empresas.**

Tanto na literatura nacional quanto em obras estrangeiras é possível reconhecer autores que se dedicam a estudar, analisar e a revelar importantes informações sobre MPEs.

Nasceram no Brasil órgãos exclusivos de apoio administrativo, programas de capacitação e estímulo ao empreendedorismo. Criaram-se linhas de créditos específicas para financiamento e procurou adaptar ou simplificar as políticas fiscais inerentes às MPEs. A maioria das iniciativas de apoio já criadas ou em desenvolvimento, ainda passam por modificações que buscam seu aperfeiçoamento, adaptação ou uma melhor justiça social para estas empresas.

As pequenas empresas ainda são lembradas pela sua própria incapacidade de sobrevivência, porém o interesse despertado pelas MPEs vai além de “suas possibilidades de sobrevivência”. É fruto do reconhecimento de sua capacidade de contribuir, mais eficazmente, ao desempenho da política do Estado, ao fortalecimento econômico e a um desenvolvimento social verdadeiro.

Para definir e classificar as MPEs, muitos critérios dão margem a várias definições como as que se baseiam na receita bruta, no número de empregados, no capital social, na receita operacional líquida, no grau de sofisticação tecnológica, etc., fatores estes que podem ser considerados de forma conjunta ou isolada.

Para Hutchirson (1999) o maior problema de definição de MPEs está nas múltiplas escolhas de critérios como: quantidade de empregados; quantidade de capital investido e níveis de vendas.

Chen; Chan (1991) pelo estudo que realizaram, examinando a literatura empírica, definem a pequena empresa como firmas marginais, pois têm baixo valor de mercado devido a baixa performance gerencial, elas são ineficientes em produtividade e elas têm provavelmente um alto grau de alavancagem financeira e problemas de fluxo de caixa.

Já Longenecker; More e Pttty (1998), citam alguns critérios utilizados para medir o tamanho dos negócios, alguns são aplicáveis a todas as áreas industriais e outros são relevantes apenas para algumas áreas. Assim, os critérios definidos são: o número de empregados; o volume de vendas; o valor de ativos; seguro da força de trabalho e o volume de depósitos.

Essas divergências de critérios são provenientes de autores com visões diferenciadas ou de um país para o outro. Alguns países adotam mais de um critério de classificação do porte. De um modo geral, baseiam-se no número de funcionários, nas vendas e nos ativos. Alguns países diferem nas definições de acordo com o setor de atividade econômica (indústria, comércio e serviços).

No Brasil, os critérios para enquadramento legal se divergem nas esferas de governo fazendo com que, na prática, uma empresa seja considerada microempresa, ME, para fins de Imposto de Renda (Governo Federal) ao mesmo tempo em que no Estado é classificada como uma Empresa de Pequeno Porte, EPP (Veja tabela 1).

A empresa fica, então, impossibilitada de gozar dos incentivos ou isenções fiscais oferecidos pelo estado. Semelhantemente, órgãos de apoio como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE e o Instituto Brasileiro de Geografia e Pesquisa, IBGE, apesar de adotarem o número de empregados como critério de classificação para MPEs, existem variações nos limites máximos de ocupações entre o setor de comércio, indústria e serviço. Estas variações são identificadas no quadro 4, na próxima página.



<b>Fontes</b>	<b>Micro Empresa</b>	<b>Pequena Empresa</b>	<b>Média Empresa</b>
<b>Estatuto MPEs</b> Receita Bruta Anual	Até R\$ 433.755,14	Até R\$ 2.133.222,00	--
<b>Simples Federal</b> Receita Bruta Anual	Até R\$ 240.000,00	Até R\$ 2.400.000,00	--
<b>Simples Paulista</b> Receita Bruta Anual	Até R\$ 240.000,00	Até R\$ 2.400.000,00	--
<b>SEBRAE</b> Indústria	0 – 19 Empregados	20 – 99 Empregados	100 – 499 Empregados
<b>SEBRAE</b> Comércio e Serviços	0 – 9 Empregados	10 – 49 Empregados	50 – 99 Empregados

**Quadro 4: Critérios de Classificação de Empresas no Brasil**

**Fonte: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)**

**(Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004 e Medida Provisória 275/05).**

Segundo Longenecker; More e Pttty (1998), a *Small Business Administration* (SBA) estabelece padrões de tamanho que determinam a elegibilidade para empréstimos SBA e para consideração especial em licitações de contratos governamentais. No quadro 5, é observado que \$3,5 milhões é o limite superior comum em serviços e nas áreas de varejo em que predominam pequenas empresas. Em mineração e fabricação, entretanto, a SBA classifica pequenas empresas com menos de 500 empregados.

<b>Tipo de Negócio</b>	<b>Vendas em Dólares ou Número de Empregados</b>
Agências de Propaganda	\$3,5 milhões
Minas de Cobre	500 empregados
Agências de Emprego	\$3,5 milhões
Lojas de Móveis	\$3,5 milhões
Contratantes Gerais – Casas com única família	\$17,0 milhões
Agentes de seguros, corretores e serviços	\$3,5 milhões
Fabricação de latas de metal	1.000 empregados
Revendedoras de traillers	\$6,5 milhões
Jornais e gráficas	500 empregados
Avícolas	500 empregados
Oficinas de consertos de rádio e televisor	\$3,5 milhões
Emissoras de rádio	\$3,5 milhões

**Quadro 5: Exemplo de padrões de tamanho da SBA**

**(adaptado de Longenecker; More e Pttty, 1998).**

**Fonte: “Standard Industrial Classification Codes and Size Standards”  
Code of Federal Regulations, Title 13, Section 121.601, 1992.**

Waite (1973) critica algumas definições de critérios utilizadas para classificar as MPEs, pois considera um salto para ser arbitrário tais definições e leva em consideração a dificuldade para compor todos os setores em apenas um, devido a suas individualidades e diferenças.

Os critérios para definição das MPEs adotados neste trabalho, serão os mesmos estabelecidos pelo SEBRAE, devido a estreita relação desse órgão com as MPEs e também experiência nesse tipo de gestão devido ao histórico de auxílio aos micro e pequenos empresários no Brasil.

Quanto a sua importância para o cenário nacional, as MPEs cumprem um papel cada vez mais significativo nas questões econômicas e sociais, devido principalmente ao seu potencial de geração de emprego e renda. Essa valorização também foi percebida por Barros (1978, p. 15) onde a MPE constitui matriz geradora da capacidade empresarial, condição “*sine qua non*”<sup>4</sup> para a existência e funcionamento de uma economia de mercado eficiente.

Segundo dados do governo federal<sup>5</sup>, as micro e pequenas empresas respondem por 99% das pessoas jurídicas do Brasil, por 54% da força de trabalho, por 26% da massa salarial e por cerca de 20% do PIB.

	Micro		Pequena		Média		Grande		Total	
	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002
<b>Industria</b>	332.049	439.013	27.011	37.227	6.375	6.548	1.521	1.430	366.956	484.218
<b>Construção</b>	81.923	116.287	7.177	8.282	1.473	1.694	205	221	90.778	126.484
<b>Comércio</b>	1.608.521	2.337.889	68.411	105.891	4.376	4.862	2.896	2.846	1.684.204	2.451.488
<b>Serviços</b>	934.256	1.712.418	78.516	122.609	8.303	10.548	8.850	10.605	1.029.925	1.856.180
<b>Total</b>	<b>2.956.749</b>	<b>4.605.607</b>	<b>181.115</b>	<b>274.009</b>	<b>20.527</b>	<b>23.652</b>	<b>13.472</b>	<b>15.102</b>	<b>3.171.863</b>	<b>4.918.370</b>

#### **Quadro 6: Número de empresas formais por porte e setor.**

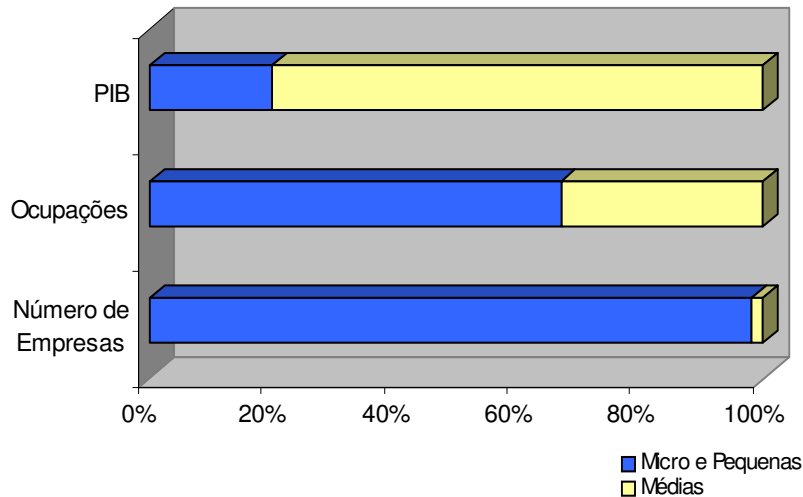
**Fonte: IBGE – Estatística do Cadastro Central de Empresas – CEMPRE; elaboração: SEBRAE/UED**

Para Barros (1978, p.60) “[...] a pequena e média empresa tem uma substancial importância [para o país] em seu processo evolutivo, contribuindo significativamente, quer seja do ponto de vista econômico, quer seja do ponto de vista social e inclusive político.”

<sup>4</sup> Qualidade de ser essencial e/ou fundamental. No texto, as MPEs são colocadas como fundamental importância para o funcionamento de uma economia eficiente.

<sup>5</sup> Informações extraídas de [http://www.migalhas.com.br/mostra\\_noticia.aspx?cod=33645](http://www.migalhas.com.br/mostra_noticia.aspx?cod=33645), no dia 10/12/2006.

De acordo com dados do SEBRAE-SP (2007), as micro e pequenas empresas (MPEs) representam por 98% das empresas, 67% das ocupações e 20% do PIB. Em seguida, o gráfico1 representa os principais números do segmento.



**Gráfico 1: A presença das micro e pequenas empresas na economia brasileira.**

Pela diversidade dos desafios ou problemas enfrentados pelas MPEs seria um erro tratá-los de forma isolada, acreditando que sua solução seria definitiva. Arruda (2002) comenta que os problemas não tratados fazem com que o problema que se acredita ter sido solucionado acabe não gerando benefícios palpáveis para a empresa.

Para tratar os desafios ou problemas é preciso que o empresário conheça-os de forma a identificar se a sua origem é um fator interno à empresa, estando sob seu controle, ou um fator externo, fora de seu controle. Barros (1978) comenta sobre os fatores básicos limitantes do crescimento da pequena e média empresa e classifica-os em:

**a) Forças restritivas de natureza Intrínseca:** quando os fatores inibidores são internos à empresa e portanto estão sob seu controle.

**b) Forças restritivas de natureza Extrínseca:** quando os fatores inibidores do crescimento são externos à empresa e esta nada pode fazer para modificá-los.

Barros (1978) resume os fatores internos em dois componentes básicos: o administrativo gerencial e o tecnológico. Ainda de acordo com Barros (1978) no que se

concerne a administrativo-gerencial, observa-se que a grande maioria dos pequenos empresários adquiriu, em forma empírica e na direção diária de seu estabelecimento, a capacitação exigida para as funções diretivas.

Para evitar a ação do componente administrativo-gerencial, Barros (1978) propõe algumas ações para os empresários como a administração do tempo de modo adequado, separando responsabilidade operacional da administrativa, poder contar com um ponto de vista diferente do seu e trabalhar com olhos para o futuro, planejando e orientando a empresa para o crescimento.

De acordo com Arruda (2002), como fator de restrição intrínseca ao crescimento da empresa, também é apontado o comportamento empresarial, ou seja, a cultura dos empresários de Micro e Pequenas Empresas.

Arruda (2002, p.69) define que:

“Na realidade, os obstáculos ou dificuldades encontrados pelas micro e pequenas empresas são função do padrão de comportamento dos empresários em relação à competitividade que, por sua vez, resulta da educação que tiveram e do ambiente em que vivem.”

Segundo Samuels (1965) a diferença proporcional das taxas de crescimento poderia significar o efeito de fusão devido a grande rede de ativos das grandes empresas em relação às pequenas empresas.

Pachigan; Hymer (1964) definem que a economia de escala seria uma relação entre tamanho da firma, significando a taxa de crescimento.

Já como fatores externos, a MPEs deparam-se com a dificuldade de acesso ao crédito, elevada carga tributária, burocracia excessiva, falta de mão-de-obra especializada, instabilidade econômica, etc.

Ainda, as MPEs adotam práticas como o não uso de ferramentas gerenciais, o que é uma força altamente restritiva ao seu crescimento. De acordo com Barros (1978, p.185) “outro fator muito freqüente é o que concerne à contabilidade das MPEs, as quais possuem com o objetivo precípua de atender apenas a uma exigência fiscal. Pouco ou nenhum valor se

empresta à sua finalidade básica, que é a de orientar o administrador.”

Assim, Barros (1978, p.186) comenta:

“[...], ademais, verifica-se que, comumente, decisões de capital importância para as empresas são tomadas com base na intuição do empresário e, portanto, sem segurança de estudos técnicos administrativos fundamentados em informações ou dados estatísticos pertencentes ao acervo de experiência da própria empresa.”

Para se tomar decisões mais acertadas e manter um nível de controle sobre a empresa, a implantação de um sistema de informações gerenciais (SIG) adaptado à realidade das MPE's seria o primeiro passo para acompanhar e contribuir para o crescimento da empresa.

Um sistema de informações gerenciais não é ferramenta exclusiva das grandes empresas. Na prática, um SIG fornecerá ao empresário, relatórios gerenciais sobre as condições dos diversos setores da empresa (estoque, financeiro, vendas, etc.) funcionando como ferramenta redutora de incertezas e proporcionando maior qualidade às decisões.

Um importante assunto que merece um pouco mais de atenção é a relação das MPEs com as chamadas empresas familiares, segundo Gaj (1990, p.190)

“[...] antigamente, quando se falava de empresas familiares pensava-se em alguns poucos brasileiros que tiveram sua origem no Brasil do café e que se desenvolveram como impérios patriarcais. A imagem que se tem hoje de empresa familiar é muito diferente, pois atualmente ela significa oportunidades ilimitadas para jovens de todas as profissões com formação universitária, experiência empresarial e vontade de desenvolver oportunidades independentes.”

Devido ao seu grau de importância e a baixa taxa de sobrevivência identificada nas empresas desse porte, diversas entidades públicas e privadas dedicam-se ao estudo de sua problemática. Verifica-se que, muitas vezes, nessas empresas as decisões são tomadas com base no sentimento (KASSAI, 1997) ou na maioria dos casos, por improvisação (PINHEIRO, 1996).

Fuller (2006) define que a educação e as raízes familiares dos empresários, provavelmente podem ter um impacto no estilo de gerenciamento dos pequenos negócios.

Apesar da evolução do conceito de empresa familiar, percebe-se atualmente que devido as causas definidas nas estatísticas de falência de MPEs divulgadas pelo SEBRAE, a principal delas atribui ao baixo conhecimento de gestão dos mesmos, com ênfase na gestão

financeira , ocorre um grande número de encerramento das atividades nas MPEs nos dois primeiros anos de vida.

Para fortalecer a importância da gestão financeira com base nas teorias e métodos da administração financeira, uma pesquisa nacional realizada pelo Sebrae traz evidências empíricas sobre os fatores de sucesso e fracasso das MPEs, no primeiro trimestre de 2004. Esta avaliou as taxas de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras e os fatores causais da mortalidade consolidados no Brasil em cinco regiões, estes fatores são referentes às empresas constituídas e registradas nos anos de 2000, 2001 e 2002, foram levantados dados e informações de empresas extintas e em atividade.

As taxas de mortalidade verificadas para o Brasil e as regiões são apresentadas no quadro 7.

<b>Taxa de Mortalidade por Região e Brasil - 2000 / 2002</b>						
<b>Ano de Constituição</b>	<b>Regiões</b>					<b>Brasil</b>
	<b>Sudeste</b>	<b>Sul</b>	<b>Nordeste</b>	<b>Norte</b>	<b>Centro Oeste</b>	
<b>2002</b>	48,9%	52,9%	46,7%	47,5%	49,4%	49,4%
<b>2001</b>	56,7%	60,1%	53,4%	51,6%	54,6%	56,4%
<b>2000</b>	61,1%	58,9%	62,7%	53,4%	53,9%	59,9%

**Quadro 7: Taxas de mortalidades verificadas no Brasil.**

**Fonte:** <http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/>

Neste caso, os fatores de fracasso apontados pelos empresários foram agrupados segundo três características comuns: Habilidades gerenciais; Capacidade empreendedora e logística operacional. Nessas características, observam-se as habilidades gerenciais, que inclui a gestão financeira, observada a seguir, no quadro 8.

<b>Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas</b>			
<b>Categorias</b>	<b>Ranking</b>	<b>Dificuldades / Razões</b>	<b>Percentual de Empreários que Responderam</b>
Falhas Gerenciais	1°	Falta de capital de giro	42%
	3°	Problemas financeiros	21%
	8°	Ponto / local inadequado	8%
	9°	Falta de conhecimentos gerenciais	7%
Causas Econômicas Conjunturais	2°	Falta de clientes	25%
	4°	Maus pagadores	16%
	6°	Recessão econômica no país	14%
Logística Operacional	12°	Instalações inadequadas	3%
	11°	Falta de mão-de-obra qualificada	5%
Políticas Públicas e Arcabouço Legal	5°	Falta de crédito bancário	14%
	10°	Problemas com a fiscalização	6%
	13°	Carga tributária elevada	1%
	7°	Outra razão	14%

**Quadro 8: Causas das dificuldades e razões para o fechamento de empresas.**

Fonte: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/>

Para facilitar o melhor entendimento do quadro 8, criou-se a necessidade de elaboração do quadro 9, em que se exclui a divisão por categorias e admite-se uma nova divisão pelo *ranking*.

<b>Ranking</b>	<b>Dificuldades / Razões</b>
1°	Falta de capital de giro
2°	Falta de clientes
3°	Problemas financeiros
4°	Maus pagadores
5°	Falta de crédito bancário
6°	Recessão econômica no país
7°	Outra razão
8°	Ponto / local inadequado
9°	Falta de conhecimentos gerenciais
10°	Problemas com a fiscalização
11°	Falta de mão-de-obra qualificada
12°	Instalações inadequadas
13°	Carga tributária elevada

**Quadro 9: Ranking das dificuldades e razões para o fechamento de empresas.**

Assim, o conceito de empresa familiar ganhou uma divisão que atribui a empresa familiar como uma estrutura formada por membros familiares, que na maioria das vezes significa segurança na atuação e baixo custo trabalhista. Mas, essa nova divisão impõe a profissionalização da gestão dessa empresa, principalmente a gestão financeira.

De acordo com Gaj (1990, p.193)

“O fluxo de energia dentro da empresa familiar e todas as ligações psicológicas e afetivas entre os membros da família normalmente são constituídas ao longo dos anos, num pequeno histórico familiar. Nesse processo, a criação de estereótipos pode prejudicar o início de relações abertas e sem preconceitos.”

Pela importância desse assunto, em suma, ressaltam-se algumas tarefas dos gestores financeiros para a gestão financeira desses pequenos empreendimentos.

Assim, Myers (1996) define o gestor financeiro tem a seu cargo duas tarefas de ampla dimensão resumidas em duas simples perguntas: Quais são os investimentos que uma empresa deve fazer? Como funcionará a empresa com esses investimentos? A primeira questão está relacionada com a aplicação de fundos e a segunda, com sua obtenção. Assim, o segredo do êxito da gestão financeira é a criação de valor.

Segundo Horne (1977, p.2) “o gerente financeiro está concebido com as seguintes responsabilidades: o propósito de acúmulos de fundos para empregar na firma, como este será expandido e como crescerá mais rápido.” Burman; Hass (1973) também definem como objetivo primário dos gerentes financeiros a maximização do valor das ações e da riqueza da firma.

De acordo com Weston (1954) as atividades dos executivos financeiros estão num subsistema sobre uma grande variedade de títulos. O executivo com responsabilidades para as funções financeiras é, ordinariamente, chamado para enriquecer ou maximizar a riqueza da empresa como também controlar o fluxo de movimentações de recurso ou alguma combinação dessas duas.

A atuação e as habilidades de gestão dos gerentes-proprietários, como observado, são fatores de sucesso e fracasso dos pequenos negócios. Segundo Scarborough; Zimmerer (1996), um empresário é quem cria um novo negócio – um empreendedor, em face ao risco na incerteza para o propósito de realização de lucro e crescimento, identificando oportunidades e unindo a necessidade de recursos a fim de capitalizá-los.

Segundo Fuller (2006) o treinamento gerencial é essencial para o crescimento e



redução do risco de falência em pequenos negócios.

É observado por Barros (1978, p.24) “[...] a grande maioria dos pequenos empresários adquiriu, em forma empírica e na direção diária de seu estabelecimento, a capacitação exigida para as funções diretivas.”

De acordo com Bortoli (1980, p.4)

“Todo trabalho embasado numa pesquisa que tenha como objetivo conhecer a realidade das pequenas e médias empresas, justifica-se por si só, pois a carência de informação nesta área é inversamente proporcional à sua importância na economia nacional e regional.”

Weston (1954) define que os princípios e teorias de finanças corporativas são acentuados ou importantes, eles muitas vezes são aplicáveis nas pequenas empresas como são nas grandes empresas. A idéia básica está, fundamentalmente, no mesmo e eventual pensamento que terá diferentes ênfases nesses princípios, a diferentes fatos ocorridos, em termos de proporções, na aplicação para as grandes empresas, comparados com as pequenas empresas.

A grande dificuldade nas MPEs, além da implantação de um SIG que utilize a contabilidade gerencial como forma de controle, em que são atingidos os objetivos desse controle, está na emissão de relatórios como: BP, DRE, DFC.

Assim, nesse momento, há o início de um caminho para atingir os objetivos propostos pela administração financeira, onde, surpreendentemente, na maioria das vezes, ocorrem as falhas na interpretação desses relatórios contábil-financeiros, comprometendo a coerência e a segurança nas devidas tomadas de decisão, na maioria, decorrentes por desconhecimento de bases financeiras e contábeis.

De acordo com Weston (1954) é interessante notar que a maior responsabilidade do gestor financeiro, seja ele um gerente ou um gerente-proprietário, está na interpretação das informações contábeis e resultados financeiros. Muitos desses gerentes têm pouca experiência em contabilidade e finanças.

À medida que a micro e pequena empresa cresce e se desenvolve, aumenta sua

complexidade interna. Ao se posicionar num novo ambiente, terá novos desafios e conflitos para administrar. Neste caso, Oliveira (2001) afirma que o processo de decisão também tende a tornar-se mais complexo, o que exigirá muito mais do que a própria intuição do empresário de MPE.

Ao viver esse crescimento, o empresário deve opor-se as resistências ao uso de ferramentas gerenciais, tais como o fluxo de caixa, a demonstração do resultado do exercício (DRE) e a utilização de índices econômico-financeiros que diagnosticam a saúde da empresa. O empresário deve buscar o entendimento dessas ferramentas e se interessar pelos números informados. Como diz Teixeira (1986, p. 13) “para crescer é necessário aprender métodos administrativos e de produção mais racionais e saber utilizar os recursos modernos da comercialização.”

A utilização de relatórios gerenciais como ferramenta estratégica no processo de decisão é a necessidade básica de qualquer empresa que tenha um patrimônio e precisa ter controle e informações sobre ele.

Uma vez mencionada as palavras patrimônio, controle e informações não é possível fechar os olhos para outra palavra que tem como sua própria definição e razão de existir, a função de fornecer elementos vitais para o processo de decisão: a Contabilidade.

Não importa o porte da empresa. Seja micro, pequena, média ou grande empresa, a Ciência Contábil sempre terá a mesma definição.

Fica explícito, portanto, que o uso da contabilidade como ferramenta estratégica revela-se pelo fato de ela ser capaz de fornecer ferramentas de controle de altíssima qualidade e relatórios acerca do desempenho da empresa.

Estes relatórios permitirão avaliar, a qualquer momento, a situação e o desempenho da empresa, as condições do negócio, além da orientação para investimentos e para estabelecer um planejamento estratégico por meio dos índices econômico-financeiros gerados.

Munido de relatórios gerenciais que traduzem as reais condições da empresa, o

empresário estará orientado a tomar decisões de maior qualidade. Poderá calcular os riscos de uma escolha. Contará com dados e elementos para prever com razoável antecedência as tendências de mercado, o desempenho da empresa, as condições do negócio que, resultará em decisões mais acertadas.

A decisão de se implantar a contabilidade gerencial na empresa trará uma infinidade de instrumentos financeiros que auxiliarão o empresário. Dessa forma, estará exercendo a capacidade administrativa que é exigida nos dias de hoje para lidar com as tarefas diárias que, por mais simples que pareçam, influenciarão os resultados da empresa.

No entanto, diferente das micro e pequenas empresas, as grandes possuem recursos financeiros que permitem a implantação de complexos sistemas de contabilidade, a contratação de profissionais altamente qualificados, treinamentos, contratação de assessorias e diversas outras possibilidades, empregadas conforme a sua necessidade e capacidade de recursos financeiros.

Considerando os problemas e desafios das micro e pequenas empresas, todas essas ferramentas utilizadas pelas grandes empresas, são também necessidades das MPEs, pois auxiliam no processo de tomada de decisões, controle e planejamento.

Segundo Tracy (1994), toda empresa, independente do seu porte, deve se basear em três imperativos financeiros: gerar lucro (demonstração do resultado), gerar caixa (demonstração do fluxo de caixa) e controlar a situação financeira (balanço patrimonial).

Conforme analisa Braga (1995, p.39), as demonstrações contábeis preparadas para serem divulgadas internamente são:

- 1 Balanço Patrimonial;
- 2 Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido;
- 3 Demonstração do Resultado do Exercício; e
- 4 Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos

Tais demonstrações são realizadas pela contabilidade financeira ou pela administração financeira. Mas é a contabilidade gerencial que gera esses demonstrativos e também outros relatórios importantes para o uso interno da empresa, como forma de se obter um meio para se tomar uma decisão.

Ainda conforme Braga (1995), os outros relatórios importantes para o uso interno são: Fluxo de Caixa, controles de conta a receber, controle de contas a pagar, entre outros infinitos relatórios realizados pelas empresas.

Por serem diferentes, possuem hábitos, costumes e culturas diferentes, cada organização tem o seu método para a elaboração dos relatórios para o controle interno.

A utilização de relatórios gerenciais como ferramenta estratégica no processo de decisão é a necessidade básica de qualquer empresa que tenha um patrimônio e precise ter um controle e informações sobre ele.

Não importa o porte da empresa, seja micro, pequena, média ou grande empresa, a ciência contábil terá sempre a mesma definição.

Se o empresário contiver todos os relatórios que traduzem as reais condições da empresa, ele estará orientado a tomar decisões de maior qualidade. Contará com dados e elementos para prever com razoável antecedência as tendências de mercado, desempenho da empresa e as condições do negócio que resultarão em decisões mais acertadas.

Na maioria dos casos são as empresas de grande porte que utilizam todos os recursos financeiros possíveis para a implantação de complexos sistemas de contabilidade.

Mas considerando que as micro e pequenas empresas também enfrentam problemas e desafios, elas também devem fazer uso das ferramentas utilizadas pelas grandes empresas, pois as auxiliam no processo de tomada de decisão, controle e planejamento.

O objetivo de toda empresa, independente de seu porte, é gerar lucro, caixa e controlar a situação financeira.

Com base nisto, foi elaborado, de maneira breve, as principais demonstrações

utilizadas pelas empresas para o processo de tomada de decisão, sendo eles: O Balanço Patrimonial (BP), o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) e o Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC).

Os relatórios contábeis gerenciais, descritos aqui de maneira breve, que serão utilizados são: o Balanço Patrimonial (BP), o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) e o Demonstrativo de Fluxo de Caixa (DFC). Demonstrativos estes que devem rigorosamente seguir os princípios contábeis geralmente aceitos, de acordo com a Lei No. 6.404/76.

Entretanto, será necessário e imprescindível, pelo objetivo dessa pesquisa, que dentre esses relatórios gerenciais, sejam demonstrados os índices financeiros, que auxiliam ao gestor financeiro na obtenção de informações mais rápidas e ordenadas provindas das demonstrações financeiras apresentadas pela contabilidade gerencial.

**a) Balanço Patrimonial:**

Para Braga (1995), o Balanço Patrimonial é uma fotografia da empresa, onde aparecem os valores de todos os bens e direitos desta que formam o Ativo, todas as dívidas e compromissos a pagar, que formam o Passivo e o total dos recursos pertencentes aos proprietários, denominado de Patrimônio Líquido.

Neste demonstrativo estão representados os saldos de todas as contas que constituem o patrimônio da empresa em determinada data.

Conforme Gitman (2001), o Balanço Patrimonial é uma demonstração resumida da posição financeira da empresa em determinado momento.

O Balanço Patrimonial é uma peça contábil por excelência, onde é canalizado todo o resultado das operações da empresa e das transações que serão realizadas futuramente.

Segundo Padoveze (1997, p.56), “o balanço patrimonial é elaborado segundo os princípios contábeis geralmente aceitos, mas nada impede que, gerencial ou internamente, se construam balanços com critérios de avaliação alternativos, como é o caso da avaliação de

estoques”.

Esta demonstração é dividida em duas partes e dentro destas partes encontram-se algumas contas que representam a situação de uma empresa, por isso é considerado um demonstrativo de todas as contas que constituem o patrimônio da empresa.

Do lado esquerdo do demonstrativo estão as contas de bens e direitos da empresa, chamado de Ativo. Em contrapartida, no lado direito estão as contas de obrigações e o capital investido (Patrimônio Líquido) para iniciar as operações da empresa, ambas compõem o Passivo.

Por ter uma grande abrangência, o Balanço Patrimonial constitui a principal peça contábil da contabilidade gerencial.

Conforme Franco (1992), de acordo com a Lei nº 6404/76 (art.178), as contas patrimoniais devem ser agrupadas no balanço patrimonial de modo a facilitar o conhecimento e análise da situação financeira da companhia.

As contas do Ativo devem ser dispostas em ordem decrescente de grau de liquidez, começando com os mais líquidos até os menos líquidos. Desta forma sendo composta por:

- a) Ativo circulante
- b) Ativo realizável a longo prazo
- c) Ativo permanente, dividido em investimentos, ativo imobilizado e ativo diferido.

As contas do passivo devem ser classificadas em:

- a) Passivo circulante
- b) Passivo exigível a longo prazo
- c) Resultados de exercícios futuros
- d) Patrimônio líquido, dividido em capital social, reserva de capital, reservas de reavaliação, reservas de lucros e prejuízos acumulados.

Conforme Braga (1995, p.40), “a referida Lei estabeleceu que o exercício social tivesse duração de um ano e que a data de seu término deve ser definida no estatuto social,

permitindo às empresas encerrar seus exercícios em qualquer mês do ano civil”.

A seguir, a estrutura do Balanço Patrimonial está demonstrada no quadro 10.

ATIVO	PASSIVO
<b>CIRCULANTE</b>	<b>CIRCULANTE</b>
Disponibilidades	Fornecedores
Caixa e bancos	Empréstimos e financiamentos
Aplicações Financeiras	Estrangeiros
Clientes	Nacionais
Duplicatas a Receber	Encargos a apropriar
Duplicatas Descontadas	Impostos, taxas e contribuições a pagar
Prov. P/ Credito de Liquidação Duvidosa	Outras obrigações a pagar
Estoques	
Despesas do Exercício seguinte	
<b>REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b>
Coligadas e Controladas	Financiamentos
Empréstimos compulsórios	Outras obrigações e provisões
Deposito para incentivos fiscais	
<b>PERMANENTE</b>	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>
Investimentos	Capital social integralizado
Imobilizado	Reservas de capital
Diferido	Reservas de reavaliação
	Reservas de lucros
	Lucros acumulados
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>

**Quadro 10: Estrutura do Balanço Patrimonial (adaptado de BRAGA, 1995).**

**b) Demonstrativo de Resultado do Exercício:**

Para BRAGA (1998), o DRE evidencia a formação do lucro e do prejuízo de um determinado período, mediante a confrontação das receitas realizadas e das despesas incorridas.

Conforme Franco (1992), o DRE é o mais importante demonstrativo da dinâmica patrimonial, mostrando a receita bruta, o custo dessa receita e as demais despesas operacionais, evidenciando o lucro bruto e o operacional. Mostra ainda as receitas e despesas não operacionais para evidenciar o lucro líquido do exercício.

Para a empresa descobrir se em determinado período ela teve lucro ou prejuízo com suas operações, ela utiliza este demonstrativo como base. O DRE fornece um resumo financeiro dos resultados operacionais da empresa durante um período específico. Nele são

confrontadas as receitas e despesas de certo período e ao final do relatório obtém-se o resultado positivo ou negativo.

Segundo Matarazzo (1998), as receitas representam o aumento do ativo através do ingresso de novos elementos como, duplicatas a receber. Aumentando o Ativo, aumenta o Patrimônio Líquido. As despesas representam a redução desse patrimônio, ou através da redução do Ativo, ou do aumento do Passivo Exigível.

“Nessa demonstração é evidenciada a formação do lucro ou prejuízo do exercício social, mediante a confrontação das receitas realizadas e as despesas incorridas”. BRAGA (1995, p.52).

De acordo com Matarazzo (1998), o DRE retrata apenas o fluxo econômico e não o fluxo monetário.

Conforme Matarazzo (1998, p.47), “para a demonstração do resultado de exercício não importa se uma despesa ou receita tem reflexos em dinheiro, basta apenas que afete o Balanço Patrimonial”.

Ainda conforme o autor, as modificações que ocorrem no balanço patrimonial produzidas por receitas e despesas afetam a riqueza do proprietário, elas são retratadas no DRE que é uma peça de caráter econômico (que está relacionado à riqueza) e não financeiro (que está relacionado com dinheiro).

No quadro 11, em seguida, é verificado a estrutura base de um Demonstrativo de Resultados do Exercício.



<b>RECEITA OPERACIONAL BRUTA</b>
Deduções da receita bruta
<b>RECEITA OPERACIONAL LIQUIDA</b>
Custo de produtos vendidos
<b>LUCRO BRUTO</b>
<b>Despesas operacionais</b>
Despesas com vendas
Despesas gerais e administrativas
Despesas financeiras
Receitas financeiras
<b>LUCRO OPERACIONAL</b>
Outras receitas não operacionais
Outras despesas não operacionais
<b>LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA</b>
Provisão para o Imposto de Renda
Provisão para a Contribuição Social
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>

**Quadro 11: Estrutura do Demonstrativo de Resultados do Exercício  
(adaptado de BRAGA, 1995).**

**c) Demonstrativo de Fluxo de Caixa:**

Segundo Gitman (1997), o fluxo de caixa é quando se obtém as entradas e as saídas de caixa. Através dele, a empresa será capaz de verificar a capacidade de pagamento por determinado período, se há possibilidade de investimentos, em qual data será melhor para se programar determinada compra, enfim, é o orientador da empresa para sua tomada de decisão. Por meio do fluxo de caixa, a empresa poderá saber sobre sua saúde financeira, pois identifica as compras desnecessárias, as contratações mal feitas, doações em data errada. Portanto, se a empresa tiver um fluxo de caixa bem elaborado fica fácil conduzi-la de modo rentável.

Sanvicente (1983) define o fluxo de caixa como peça essencial e imprescindível até na mais elementar atividade empresarial. Martins; Assaf Neto (1985) definem o fluxo de caixa como um instrumento de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros ao longo do tempo e, dessa forma, consiste na representação dinâmica da situação financeira da empresa.

Santos (2001) acredita que o objetivo básico do fluxo de caixa é possibilitar a visualização, por meio de projeções das operações financeiras realizadas, diariamente, pela empresa. Tais projeções informam a capacidade que a empresa tem para quitar seus compromissos de curto e longo prazo.

Assim, de acordo com a pesquisa de Batalha; Demori (1990), as empresas que não fazem uso do fluxo de caixa costumam implicar-se em sérios problemas financeiros. No quadro 11 é verificada a estrutura base do Demonstrativo de Fluxo de Caixa.

De acordo com Pizzolato (2000), por ser um demonstrativo que especifica a origem das entradas (fregueses, venda de ativos, receita financeira, etc.) e o destino das saídas de recursos (fornecedores, despesas operacionais, dividendos, aquisições de ativos, aplicações financeiras), ele é ideal para o planejamento de curto prazo. As variações indicam se sobrarão ou se faltará recursos, levando as decisões emergenciais de captação de recursos.

De acordo com Gitman (2001), a demonstração de fluxo de caixa fornece um resumo dos fluxos de caixa durante um determinado período, fornece uma reflexão sobre os fluxos de caixa operacionais, de investimento e financiamento da empresa durante o período em questão.

Segundo Pizzolato (2000), por ser um instrumento útil ao planejamento de curto-prazo, a empresa será capaz de verificar a capacidade de pagamento em determinado período, se há possibilidade de investimento, qual data será melhor para efetuar determinada compra, enfim é o orientador da empresa para a tomada de decisão.

Para se ter uma boa administração e investir da melhor forma possível os recursos financeiros de uma empresa, é necessário conhecer as necessidades de capital antecipadamente para que o administrador possa analisar as melhores fontes de financiamento para não tomar decisões precipitadas quanto à captação de recursos de terceiros.

É um demonstrativo simples e bem objetivo que mostra claramente as sobras ou faltas de dinheiro. Se a empresa tiver um fluxo de caixa bem elaborado, fica fácil de se conduzir a empresa de modo rentável. Por esse motivo é um dos balanços utilizados pela contabilidade gerencial para auxiliar os administradores na tomada de decisão.

Assim, diante do exposto pode-se concluir que há um grande interesse na Demonstração de Fluxo de Caixa, tanto para determinar uma situação de risco empresarial,

tanto para futuras distribuições de recursos, ou ainda para reconhecer o valor econômico de uma empresa.

No quadro 12, em seguida, é verificada a estrutura base de um Demonstrativo de Fluxo de Caixa, pelo método direto, seguindo os padrões da FASB (Conselho de Padrões de Contabilidade Financeira).

<p><b>FLUXO DE CAIXA DE ATIVIDADES OPERACIONAIS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Caixa recebido de clientes</li> <li>Caixa pago a fornecedores e empregados</li> <li>Dividendo recebido de empresa coligada</li> <li>Juros recebidos</li> <li>Juros pagos (líquido do valor capitalizado)</li> <li>Imposto de renda pago</li> <li>indenizações de seguros recebidas</li> <li>Caixa pago para liquidar ação judicial por violação de patentes</li> </ul> <p><b>FLUXO LÍQUIDO DE CAIXA GERADO POR ATIVIDADES OPERACIONAIS</b></p>
<p><b>FLUXOS DE CAIXA DE ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Recebimentos com a venda de instalação</li> <li>Pagamento recebido de nota promissória pela venda de fábrica</li> <li>Gastos de capital</li> <li>Pagamento pela compra de companhia</li> </ul> <p><b>FLUXO LÍQUIDO DE CAIXA UTILIZADO EM ATIVIDADES DE INVESTIMENTOS</b></p>
<p><b>FLUXOS LÍQUIDO DE CAIXA DE ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Captação líquida de empréstimos</li> <li>Pagamentos de amortizações</li> <li>Recebimentos com emissão de debêntures</li> <li>Recebimentos com emissão de ações ordinárias</li> <li>Dividendos pagos</li> </ul> <p><b>FLUXO LÍQUIDO DE CAIXA GERADO PELAS ATIVIDADES DE FINANCIAMENTOS</b></p>

**Quadro 12: Estrutura do Demonstrativo de Fluxo de Caixa - Método Direto  
(adaptado de HENDRIKSEN & BREDA, 1999)**

**d) Índices financeiros:**

Existe uma variedade de índices financeiros que auxilia a tomada de decisões dos gestores, mas o importante, não é o cálculo de grande número de índices, mas de um conjunto que permita conhecer a situação da empresa, segundo os objetivos e desejos do usuário. Em resumo os índices revelam informações econômicas, financeiras e de atividades da empresa. (MATARAZZO, 1992).

“Assim como um médico usa certos indicadores, como pressão e temperatura, para elaborar o quadro clínico do paciente, os índices financeiros permitem construir um quadro de avaliação da empresa.”

Para Braga (1998), Matarazzo (1998), Gitman (1997), os índices orientam a empresa na identificação de alguma variável que esteja em desequilíbrio, portanto é de suma importância que se saiba analisar e compará-los com empresas do mesmo setor para não julgar através de números errados. Os índices têm como função apresentar as situações econômicas ou financeiras da empresa, auxiliando no sentido de alertar para futuros problemas.

Segundo Gitman (1987) os índices financeiros podem ser subdivididos em quatro grupos básicos: índices de liquidez; atividade; endividamento e lucratividade.

## 1. Medidas de Liquidez

Mede a capacidade de uma empresa de satisfazer suas obrigações a curto prazo, na data do vencimento. Para tanto, são usados os dois índices principais de liquidez: liquidez corrente e liquidez seca.

**1.1. Índice de Liquidez Corrente:** é calculado dividindo-se o ativo circulante pelo passivo circulante.

$$\text{Índice de Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

**1.2. Índice de Liquidez Seca:** semelhante ao anterior apenas excluindo-se os estoques dos ativos circulantes da empresa.

$$\text{Índice de Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

## 2. Medidas de Atividade

Mede a eficácia com que os ativos de uma empresa estão sendo geridos, ou seja, a rapidez com que várias contas são convertidas em vendas ou caixa. As medidas mais comuns de atividade são: o giro do ativo total; o giro de contas a receber; o giro dos estoques; o

período médio de cobrança; o período médio de pagamento; a análise cronológica de duplicatas e o giro do ativo total.

**2.1. Índice do Giro do Ativo Total:** é determinado pela divisão das receitas operacionais totais no exercício pelo valor médio do ativo total.

$$\text{Índice de Giro do Ativo Total} = \frac{\text{Receitas Operacionais Totais}}{\text{Ativo Total (médio)}}$$

**2.2. Índice de Giro de Contas a Receber:** é calculado pelo quociente entre vendas e valor médio de contas a receber durante o exercício contábil. Dividindo-se o número de dias no ano (365) pelo índice de giro de contas a receber, tem-se o prazo médio de recebimento. Nesses cálculos, usa-se o saldo líquido de contas a receber (determinado após a dedução de uma provisão para perdas com clientes).

$$\text{Índice do Giro de Contas a Receber} = \frac{\text{Receitas Operacionais Totais}}{\text{Contas a Receber (média)}}$$

$$\text{Prazo Médio de Recebimento} = \frac{\text{Número de Dias no Período}}{\text{Giro de Contas a Receber}}$$

**2.3. Índice de Giro de Estoque:** é calculado dividindo-se o custo dos produtos vendidos pelo estoque médio.

$$\text{Índice do Giro de Estoque} = \frac{\text{Custo dos Produtos Vendidos}}{\text{Estoques (médios)}}$$

Também é calculando o índice de dias de vendas em estoques que se mostra o número de dias necessários para que os bens sejam produzidos e vendidos.

$$\text{Índice de Dias de Vendas em Estoque} = \frac{\text{Dias no Período}}{\text{Giro do Estoque}}$$

**2.4. Período médio de Cobrança:** é útil na avaliação das políticas de crédito e cobrança. É obtido dividindo-se o saldo das duplicatas a receber pelas vendas médias diárias.

$$\text{Período Médio de Cobrança} = \frac{\text{Duplicatas a Receber}}{\text{Vendas Médias Por Dia}} = \frac{\text{Duplicatas a Receber}}{\frac{\text{Vendas Anuais}}{360}}$$

**2.5. Período Médio de Pagamento:** é útil na avaliação das políticas de compras. É obtido dividindo-se o saldo das duplicatas a pagar pelas compras médias diárias.

$$\text{Período Médio de Pagamento} = \frac{\text{Duplicatas a Pagar}}{\text{Compras Médias Por Dia}} = \frac{\text{Duplicatas a Pagar}}{\frac{\text{Compras Anuais}}{360}}$$

**2.5.1. Análise Cronológica de Duplicata:** usada para avaliar a composição de duplicatas a receber ou de duplicatas a pagar. Dá informações referentes à proporção de cada tipo de duplicata que estiver atrasada durante um período de tempo.

**2.5.2. Índice do Giro do Ativo Total:** indica a eficiência com que a empresa é capaz de usar ativos para gerar vendas. É calculado dividindo-se as vendas pelo ativo total.

$$\text{Índice do Giro do Ativo Total} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo Total}}$$

### 3. Medidas de Endividamento

Indicam o montante do dinheiro de terceiros que está sendo usado na tentativa de gerar lucro. É geralmente medido através de dados do Balanço Patrimonial.

**3.1. Índice do Grau de Endividamento:** determina a proporção de ativos totais fornecidos pelos credores da empresa. É calculado da forma que segue abaixo.

$$\text{Índice de Participação de Terceiros} = \frac{\text{Passivo Total}}{\text{Ativo Total}}$$

**3.2. Índice Exigível-Patrimônio líquido:** indica a relação entre os recursos a longo prazo fornecidos por credores e os recursos fornecidos pelos proprietários da empresa. É definido como segue abaixo.

$$\text{Índice Exigível-Patrimônio Líquido} = \frac{\text{Índice Exigível}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

**3.3. Índice de Cobertura de Juros:** mede a capacidade da empresa pagar os juros contratuais. É calculado como segue.

$$\text{Índice de Cobertura de Juros} = \frac{\text{Lucro Antes dos Juros e Imposto de Renda}}{\text{Despesa Anual de Juros}}$$

**3.4. Índice de Cobertura de Pagamentos Fixos (ICPF):** inclui todas as obrigações de pagamentos fixos. Normalmente, estão incluídos o reembolso do principal nos empréstimos, as contra-prestações de *leasing* e os dividendos às ações preferenciais. Seu cálculo é como segue.

$$\text{ICPF} = \frac{\text{Lucro Antes de Juros e Imposto de Renda}}{\text{Juros} + (\text{Amortização do Principal} + \text{Dividendos às Ações Preferenciais}) \times [1/(1-a)]}$$

#### 4. Medidas de Lucratividade

Estas relacionam os retornos da empresa a suas vendas, a seus ativos ou ao seu patrimônio líquido. Em conjunto permitem avaliar os lucros da empresa em relação a um dado

nível de vendas, certo nível de ativos ou o investimento dos proprietários.

**4.1. Margem Bruta:** indica a porcentagem de cada venda que restou após a empresa ter pago por suas mercadorias.

$$\text{Margem Bruta} = \frac{\text{Vendas} - \text{Custos das Mercadorias Vendidas}}{\text{Vendas}} = \frac{\text{Lucro Bruto}}{\text{Vendas}}$$

**4.2. Margem Operacional:** representa ganhos de cada venda feita pela empresa.

$$\text{Margem Operacional} = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Vendas}}$$

**4.3. Margem Líquida:** determina a porcentagem de cada venda que restou após a dedução de todas as despesas, inclusive do imposto de renda.

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas}}$$

**4.4. Retorno Sobre o Investimento (ROI) e a fórmula DuPont:** determina a eficiência global da administração quanto à obtenção de lucros com seus ativos disponíveis.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Lucro Líquido Após o Imposto de Renda}}{\text{Ativos Totais}}$$

**4.5. Retorno Sobre os Ativos (ROA):** medida de desempenho gerencial.

$$\text{Retorno Bruto Sobre Ativos} = \frac{\text{Lucro Antes de Juros e Imposto de Renda}}{\text{Ativo Total(médio)}}$$

**4.6. Retorno Sobre o Capital Próprio (ROE):** mostra o retorno das operações apurado após



o imposto de renda sobre o Patrimônio Líquido (*book value*). Erich (2000) define que a fórmula do ROE mostra o retorno sobre o Patrimônio Líquido e consiste em dois elementos, o lucro líquido obtido sobre ativo total e o grau de alavancagem ou capital de terceiros usado no negócio.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido (média)}}$$

**4.7. Retorno Sobre o Patrimônio Líquido e a fórmula de DuPont modificada:** mostra o retorno ganho sobre o investimento dos proprietários (tanto acionistas preferenciais quanto comuns).

$$\text{Retorno Sobre o Patrimônio Líquido} = \frac{\text{Lucro Líquido Após o Imposto de Renda}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

#### 4.7.1. Fórmula de DuPont modificada

$$\text{Retorno Sobre o Patrimônio Líquido} = \frac{\text{Margem Líquida} \times \text{Giro do Ativo Total}}{(1 - \text{Índice de Endividamento})}$$

**4.7. Lucro Por Ação (LPA):** representa o montante ganho para cada ação ordinária emitida.

$$\text{LPA} = \frac{\text{Lucro Disponível aos Acionistas Comuns}}{\text{Número de Ações Ordinárias Emitidas}}$$

Diante do circuito até o momento apresentado, foram sintetizados os assuntos sobre as

teorias e métodos da administração financeira, os objetivos dessa importante área, o estudo da pequena empresa, organizações alvo desse trabalho, controles e contabilidade gerencial.

Então, entende-se que um eficiente sistema de informação que busca suas bases na contabilidade gerencial, fornece informações claras e concisas para que as teorias e métodos da administração financeira possam ser implementados. Então, sua importante contribuição está no auxílio à gestão financeira da empresa, facilitando o entendimento das demonstrações financeiras por meio da utilização dos índices financeiros, tornando a gestão mais segura, contribuindo para a redução do fator risco do negócio.

Enfim, são muitos os benefícios já discutidos, a implementação dessas teorias e métodos contribui para grandes empresas, como para pequenas empresas ou as chamadas MPEs.

Assim, a presteza da administração financeira aos gestores das empresas não pára, utiliza-se de uma das principais funções que lhe atribui para realizar os planejamentos e projeções, contribuindo, pela busca incansável de realizar seu principal objetivo, que se iguala ao principal objetivo do gestor financeiro, comumente definidos pelas principais autoridades em finanças empresariais no mundo, que é a de maximização do valor da empresa.

Para concluir o estudo desse capítulo se faz necessário o entendimento dos conceitos e pesquisas sobre planejamento estratégico e operacional para que haja melhor compreensão sobre o planejamento financeiro e sua importância para os pequenos negócios.

Assim, de acordo com Braga (1995, p.230)

“[...] planejamento empresarial permite antever que a função financeira, embora seja uma função administrativa específica, possui importantes responsabilidades no desempenho adequado das funções administrativas genéricas (Planejamento, organização, direção e controle). O planejamento financeiro compreende a programação avançada de todos os planos de administração financeira e a integração e coordenação desses planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa.”

O planejamento pode ser conceituado como um processo contínuo que envolve um modo de pensar através de indagações que levam a um questionamento sobre o que fazer, como, quando, para quem, por que e onde fazer.

Segundo Drucker (1962), no que se refere ao tratamento do tema, o planejamento não diz respeito a futuras decisões, mas implica num estabelecimento de objetivos futuros que implicarão nas tomadas de decisões no presente, ou seja, é um processo sistemático e contínuo de tomada de decisões constante onde os efeitos e consequência ocorrerão em períodos de médio a longo prazo.

Ackoff (1974 *apud* NAKAGAWA, 1995) define o planejamento revestido por meio das seguintes características: é algo realizado antes das ações efetivas, preocupa-se com os efeitos futuros tomados no presente; o planejamento se torna necessário para a realização da missão e dos propósitos da empresa, requer um conjunto de decisões seqüenciais e interdependentes; o planejamento tem como objetivo produzir resultados futuros desejáveis, enfim, o planejamento se preocupa em evitar ações inadequadas e reduzir a freqüência de insucessos.

De acordo com Nakagawa (1995), o planejamento subdivide-se em duas etapas principais: o planejamento estratégico e o planejamento operacional.

De acordo com as definições sobre planejamento de Nakagawa (1995, 0.51)

“O planejamento estratégico é um processo lógico e sistemático que se preocupa com os efeitos futuros das decisões tomadas no presente e se inicia, muitas vezes, com a avaliação da situação atual da empresa comparada com desempenhos passados, fazendo-se a partir daí projeções que levam em conta cenários alternativos mais prováveis no futuro.”

Com relação aos principais fatores externos que podem impactar o desempenho de uma empresa, segundo Nakagawa (1995) consideram-se: econômicos; demográficos; sociais; políticos; tecnológicos e legais.

A segunda etapa, a do planejamento operacional, implica na elaboração de planos menos expressivos quando comparados ao planejamento estratégico, focados nas atividades operacionais das empresas.

Com relação ao planejamento operacional, Nakagawa (1995, p.52)

“O planejamento operacional – que define os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional na busca de um equilíbrio estacionário das interações dinâmicas que ocorrem em nível

de seus subsistemas internos. O planejamento operacional é realizado, geralmente por meio de duas etapas: (1) Processo de elaboração de planos alternativos de ação, capazes de implementar políticas, diretrizes e objetivos estratégicos da empresa; (2) Processo de avaliação e aprovação dos planos alternativos de ação elaborados na etapa anterior.”

De acordo com Nakagawa (1995) a última etapa do planejamento operacional conta com o apoio de um sistema de informação gerencial.

Um recente estudo de Pearce II; Robinson (1988) define que realmente, quanto maior for o nível de sofisticação do processo de planejamento melhor a performance organizacional da empresa.

Entretanto, Orpen (1985) conclui que o planejamento estratégico beneficia a pequena empresa por explorar novas alternativas para crescimento das vendas e melhora da posição competitiva. Blackur; Keats e Person (1988) também concluem que sofisticados planejamentos estratégicos beneficiam as pequenas empresas em dinamismo e alto crescimento industrial.

Segundo Suelen; Sapp (1979) estudos que sugerem a positiva relação entre o planejamento estratégico e a performance tem sido numerosos.

Para Varyam; Kraybill (1993) as estratégias adaptadas à pequenas empresas são, provavelmente, diferentes das adotadas pelas grandes empresas, devido a fatores tais como: economias de escala e diferentes estruturas organizacionais.

Assim, mediante a esses estudos, se evidencia que o planejamento estratégico é uma ferramenta muito importante para a sobrevivência de um negócio, mas se torna mais essencial ainda quando se refere ao crescimento deste.

Agora, com relação à implantação dessa ferramenta nas MPEs, algumas pesquisas evidenciam a dificuldade que esses tipos de empresas possuem para desenvolver esse planejamento, devido, principalmente, a estrutura organizacional pequena, na qual o proprietário não dispõe de tempo e recursos suficientes para elaborá-lo e segui-lo, situação diferente, também evidenciada em se tratando do planejamento operacional. Percebe-se pelos diferentes estudos que são evidências globais que afetam, basicamente, as MPEs no mundo.

De acordo com a pesquisa de Pearce II; Robinson (1984), os pequenos e crescentes negócios com faturamento menor que cinco milhões de dólares por ano são responsáveis por 97% de todos os negócios dos Estados Unidos, dominam setores de varejo, serviços e construção. Esses mesmos tipos de negócios são também responsáveis por mais de 60% da força de trabalho desse país, entre outros dados bastante relevantes. São números expressivos e mostram a importância desses pequenos negócios, conduzindo a maiores estudos sobre os mesmos, principalmente, no que diz respeito à aplicação do planejamento estratégico.

Os resultados apontados pelos autores, por meio dessa pesquisa, concentram-se, resumidamente, à não utilização do planejamento estratégico nas MPEs e apontam como principais fatores: a falta de tempo dos gerentes ou proprietários; a falta de conhecimento para a implantação do mesmo; a amplitude de conhecimentos, gerentes mais generalistas e poucos especialistas no assunto; a falta de confiança e abertura para delegação de funções. Além desses fatores relevantes, também é estudado o tratamento do valor do planejamento para esses pequenos negócios, os processos internos e o conteúdo das estratégias.

A pesquisa realizada por Sharader; Mulford e Blackburn (1989), no centro do estado de Iowa e baseada num levantamento de informações gerenciais, justifica a pesquisa de Pearce II; Robinson (1984) enriquecida com maiores detalhes; na indústria, o planejamento estratégico tem relação com performance nos outros setores e no geral não ocorre a relação positiva com os resultados. As incertezas relacionam-se, positivamente, com o planejamento estratégico, fica evidenciado pela pesquisa que estão parcialmente relacionados e que na indústria não existe esta relação. É relevante a evidência da relação positiva do planejamento operacional com os resultados nas empresas, consideradas situações particulares em cada setor, por exemplo: no setor industrial, é mais importante o planejamento mercadológico e orçamentário; no setor comercial, é mais importante o planejamento mercadológico e de vendas, ressalta-se a grande importância dispensada do mesmo, a tecnologia de informação, a tal ponto que permite a possível substituição do planejamento estratégico pelos resultados

mais rápidos e precisos proporcionados pela TI. No setor de serviços, fica evidente a maior consideração pelo planejamento mercadológico e de recursos humanos.

Destaca-se ainda a preferência e disponibilidade das pequenas empresas dos três setores ao planejamento operacional por ser mais simples e não constituir de outras variáveis que devam ser estudadas e analisadas pela premissa do planejamento estratégico, dispondo um maior tempo para realizá-las, com maiores detalhes e precauções na implantação, incorrendo num custo maior. Nas empresas pequenas, constata-se que os CEO's estão sozinhos para desenvolver este tipo de trabalho (planejamento estratégico), eles não podem obter uma equipe para auxiliá-los, como acontece nas grandes empresas, devido as limitações financeiras e o tempo para a efetiva consecução. Pela história, as falhas que ocorreram no desenvolvimento e implantação deste tipo de planejamento, que se constatou como fatores de tempo de elevação de custo, são as principais causas que desfavorecem a implementação do mesmo e aumentam a vantagem da utilização do planejamento operacional pelas características simples de atuação.

Nesses estudos, se torna evidente a importância do planejamento estratégico para as MPEs, porém pelas dificuldades que esses pequenos negócios enfrentam, principalmente, pela limitação financeira e a conseqüente limitação organizacional, torna-se mais simples a realização do planejamento operacional. Assim é inevitavelmente, destacada a importância do planejamento operacional financeiro para maior controle e previsibilidade de acontecimentos e ações, onde dispõem esforços necessários, na busca intermitente de sustentação financeira para crescimento organizacional em todos os sentidos.

Sustentando os estudos anteriores, Robinson; Logan e Salem (1986), por meio da pesquisa que realizaram, evidenciaram que o planejamento estratégico não está relacionado com a melhora da performance financeira das pequenas empresas, mas o planejamento operacional está, positivamente, relacionado com esta performance.

Weston (1974) define que a tradicional ênfase financeira nos fluxos de fundos pode

ser vista num estreito caminho mecânico ou num processo criativo de inter-relações. Esta nova ênfase seria, variavelmente, caracterizada por um planejamento e controle de lucro, um sistema de gerenciamento de informações.

Segundo Previdelli; Meurer (2005) se faz necessário a determinação de um conjunto de procedimentos, de ações que visam à realização de um projeto. Enfim, a planificação que preceitue a elaboração de um planejamento financeiro a fim de garantir a sobrevivência num mercado aonde tantas pequenas empresas não ultrapassam o seu terceiro ano de vida.

De acordo com Ross; Westerfield e Jaffe (1995, p.50) “o planejamento financeiro é entendido como “um instrumento formal que estabelece as diretrizes de mudanças na empresa” no que tange os recursos.”

Assim, de acordo com Prividelli; Meurer (2005, p.61)

“Essas diretrizes identificam as metas financeiras, ao mesmo tempo em que as distinguem da situação atual, enunciando as ações necessárias para se atingirem os objetivos pré-determinados. Para sua correta elaboração são necessários os seguintes instrumentos: fluxo de caixa, capital de giro e ponto de equilíbrio.”

De acordo com Gitman (1987) em relação à importância dos instrumentos de análise financeira, em sua utilização, se fundamentam e tomam como base, a avaliação histórica. Já o planejamento financeiro vai adiante, visando operações futuras.

Em sua obra, Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p.525), citam:

“O Planejamento Financeiro estabelece diretrizes de mudanças na empresa. Essas diretrizes devem incluir (1) a identificação das metas financeiras da empresa, (2) uma análise das diferenças entre essas metas e a situação financeira corrente da empresa, e (3) um enunciado das ações necessárias para que a empresa atinja suas metas financeiras. Em outras palavras, como disse certa vez um membro do conselho de administração da GM. O planejamento é um processo que, na melhor das hipóteses ajuda a empresa a evitar tropeçar no seu futuro andando para trás.”

De acordo com Welsh (1983) do ponto de vista orçamentário, dois fluxos importantes são críticos e devem ser planejados e controlados: o fluxo de bens e serviços dentro da empresa; o dinheiro com suas inter-relações com o fluxo de bens e serviços dentro e fora da empresa. Assim, a preparação de orçamentos de disponibilidades ou de caixa presume-se a projeção das entradas e saídas de caixa, bem como as necessidades de financiamentos, além do controle de recursos financeiros.

Para finalizar, destaca-se a pesquisa de Ibraim; Angeledis e Parsa (2004) baseada na importância econômica expressiva dos pequenos negócios nos EUA que detêm mais de 50% dos empregos gerados, criam 13 a 14 vezes mais postos de trabalho e são responsáveis por mais de 50% de todas as vendas.

Nesta pesquisa, os autores procuraram desvendar se existe o desenvolvimento do planejamento estratégico; se fatores externos influenciam o planejamento a longo prazo; quais os tipos de objetivos utilizados no início das firmas e que planos de crescimentos são definidos e inclusos nesses objetivos; os tipos de planejamentos financeiros que são tomados como base; se existe a utilização de consultorias para assistir ao planejamento em longo prazo; qual a extensão de utilização dos modelos matemáticos e computacionais e, finalmente, qual a frequência da revisão da performance.

A amostra foi coletada na Carolina do Norte, Geórgia e Carolina do Sul, com 2.100 empresas com menos de 500 colaboradores.

O principal resultado observado pelos autores é que vale a pena o tema em estudo, a pesquisa revela que 81% dos respondentes preparam algum tipo de planejamento a longo prazo formal, 69% preparam planos para três ou mais anos. Com relação ao planejamento a longo prazo, 43,6% tem como base no retorno de investimentos; 33,50% tem como base a participação de mercado; 30,1% as vendas e lucros e mais de 80% das pequenas firmas promovem planos específicos para crescimento e desenvolvimento embasados em relatórios financeiros. Ressalta-se, infelizmente, que somente 11,4% preparam algum tipo de plano de sucessão, em que o proprietário na maioria dos casos não tem sucessão familiar, como um filho que assumirá o negócio da família. Menos que 20% das pequenas empresas incluí no planejamento os fatores externos, 50% das pequenas firmas não utilizam consultorias para assistir ao planejamento e 8,1% têm planos a longo prazo que passam de cinco anos. Um dado interessante, como finalização das estatísticas de resultado, é que 38% se utilizam de algum modelo matemático ou computacional nos negócios.



## 6. Estudo de Caso.

### 6.1 Introdução.

Como comentado na introdução, o estudo de caso foi identificado como forma de pesquisa para esse trabalho pela aplicação em explicar ligações causais em intervenções ou situações da vida real que são complexas demais para o tratamento por meio de estratégias experimentais ou de levantamento de dados, ou seja, descrever um contexto de vida real.

No primeiro estudo de caso, os dados foram coletados sob condições de ambiente não controlado, ou seja, o autor da pesquisa se introduziu no ambiente normal das empresas, por meio da consultoria da *Máster* de São José do Rio Preto, onde foi adaptado o plano de coleta de dados de acordo com a disponibilidade dos franqueados.

Foram realizadas reuniões com a consultora da *Máster* e relacionados materiais nas viagens do autor a São José do Rio Preto e traçado um cronograma para a coleta de dados. Dessa forma se tornou possível elaborar um conjunto de questões que refletissem a necessidade central dessa pesquisa. A preocupação no desenvolvimento dessas questões se resume em dois pontos principais:

1. As questões foram formuladas para o investigador e não para os respondentes, munidas de fontes de evidências elaboradas nessas reuniões, como: planilhas de controles utilizados, documentos de gestão das franquias, entrevistas com a consultora que aplicou o questionário;

2. Procurou-se desenvolver as questões simples em seu conteúdo, para facilitar entendimento dos entrevistados, assim evitaria riscos de distorções na interpretação.

No segundo estudo, utilizou-se do mesmo processo supracitado, mas ressaltam-se algumas diferenças como: o autor da pesquisa é que realizou as entrevistas semi-estruturadas, também com material e cronograma definidos. Existiam outras fontes de evidências, como:

entrevistas com o empresário que adquiriu a franquia, documentos relacionados ao sistema de gestão utilizado nessa rede e observações nas negociações do empresário nos processos de aquisição do empreendimento.

Portanto, o presente capítulo tem como objetivo demonstrar a pesquisa descritiva realizada por meio de uma entrevista semi-estruturada num processo de aquisição de uma franquia de *fast food*. E os passos que foram realizados para a aplicação da pesquisa descritiva, por meio de questionários enviados eletronicamente as franquias das regiões de São José do Rio Preto e de Ribeirão Preto, todas no estado de São Paulo, com o apoio de uma consultora de franquias, que acompanhou todo o processo de pesquisa.

Nesse capítulo será avaliado o objetivo principal da pesquisa voltado a estudar se a aplicação das teorias e métodos da administração financeira como um sistema de apoio às decisões pode gerar sucesso, sobrevivência ou fracasso dos micro e pequenos empreendimentos franqueados, por meio de tratamento estatístico e análise das respostas dos franqueados aos questionários enviados.

Assim, inicialmente pela necessidade por um maior aprofundamento nessa questão, o autor desse trabalho foi a campo e acompanhou todo o procedimento de aquisição de uma franquia no setor alimentício por um empresário da cidade de Itápolis, estado de São Paulo.

Essa pesquisa se tornou importante dentro desse contexto pelo efeito de comparação entre um sistema de franquia, ora analisado, e o objeto dessa pesquisa, que é outro sistema de franquia no setor de educação, tratado no capítulo de estudo de caso. Ressalta-se que os dois sistemas estudados têm a mesma característica de atuação, ou seja, utilizam o mesmo sistema denominado de sistema C, já comentado em capítulo anterior.

Essa pesquisa pode ser definida como descritiva em forma de estudo de caso em que a coleta de dados fora realizada por entrevistas semi-estruturadas. Houve o acompanhamento do autor com o empresário desde o momento do interesse a constituir um novo empreendimento, a escolha da atividade econômica e a escolha da franqueadora que atendesse os objetivos

fixados pelo empresário.

O acompanhamento continuou nas entrevistas de seleção na cidade de São Paulo e nos relatos do próprio empresário sobre os treinamentos realizados nessa mesma cidade em lojas que operam em diversas regiões da capital paulista. O término desse acompanhamento se dá na difícil análise e seletiva escolha da localização do empreendimento até a concretização do negócio, ou seja, no fechamento do contrato entre a franqueadora e o franqueado.

De forma conclusiva, o que se pode notar com maior ênfase foi a rigorosidade no processo de seleção de franqueado. Ficou claro nessa etapa que a franqueadora estava buscando mais um parceiro do que propriamente um simples franqueado, todo o sistema foi muito bem demonstrado e explicado.

Os contatos eram constantes e obrigatórios e tudo era avaliado desde o primeiro *e-mail*, que demonstrava o interesse do pretendente a ser franqueado até sua declaração de imposto de renda.

Nas entrevistas percebia-se que tudo era minuciosamente avaliado, ressaltam-se várias entrevistas com diferentes entrevistadores da franqueadora tendo sempre como o objetivo, a análise do perfil empreendedor do empresário, o conhecimento básico das áreas de administração de empresas, como marketing, finanças, produção, logística entre outras e sua disponibilidade de comprometimento total com o negócio.

A rigor, em cada entrevista, também se percebia a preocupação da franqueadora em transmitir ao franqueado que este tipo de negócio absorveria muito o seu tempo e que a dedicação ao empreendimento deveria ser obrigatória por ser essencial ao sucesso do negócio.

Toda a organização, sistema e métodos administrativos são padronizados e o que ficou evidente é a importância da habilidade do empresário no trabalho em equipe, expondo a necessidade da liderança nesse tipo de empreendimento.

Após a fase das entrevistas, caso o pretendente a ser um franqueado obtivesse êxito, passaria por uma nova fase em que o mesmo realizaria uma prova escrita. E foi o que

aconteceu.

A franqueadora disponibilizou um material essencialmente privativo, o conteúdo deste trazia em detalhes todas as normas das franquias, bem como todos os procedimentos administrativos, comerciais, financeiros, logísticos, em forma de mandamentos, para o franqueado seguir e obter sucesso no empreendimento.

Verificou-se que o material disponibilizado é muito rico em técnicas administrativas que se unem com anos de experiência na gestão desse empreendimento, resultando em conhecimentos voltados e adaptados à própria atividade econômica.

É importante ficar claro que os valores negociados ou etapas que seguem para o término da aquisição da franquia, que envolvam negociações de valores, não são o objeto de estudo dessa pesquisa e foram rigorosamente eliminados dos relatos apresentados nesse trabalho.

Com o êxito na prova escrita e algumas negociações concretizadas, o pretendente a ser franqueado passa a viver a experiência de uma semana inserido nas operações das lojas (franquias), passando por todas as áreas operacionais em várias franquias disponibilizadas para esse primeiro contato, ressalta-se que são franquias com operação real, portanto nada simulado.

A partir desse momento, esse empresário começa a ter contato com o setor financeiro das lojas e verifica-se que existe uma pessoa responsável por esse setor e que a mesma se utiliza de um sistema de informação gerencial (SIG).

Esse sistema de informação é extremamente padronizado em todas as áreas, mas como o objeto de estudo está no setor financeiro, percebe-se que não se utiliza a rigor os princípios, normas e técnicas da contabilidade gerencial.

No entanto, em contrapartida, todo o sistema é devidamente alimentado pelas frentes de caixa e pelos lançamentos dos gastos pelo responsável do setor financeiro, o mesmo emite relatórios que possibilitam a substituição do Demonstrativo do Resultado do Exercício e o

Demonstrativo de Fluxo de Caixa com muita eficiência em suas informações.

Essas informações foram disponibilizadas pelo próprio empresário pretendente a ser um franqueado e ressalta-se que esse empresário é graduado em direito e pós-graduado (especializado) em controladoria e finanças, tendo realizado vários cursos técnicos de gestão pelo SEBRAE. Assim, presume-se o bom entendimento técnico sobre finanças do autor desse relato.

Nas entrevistas pelo autor dessa pesquisa, o empresário relata o contato com a pessoa responsável pelo setor financeiro. Assim, dada a experiência que este empresário tem nessa área, observou o bom conhecimento desse colaborador dos conceitos e métodos da administração financeira, no que tange a análise de relatórios e demonstrações financeiras, identificação de problemas operacionais com rapidez e a boa performance em elaboração de orçamentos, previsões e projeções.

Pelos relatos na entrevista, o empresário justifica essa performance pelos constantes treinamentos disponibilizados pela franqueadora, pelas exigências e cobranças para a informação dos resultados e possíveis sugestões de ambas as partes, tanto franqueado como a franqueadora. Como também visitas mensais dos auditores para analisar os lançamentos e fechamentos financeiros das lojas.

Dentre esses relatos, uma situação se torna singular e chama muito a atenção nos procedimentos de auditorias. É avaliada a performance financeira da franquia mensalmente e se esta demonstrar lucratividades consecutivas abaixo dos níveis recomendados, essa franquia entra obrigatoriamente no estágio chamado de UTI. Neste estágio, uma equipe polivalente é disponibilizada pela franqueadora, altamente especializada em todas as áreas de operação da loja para auditar todos os resultados apresentados, a fim de realizar um diagnóstico com rigor em que será apontado o possível erro ou os possíveis erros incorridos. Assim recomendar-se-á um plano de ação acompanhado com características imediatas e mediatas para solucionar os problemas apontados e após o fortalecimento dos resultados financeiros, em que os resultados

mínimos preestabelecidos são atingidos novamente por meio da apuração do lucro líquido, essa franquia sai da UTI e volta a suas operações normais.

Existem ainda informações dadas pelo escritório central da franqueadora até o momento da presente pesquisa, em que os registros apontavam apenas uma franquia que havia entrado nesse tipo de estágio e que após se estabilizou e voltou as suas operações e atividades normais.

Ficou clara a ausência de um relatório gerencial importante, no meio dos relatos, não é realizada a confecção do Balanço Patrimonial, a atenção está extremamente voltada à apuração dos resultados e à representação destes no fluxo de caixa.

A explicação para isso se dá nos relatos devido a todas as vendas praticadas serem a vista, ou seja, com total liquidez em caixa, assim, a atenção recai nos procedimentos de pagamentos de despesas operacionais, práticas orçamentárias, previsões de vendas para a realização das compras e apuração de resultados como já observado.

A preocupação está evidente num procedimento financeiro, no qual fazem parte os pagamentos a fornecedores, os quais também são padronizados e denominados como *Master's*, que tem a função de distribuir a matéria-prima diariamente e abastecer as lojas (franquias) de acordo com o pedido de compra das mesmas.

A utilização do sistema *just in time* chama a atenção traduzindo: “apenas em tempos”, justifica-se o giro rápido de estoques, diminuição de perdas e gastos desnecessários, em que se verifica entre os relatos a preocupação de evitar desperdícios em todo processo operacional, pela constante preocupação de garantir a qualidade do produto para o consumidor final.

Mesmo com a intenção de utilizar essa pesquisa como efeito comparativo, pelos resultados apresentados se constata a evidência empírica para resposta ao problema central dessa pesquisa, em que nesse tipo de franquia observada, a administração financeira é um sistema de apoio as decisões.

Dessa forma, fica claro que o uso dos conceitos e métodos dessa área se tornaram limitados no que tange aos relatos fornecidos. Porém, é evidenciada a utilização dos conceitos e métodos na elaboração das previsões, projeções e práticas orçamentárias.

Por essa pesquisa, vislumbra-se a concretização do objetivo principal do trabalho, em que a aplicação dos métodos e conceitos de administração financeira como apoio a tomada de decisão contribuem para o sucesso do empreendimento. Isso se justifica pela postura de atuação da franqueadora perante os resultados apresentados, pela seletividade na escolha do franqueado, por meio das auditorias nos resultados financeiros e operacionais, pelos treinamentos constantes no setor, pelo sistema de informação gerencial padronizado e pelo serviço disponibilizado de UTI para manter os padrões mínimos necessários nos resultados, evidenciando a garantia no sucesso do empreendimento.

Já na segunda pesquisa, um questionário foi enviado aos franqueados, apresentado no anexo A, nessa fase de coleta de dados não se evidencia a técnica utilizada para mensuração das respostas, a qual pode ser constatada no apêndice B, chamada escala intervalar.

Segundo Hair et al. (2006, p.184) “uma escala intervalar utiliza números para classificar objetos ou eventos de modo que a distância entre os números seja igual.” Hair et al. (2006) explica que numa escala intervalar, as diferenças entre pontos na escala podem ser interpretadas e comparadas de maneira a obter sentido, possibilitando um tratamento estatístico com maior robustez, assim se torna facilitada a análise dos dados coletados e promove a apuração dos resultados com maiores detalhes nos esclarecimentos.

Os questionários foram divididos numa seqüência lógica de seções com notas explicativas em seu início, antes da primeira seção e antes da quarta seção. Também houve a preocupação em utilizar uma linguagem mais simples para se tornar mais fácil o entendimento e a obtenção de respostas adequadas ao objetivo da pesquisa.

As respostas estão dispostas num sentido que possibilite uma pontuação maior caso houver bom conhecimento da área financeira em seu perfil, no primeiro item, se forem

utilizados controles financeiros adequados, se foi implantada a administração financeira como apoio ao processo decisório e se estão sendo realizados adequadamente os planejamentos financeiros. Assim é possível também detectar a existência de falhas ou deficiências nos procedimentos financeiros, sendo possível, por meio dessa técnica, avaliar pela menor pontuação, identificando o item ou os itens que provocou ou provocaram a queda da pontuação, como também analisar os pontos fortes e fracos de atuação desse setor, num tratamento estatístico específico. Portanto, dessa forma é favorecida a interpretação das pontuações na mensuração de mais ou menos pontos na somatória de cada item ou na somatória dos itens.

Nesse questionário, a primeira seção pesquisada foi o perfil do franqueado, são direcionadas cinco perguntas de múltiplas escolhas. Na segunda seção, é pesquisado sobre a atuação do controle financeiro utilizado pela franqueado, são direcionadas seis perguntas de múltiplas escolhas. Na terceira seção, é pesquisado se a administração financeira é utilizada como apoio ao processo decisório pelos resultados financeiros históricos alcançados, são direcionadas sete perguntas de múltiplas escolhas. Na quarta e última seção, é pesquisado sobre a realização do planejamento operacional e das projeções financeiras, são direcionadas três perguntas de múltiplas escolhas.

Para a realização dessa etapa, o autor desse trabalho foi a campo realizando várias viagens a cidade de São José do Rio Preto, estado de São Paulo, onde se concentraram suas atuações.

Nessa cidade, encontra-se a sede da franqueadora e uma *Máster*, na primeira viagem foi possível participar de uma das reuniões realizadas todo mês com as franquias, em que são reunidos todos os franqueados nesse encontro para a apresentação dos resultados de suas franquias expostos em auditório na sede da franqueadora. Nessa reunião foi possível observar entregas de premiações à algumas franquias por atingir as metas pré-estabelecidas, algumas orientações realizadas pelos consultores da *Máster*, onde se pôde constatar o apoio, a



cobrança de resultados, o apoio nas orientações e um contato muito estreito entre franqueadora, franqueados e *Máster*.

Foi possível observar a utilização das práticas orçamentárias de vendas em constantes previsões e projeções das receitas transformando-as em metas, também se observara a preocupação da *Máster* e dos franqueados com os níveis de inadimplência do setor. Este tipo de franquia presta serviços de educação e os mesmos são baseados por contrato de prestação de serviços, onde o valor dos serviços é dividido em parcelas podendo incorrer no período possíveis atrasos nos pagamentos, evidencia-se assim forte preocupação com o fluxo de caixa.

Nessa visita, o autor pode conhecer todas as dependências dessa sede e observa-se a existência de uma estrutura de apoio muito bem organizada, dividida em vários departamentos demonstrados na figura 5 mais adiante para atender com maior segurança as *Master's* e franqueados, em que se percebe a maior preocupação com a área comercial.

Numa segunda viagem a essa mesma cidade, o autor foi convidado a conhecer a *Máster* e seus diretores como também foi possível conhecer uma das unidades mais importantes dessa região, a unidade de São José do Rio Preto ou unidade piloto como é conhecida em seu meio.

Muitas viagens foram realizadas para entender melhor todo o sistema dessa rede de franquias explicado pelos membros da *Máster*. Ressalta-se nessas visitas a informação de que os mesmos diretores da *Máster* de São José de Rio Preto, também participam da sociedade da *Máster* de Ribeirão Preto, mantendo os mesmos procedimentos de atuação e apoio aos franqueados, percebem-se procedimentos padronizados.

Com essas viagens foi possível constatar que o franqueador apenas disponibiliza um sistema de informação gerencial que controla com eficiência o setor pedagógico e comercial, portanto evidenciou a falta de um sistema de controle gerencial financeiro. No anexo A, é possível demonstrar o tipo de controle financeiro que está implantado nas unidades franqueadas de cada *Máster*, realizado em planilhas no excel, é possível notar as limitações

desses controles, quando comparados aos procedimentos de controles gerenciais necessários para a efetiva aplicação dos métodos da administração como ferramenta de apoio a tomada de decisão gerencial.

Segundo as informações da *Máster*, este módulo do sistema estava sendo desenvolvido pelo departamento de processamento de dados da franqueadora para ser disponibilizado a todas as franquias a nível nacional.

De acordo com as informações coletadas, não havia um prazo determinado para a entrega do mesmo, dessa forma é observado o uso de planilhas eletrônicas para os registros das movimentações financeiras que servem como apoio ao processo decisório. Verifica-se ainda que essas planilhas não estão padronizadas para os franqueados e têm como principal enfoque apenas o controle voltado para gerenciamento do fluxo de caixa.

## **6.2 Características da rede de franquia.**

De acordo com o Manual de Avaliação e Rotina a Franquia (MARF), há pouco mais de 14 (quatorze) anos o precursor dessa rede de franquias, inaugurou uma escola de informática na cidade de Lins, no interior de São Paulo. Tudo começou com alguns microcomputadores e uma turma de 15 alunos.

O empenho do precursor tornou possível um antigo sonho: conquistar mais e mais alunos, abrir novas escolas e formar sua própria rede.

Desde o início de suas atividades até hoje, esta rede de franquias cresceu muito e com solidez: conta com mais de 650 (seiscentas e cinquenta) unidades franqueadas, ensinando profissões, em diversos níveis, tendo formado mais de 1.500.000 alunos em todo território nacional. Sua principal preocupação sempre foi montar um negócio calcado na seriedade e profissionalismo de atuação no mercado.

Face a esta expansão bem sucedida, esta rede de franquias passou a ser insistentemente procurada por interessados em montar unidades de treinamento em informática nos moldes

por ela desenvolvidos.

A franqueadora percebeu que, em verdade, o conceito de negócio que vinha operando era totalmente franqueável. Assim, sistematizou o *Know-how* financeiro, administrativo e mercadológico de operação de uma unidade, bem como, todas as rotinas e procedimentos nela adotadas, visando transferi-los a terceiros.

Desta forma, com base na sua ampla experiência de atuação no mercado, a franqueadora foi capaz de sistematizar o conceito desenvolvido para sua implantação e operação de sua unidade própria, com o fim de transferi-lo a terceiros, mediante a outorga de franquias.

Em meados de 1996, a rede deixa de ser uma simples escola de informática passando a ser um grande centro de formação profissional, preparando jovens e adultos para o mercado de trabalho, com os mais variados tipos de cursos profissionalizantes e, atualmente, ultrapassando seus próprios limites ingressando no segmento de ensino tele - presencial conectado via satélite por TV.

A missão da rede é transformar os sonhos dos alunos em realidade, através da educação, formação profissional e encaminhamento ao mercado de trabalho.

As Franquias e os franqueados são constantemente avaliados pelos franqueadores, tendo uma estrutura organizacional, definida acima, que consiste como objetivo principal a capacitação e o treinamento, exigindo padrões necessários para a conduta e gestão adequada e segura de cada unidade. Existem divisões regionais, compreendidas por um grupo de unidades ou franquias, coordenadas por um órgão chamado *Máster*. Este órgão permite que sejam atingidos os objetivos principais, controlando, apoiando com cursos, palestras, treinamentos e reuniões constantes com franqueados motivando-os, assistindo-os administrativamente e cobrando padrões e metas orçadas e planejadas anualmente. Para que esses objetivos sejam atingidos existe um compêndio de normas, rotinas e padrões definidos num manual, chamado Manual de Avaliação e Rotina a Franquia (MARF).

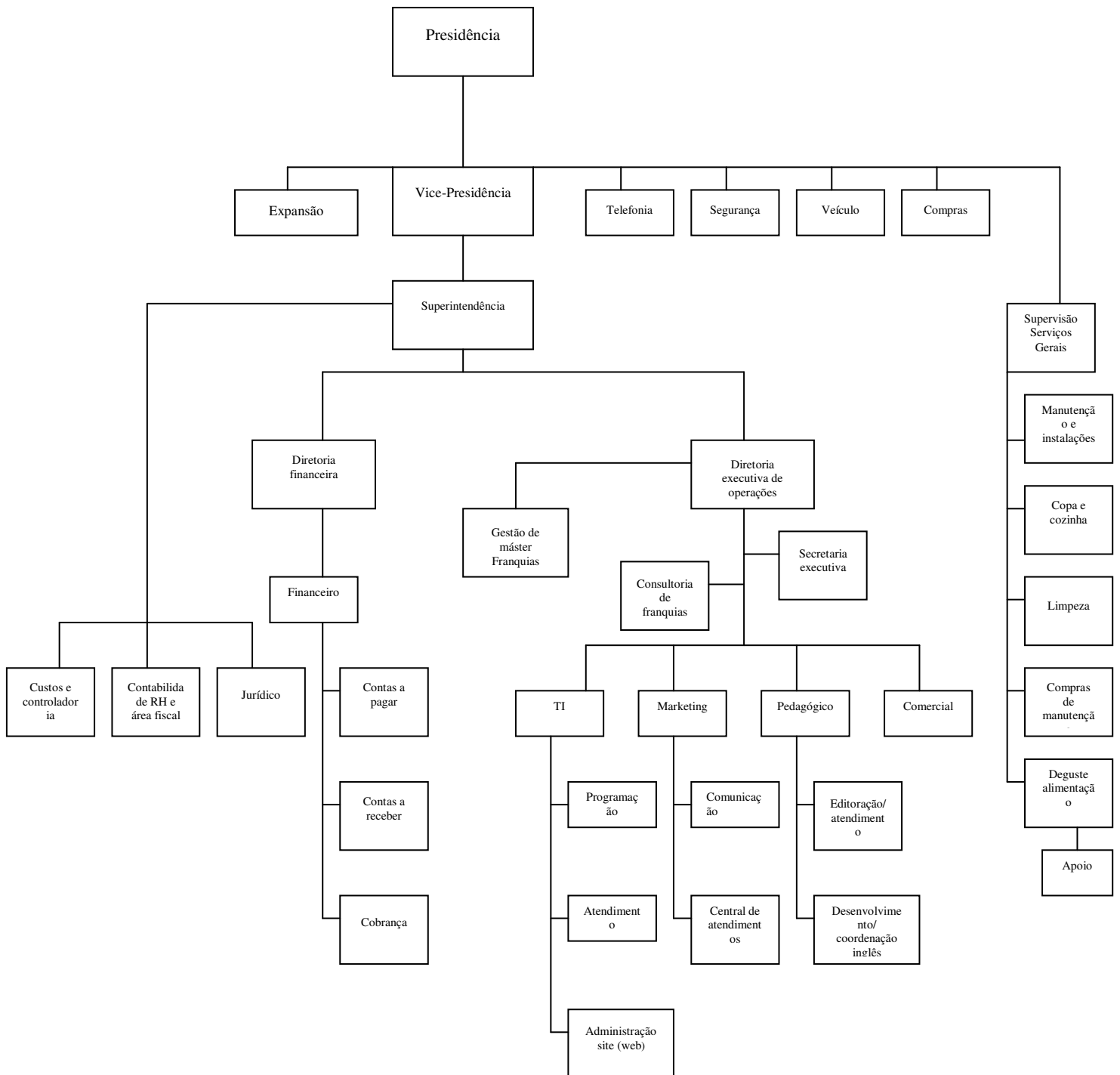
O MARF tem como objetivos avaliar, orientar e motivar os franqueados e seus colaboradores em busca de melhores resultados em vendas, retenção e gestão administrativo-financeira, a partir do uso das melhores práticas de cada área.

Constam também neste manual as pontuações previstas para cada área de negócio (Marketing/Comercial, Pedagógico, Encaminhamento e Administrativo/Financeiro.), o que possibilita, mediante critérios de pontuação numérica, a elaboração de um diagnóstico sobre a forma de atuação da franquia e os resultados obtidos, ao mesmo tempo em que oferece, através dos seus conceitos, as orientações para que sejam implementadas as correções detectadas como necessárias.

Esse manual é tratado com muito rigor pelas *Master's* que dispõe de seus consultores na função de realização de auditorias, visitam as franquias sem agendamento prévio e avaliam a unidade obedecendo o conteúdo disposto pelo MARF, pontuando a mesma e apontam em relatórios confeccionados posteriormente as falhas e desobediências da unidade franqueada visitada.

### **6.3 Estrutura organizacional.**

Como complemento desse capítulo julga-se necessária a apresentação do organograma que descreve a estrutura organizacional utilizada pela franqueadora, representado pela figura 5, na próxima página.



**Figura 5 – Estrutura organizacional da franqueadora**  
**Fonte: MARF**

#### 6.4 Análise dos dados coletados.

De acordo com os dados coletados das respostas das trinta e cinco empresas foi realizado um tratamento estatístico possibilitado pela adoção da escala intervalar nas respostas dos questionários como verificado nos anexos.

O tratamento estatístico está baseado na utilização de sete funções estatísticas para que fosse possível realizar as devidas análises das quatro seções compostas no questionário. As técnicas utilizadas foram: Média, Moda, Mediana, Variância, Distorção, Desvio Padrão e Curtose.

Segundo Lapponi (2005) a média é uma medida de posição em que a mais utilizada é a média aritmética ou simplesmente média de uma amostra ou variável. O autor define como características importantes da média: 1) A unidade de medida da média é a mesma que a dos valores da amostra e, 2) O resultado da multiplicação da média pela quantidade  $n$  de valores da amostra  $X$  é igual à soma dos  $n$  valores da amostra.

De acordo com as definições de Lapponi (2005) ainda que a moda é o valor da amostra ou variável que mais se repete, ou o valor com mais frequência, trata-se de uma medida de tendência central.

Ainda de acordo com as definições de Lapponi (2005) a mediana é uma medida de tendência central em que a definição coincide com o *percentil*<sup>6</sup> 50% ou o segundo *percentil*, de uma série de dados ordenados de forma crescente. Portanto a mediana é um valor localizado na posição tal que 50% dos valores são menores do que a mesma e os demais 50% são maiores.

De acordo com as definições em sua obra, Lapponi (2005) explica a variância como se manter os desvios para medir a variabilidade de uma variável, portanto, o procedimento recomendado é utilizar a soma dos quadrados dos desvios, pois seu resultado é um valor mínimo, como mostra a segunda propriedade da média, definida como: a soma dos quadrados dos desvios é sempre um valor mínimo.

Ainda segundo Lapponi (2005), o coeficiente de inclinação da distribuição de frequências pode ser calculado pela função estatística chamada Distorção em que o resultado positivo mostra que a distribuição tem inclinação para a direita, o resultado negativo, a

---

<sup>6</sup> De acordo com Lapponi (2005) valores de uma escala ordenada são denominadas *percentil*, sendo que o menor valor do *percentil* é 0% e o maior valor é 100%; dessa maneira, qualquer dado da amostra estará sempre entre o *percentil* 0% e 100%.

inclinação seria negativa, ou para a esquerda e se fosse igual a zero a distribuição seria assimétrica.

Assim, o Desvio Padrão é explicado pelo mesmo autor, por meio a considerar a desvantagem da variância pela sua unidade de medida, em que o quadrado da unidade de medida dos dados da amostra ou variável. Outra desvantagem é ampliar os desvios, pois são elevados ao quadrado. Portanto, Lapponi (2005) conclui: que a unidade de medida da variância não explica nada sobre as características dos valores da amostra, é definido o desvio padrão que mantém a unidade de medida dos valores da variável.

A função Curtose foi muito importante para a concretização das análises dos dados quando comparada com outras ferramentas ou funções estatísticas adotadas nesse trabalho. Segundo Lapponi (2005) a curtose é medida pelo coeficiente de curtose que compara a distribuição de freqüências da amostra com a distribuição normal, permite mostrar um resultado quando positivo mostra que a distribuição de freqüências será concentrada ao redor da média, distribuição com pico. Se o resultado for negativo, a distribuição seria achatada, plana e se fosse igual a zero, seria a própria distribuição normal.

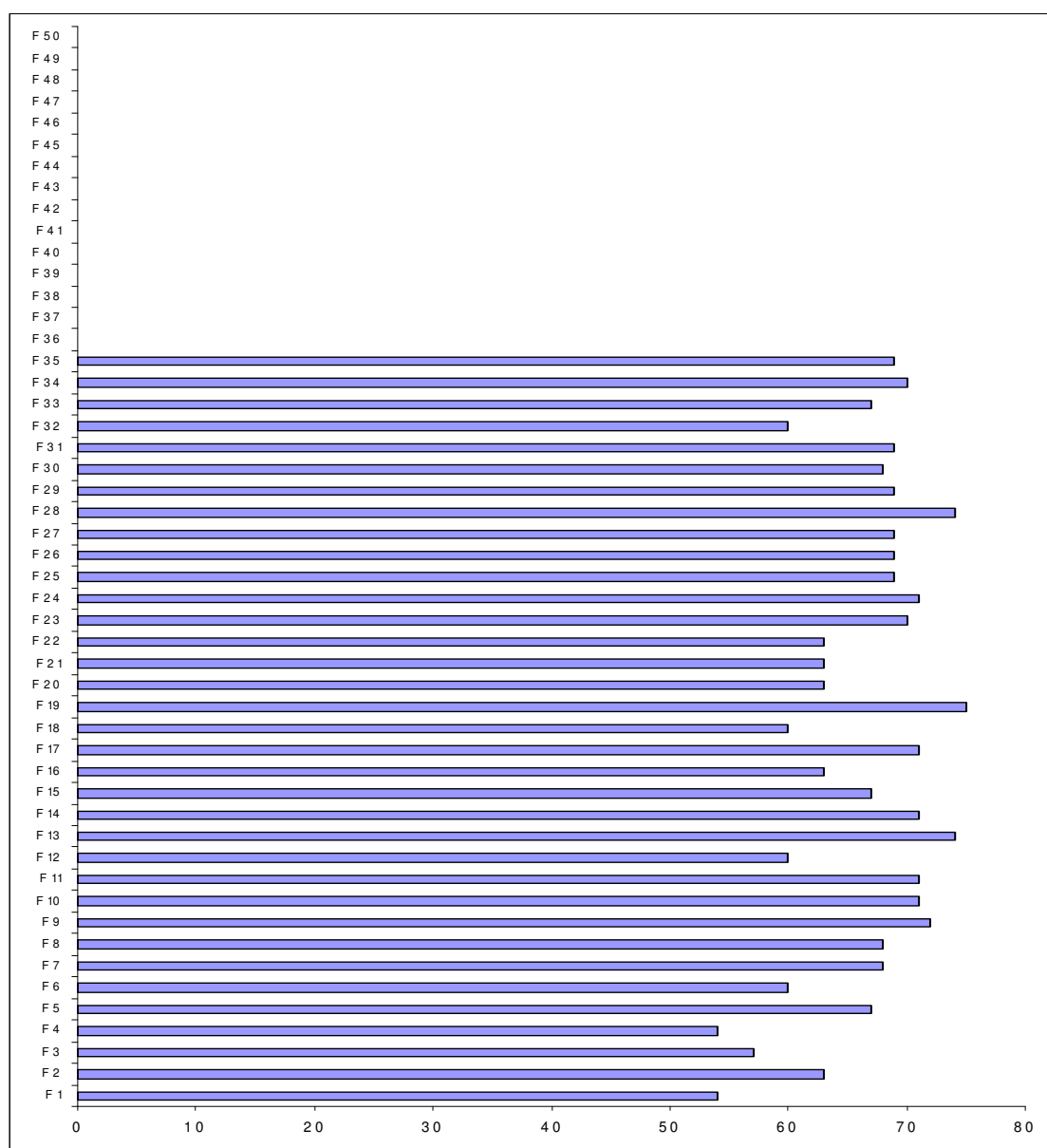
Enfim, para facilitar a compreensão dos resultados das funções estatísticas aplicadas serão elaborados gráficos de dispersão que representarão as pontuações mensuradas pelas respostas de cada seção do questionário, como também na pontuação geral das unidades franqueadas.

A interpretação e análise dos dados coletados desse trabalho estão fundamentadas pela explicação de Lapponi (2005, p.117):

“Como nem todas as amostras ou variáveis têm moda ou um único valor de moda, a mediana e a média são as medidas mais usuais de tendência central. Em uma distribuição simétrica de freqüências, a média e a mediana têm o mesmo valor. Se os valores da média e da mediana forem diferentes, a distribuição será assimétrica e quanto mais os valores da média e da mediana se afastarem, maior será a inclinação da distribuição na direção de uma das caudas. Por exemplo, se um ou mais dados da amostra forem valores maiores do que a maioria dos demais dados, então será maior do que a mediana e a distribuição de freqüências terá inclinação direita ou positiva. Da mesma forma, é possível analisar para o lado esquerdo. A inclinação de uma distribuição é medida pelo coeficiente de inclinação da distribuição.”

Assim, foram desenvolvidas tabelas específicas para cada seção do questionário por

meio de avaliação das pontuações definidas pelas respostas incorridas numa somatória dessas pontuações em cada seção e em outra somatória de forma geral, no final, de todas as somatórias das seções do questionário. Pode-se observar na próxima página o gráfico 2 contendo a comparação de cada franquia em suas pontuações gerais, ou seja, como explicada nesse parágrafo na somatória geral das pontuações das seções. Observa-se que os nomes das franquias foram preservados por questões éticas, substituídos pela sigla F complementado por um número que refere-se à franquia analisada.



**Gráfico 2 – Comparação das pontuações gerais de cada franquia.**

Pode-se observar na tabela 3, abaixo, um comparativo entre as pontuações totais da seção perfil do questionário.



<b>Franquias</b>	<b>Pontuação</b>
F1	13
F2	15
F3	8
F4	13
F5	18
F6	12
F7	13
F8	13
F9	14
F10	13
F11	19
F12	8
F13	17
F14	13
F15	9
F16	11
F17	14
F18	17
F19	16
F20	19
F21	19
F22	19
F23	15
F24	14
F25	14
F26	14
F27	14
F28	18
F29	14
F30	15
F31	17
F32	11
F33	14
F34	18
F35	17

**Tabela 3: Tabela de pontuação da seção perfil.**

De acordo com a tabela 4, observa-se os resultados estatísticos para análise.

<b>Funções</b>	<b>Resultados</b>
Média	14,51
Moda	14,00
Mediana	14,00
Variância	9,02
Desvio Padrão	3,00
Distorção	-0,3361602
Curtose	-0,212736143

**Tabela 4: Tabela de resultados da seção perfil.**

Pode-se observar na tabela 5, abaixo, um comparativo entre as pontuações totais da seção controles financeiros do questionário.

<b>Franquias</b>	<b>Pontuação</b>
F1	13
F2	17
F3	21
F4	13
F5	14
F6	17
F7	20
F8	20
F9	19
F10	19
F11	19
F12	19
F13	22
F14	19
F15	20
F16	17
F17	20
F18	13
F19	21
F20	17
F21	17
F22	17
F23	19
F24	19
F25	19
F26	19
F27	19
F28	24
F29	19
F30	18
F31	17
F32	19
F33	21
F34	17
F35	17

**Tabela 5: Tabela de pontuação da seção controles financeiros.**

De acordo com a tabela 6, são observados os resultados estatísticos para análise.

<b>Funções</b>	<b>Resultados</b>
Média	18,31
Moda	19,00
Mediana	19,00
Variância	5,99
Desvio Padrão	2,45
Distorção	-0,502595692
Curtose	0,815560082

**Tabela 6: Tabela de resultados da seção controles financeiros.**

Na tabela 7, abaixo, é realizado um comparativo entre as pontuações totais da seção administração financeira e resultados do questionário.

<b>Franquias</b>	<b>Pontuação</b>
F1	20
F2	22
F3	23
F4	20
F5	25
F6	20
F7	24
F8	24
F9	27
F10	27
F11	21
F12	25
F13	23
F14	27
F15	26
F16	24
F17	25
F18	18
F19	26
F20	15
F21	15
F22	15
F23	24
F24	26
F25	24
F26	24
F27	24
F28	20
F29	24
F30	23
F31	23
F32	20
F33	22
F34	23
F35	23

**Tabela 7: Tabela de pontuação da seção administração financeira e resultados.**

Na tabela 8 são observados os resultados estatísticos para análise.

<b>Funções</b>	<b>Resultados</b>
Média	22,63
Moda	24,00
Mediana	23,00
Variância	10,53
Desvio Padrão	3,25
Distorção	-1,003667364
Curtose	0,659751514

**Tabela 8: Tabela de resultados da seção administração financeira e resultados.**

A tabela 9, abaixo, expõe um comparativo entre as pontuações totais da seção planejamentos do questionário.

<b>Franquias</b>	<b>Pontuação</b>
F1	8
F2	9
F3	5
F4	8
F5	10
F6	11
F7	11
F8	11
F9	12
F10	12
F11	12
F12	8
F13	12
F14	12
F15	12
F16	11
F17	12
F18	12
F19	12
F20	12
F21	12
F22	12
F23	12
F24	12
F25	12
F26	12
F27	12
F28	12
F29	12
F30	12
F31	12
F32	10
F33	10
F34	12
F35	12

**Tabela 9: Tabela de pontuação da seção planejamento.**

De acordo com a tabela 10 são observados os resultados estatísticos para análise.

<b>Funções</b>	<b>Resultados</b>
Média	10,35
Moda	12,00
Mediana	11,00
Variância	4,24
Desvio Padrão	2,06
Distorção	-1,318147034
Curtose	1,243425303

**Tabela 10: Tabela de resultados da seção planejamento.**

De acordo com as tabelas 3, 5, 7 e 9 são apresentados os dados coletados, os mesmos promovem um entendimento por meio das tabelas 4, 6, 8 e 10, que a média, moda e mediana,

ou seja, as chamadas medidas de tendência central estão muito próximas quando correlacionadas. Esta proximidade permite entender que as respostas das franquias possuem uma tendência a ser semelhantes, pois os resultados dessas pontuações têm pouco poder de dispersão da média.

Ressalta-se que nas quatro seções do questionário, estudadas individualmente por meio das tabelas 4, 6, 8 e 10, nas quais as funções estatísticas como: média, mediana e moda estão muito próximas entre si, refletem assim, respostas que podem ser consideradas comuns sem grandes distorções de conceitos, entendimentos e necessidades entre as franquias pesquisadas.

Nas mesmas tabelas citadas no parágrafo anterior, pode-se entender que as chamadas medidas de dispersão: variância e desvio padrão, indicam pouca dispersão entre as respostas das franquias estudadas, contribuindo com o estudo realizado pelas medidas de tendência central, que possibilita analisar que as respostas atribuídas ao questionário empregado possuem a mesma tendência e são comuns em média, pois não dispersam em seus conceitos, entendimentos e necessidades.

Para complementar os dados analisados até o momento, são estudadas as funções estatísticas de medidas de distorção e curtose, também observadas nas tabelas 4, 6, 8 e 10. De uma maneira geral, todos os resultados das quatro seções obtiveram um coeficiente de inclinação negativo perfazendo uma inclinação negativa, pois é notado que a média possui um resultado ligeiramente menor que a mediana nas seções de controles financeiros, administração financeira e resultados, e ainda no planejamento. No perfil, a média possui um resultado ligeiramente maior que a mediana, isso significa que de uma maneira geral justifica-se a inclinação ligeiramente negativa.

Observa-se um outro resultado que difere a seção perfil com as demais, a curtose indica um resultado bem próximo à zero, porém negativo, mostrando uma distribuição achatada, plana. Nas outras seções são observados resultados também muito próximo de zero,

porém positivos, mostrando assim que a distribuição de frequência se situará em redor da média, com pico. A proximidade à zero no resultado permite considerar que a distribuição de frequência seria a própria distribuição normal.

Assim, essas funções estatísticas foram imprescindíveis para a elaboração de um raciocínio que se baseia na grande proximidade das repostas entre as trinta e cinco franquias entrevistadas, sem distorções que devam ser consideradas, refletem uma convergência na média comum dos resultados observados entre essas unidades.

Para que esse raciocínio se torne mais explícito, as tabelas 11 e 12 a seguir demonstram a relação entre a pontuação geral, ou seja, a somatória das pontuações totais de cada seção, onde se percebe por meio do mesmo tratamento estatístico realizado acima, que realmente as distorções podem ser desprezadas justificando assim a convergência e a semelhança das respostas das unidades pesquisadas.

Pode-se observar na tabela 11, na próxima página, um comparativo entre as pontuações gerais do questionário.

<b>Franquias</b>	<b>Pontuação</b>
F1	54
F2	63
F3	57
F4	54
F5	67
F6	60
F7	68
F8	68
F9	72
F10	71
F11	71
F12	60
F13	74
F14	71
F15	67
F16	63
F17	71
F18	60
F19	75
F20	63
F21	63
F22	63
F23	70
F24	71
F25	69
F26	69
F27	69
F28	74
F29	69
F30	68
F31	69
F32	60
F33	67
F34	70
F35	69

**Tabela 11: Tabela de pontuação geral.**

De acordo com a tabela 12 são observados os resultados estatísticos para análise.

<b>Funções</b>	<b>Resultados</b>
Média	66,54
Moda	69,00
Mediana	68,00
Variância	29,96
Desvio Padrão	5,47
Distorção	-0,748971023
Curtose	-0,133503442

**Tabela 12: Tabela de resultados da pontuação geral.**

Na tabela 12, a média é menor que a mediana indicando que a distribuição de frequências terá inclinação à esquerda ou negativa. Nota-se um desvio padrão baixo, que acompanha a tendência dos desvios padrão de cada seção, indicando um poder de distorção

dos resultados baixo, onde as respostas convergem em torno de um resultado comum em cada seção do questionário pesquisada. O coeficiente de inclinação, definido pela função estatística distorção é negativo, indicando que a distribuição de frequência tem inclinação negativa e a curtose se mostrou bem próxima à zero, com tendência a distribuição de frequência ser a própria distribuição normal, porém ligeiramente negativa, indicando assim, uma distribuição de frequências achatada ou plana.

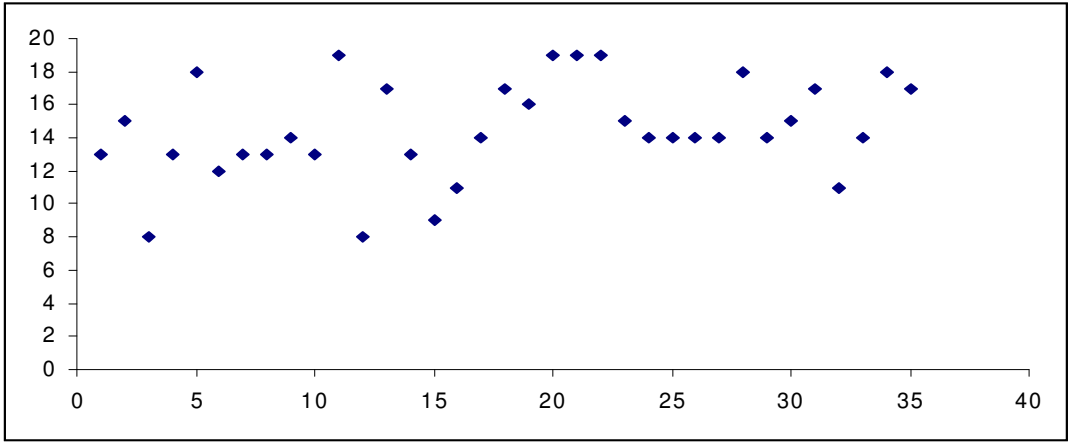
De acordo com o tratamento estatístico realizado pelos dados coletados das trinta e cinco unidades em que as interpretações e análises foram realizadas anteriormente pelos parâmetros das sete funções estatísticas, é possível entender que a conclusão da pesquisa pode ser embasada pela média da pontuação de todas as respostas das seções dos questionários aplicados.

Enfim, esse entendimento é justificado pela análise individual de cada resposta que originou a pontuação a qual possibilitou a comparação das pontuações obtidas pelas franquias em cada seção e pela pontuação geral das mesmas.

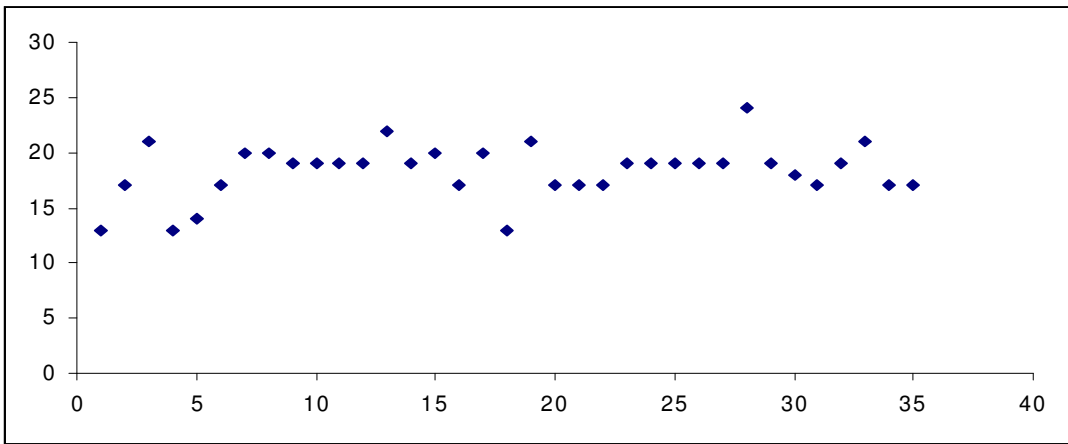
Assim, como já observado, os resultados obtidos pelas pontuações individual e geral são considerados comuns por convergirem para a mesma pontuação, os resultados situam-se em torno de uma média com baixa distorção.

Essa situação é evidenciada a seguir pelos gráficos de dispersão de cada seção do questionário, iniciando pela seção perfil, após a seção de controles financeiros e na seqüência a seção da administração financeira e resultados e a de planejamento, por fim a comparação das pontuações gerais de cada franquia expressa pelo gráfico de dispersão da pontuação geral, demonstrados na próxima página.

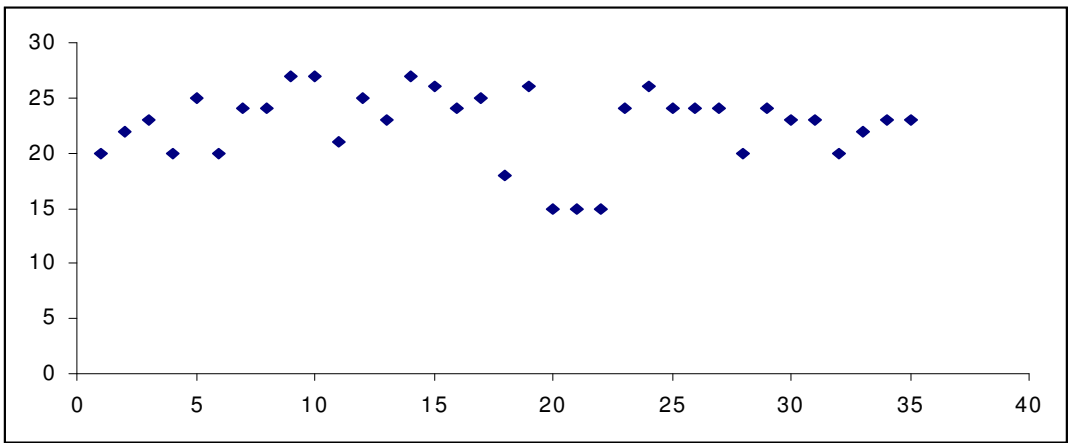




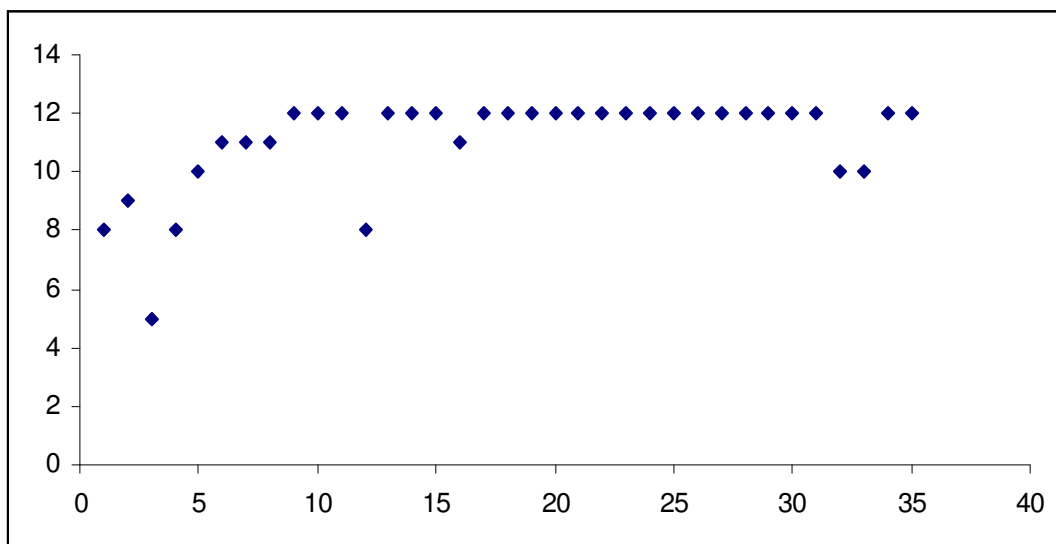
**Gráfico 3: Gráfico de dispersão da seção perfil.**



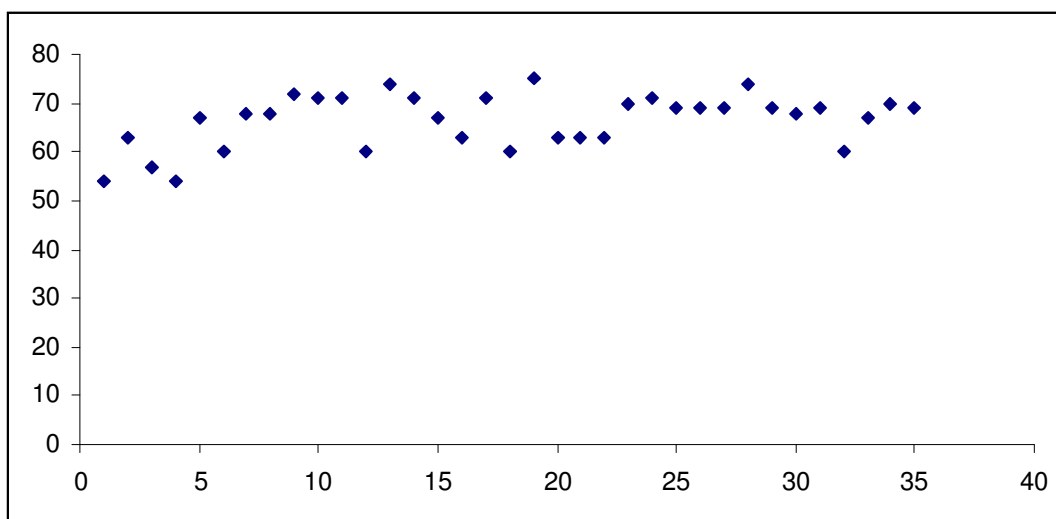
**Gráfico 4: Gráfico de dispersão da seção controles financeiros.**



**Gráfico 5: Gráfico de dispersão da seção administração financeira e resultados.**



**Gráfico 6: Gráfico de dispersão da seção planejamento.**



**Gráfico 7: Gráfico de dispersão da pontuação geral.**

Assim, diante do exposto até o momento, pode-se concluir que, na questão 1.1, a pontuação foi de 3,17, identificando que o tempo de gestão que o gestor atual nas unidades franqueadas pesquisadas perfaz de três a cinco anos.

Na questão 1.2, a pontuação foi de 2,80 significando que o gestor teve experiência de três a cinco anos em empreendimentos anteriores.

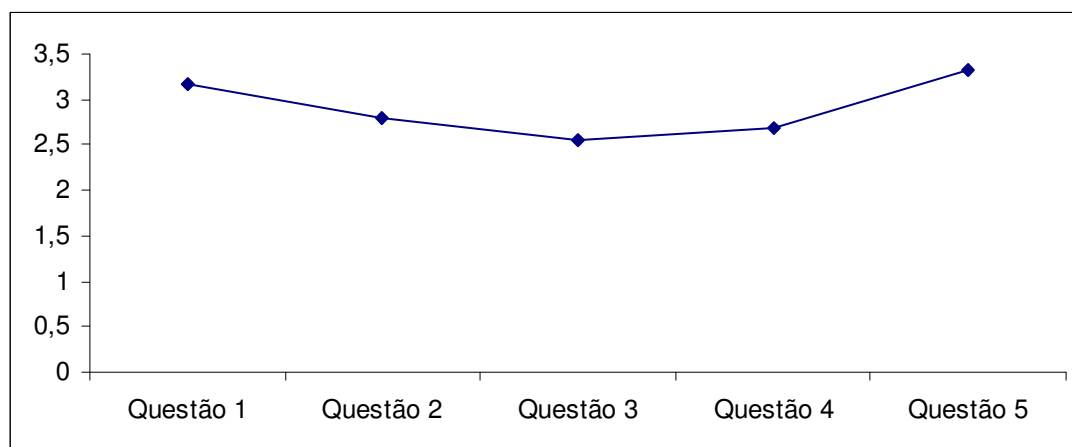
Na questão 1.3, a pontuação foi de 2,54, ou seja, reflete que antes de investir nesse empreendimento houve pesquisa com outros empresários do mesmo setor, mas pode-se observar que além dessa pesquisa, houve também um estudo de resultados com outras

*Masters.*

Na questão 1.4, a pontuação foi de 2,69, em que se reflete a tendência da experiência do empreendedor na área de finanças de uma empresa ser de três a cinco anos.

Na questão 1.5 a pontuação foi de 3,31, indicando que os maus resultados financeiros de uma empresa advém da falta de experiência de gestão nesse tipo de negócio.

No gráfico 8, observa-se a pontuação média ocorrida nessa seção.



**Gráfico 8 – Pontuação média das respostas da seção perfil**

A seção de controles financeiros é observada na questão 2.1, a pontuação de 3,23, significando que o tipo de controle das movimentações financeiras utilizados é realizado por meio de planilhas eletrônicas, presumindo a inexistência de sistemas de informação gerencial mais específicos e objetivos a gestão financeira, ou que utilizem a contabilidade gerencial como base para a elaboração desses controles.

Na questão 2.2, a pontuação encontrada foi de 2,69, ou seja, significa que as movimentações financeiras são lançadas diariamente no sistema de controle utilizado pelas unidades franqueadas, o qual se caracterizou pela respostas observadas para a questão 2.1.

Na questão 2.3, observa-se a pontuação de 1,46, isso implica numa resposta em que as informações que o controle atual proporciona para a tomada de decisão financeira é pela emissão de relatórios básicos de informações como: contas a receber, a pagar, recebidas, pagas, faturamento, etc. Nessa questão é possível considerar que existe uma tendência da

pontuação encontrada e existe também a emissão de relatórios de apuração de Fluxo de Caixa.

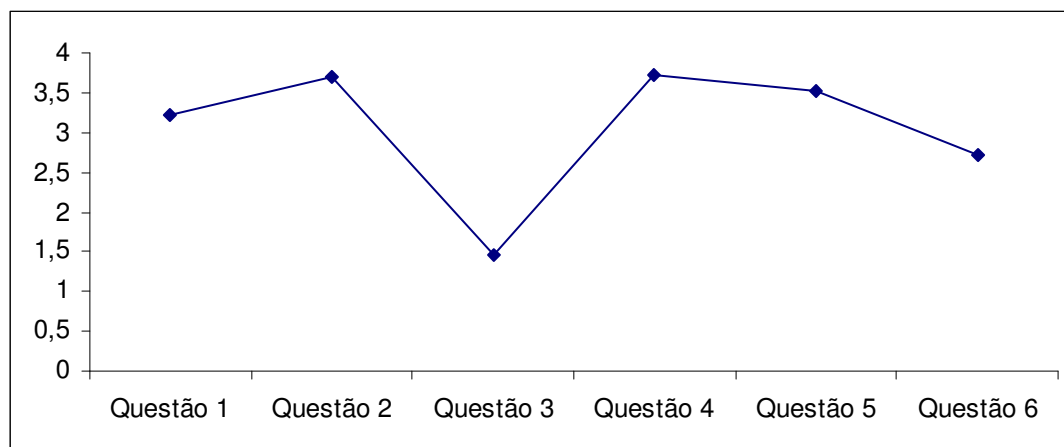
Na questão 2.4, observa-se a pontuação de 3,71, ou seja, as informações necessárias que os relatórios preparados pelo sistema de informática deveriam conter para a boa tomada de decisão financeira pelas respostas dos pesquisados é Apuração de Fluxo de Caixa, dos Lucros, também com tendência observada para a elaboração do Balanço Patrimonial.

Assim, verifica-se com muita clareza que as unidades franqueadas detêm um tipo de controle que está muito inferior dos resultados que elas necessitam quando ocorre a comparação entre as questões 2.3 e 2.4.

Na questão 2.5, a pontuação atingida foi de 3,51, portanto significa, segunda as respostas dos pesquisados, que a contabilidade aplicada gerencialmente na empresa melhora a gestão do negócio, melhora os resultados financeiros, porém trata-se de uma aplicação complexa. Nessas respostas evidencia-se uma tendência a um complemento que, de acordo com a opinião dos mesmos, com a aplicação da contabilidade gerencial, se torna melhor aplicável a administração financeira, portanto melhora a gestão financeira do negócio.

Com relação à questão 2.6, última questão dessa seção, a pontuação atingida foi de 2,71, assim, é evidenciada a tendência da irrelevância da contabilidade, por meio de registros dos fatos e pela confecção de Demonstrativo de Resultados (apuração de lucros), Balanço Patrimonial (apuração de Patrimônio), ser um eficiente controle que fornece a base ideal para a aplicação da administração financeira e melhor gestão do negócio, pois segundo as respostas dos pesquisados, o que realmente importa é o fluxo de caixa.

No gráfico 9, logo a seguir, observa-se a pontuação média ocorrida nessa seção.



**Gráfico 9 – Pontuação média das respostas da seção controles financeiros**

Na seção de administração financeira e resultados na questão 3.1, observa-se a pontuação de 3,60, isso evidencia que se torna imprescindível atualmente os controles mais eficazes de recursos financeiros, como a contabilidade proporciona, pois os mesmos melhoram a atuação do gerenciamento financeiro.

Na questão 3.2, a pontuação atingida foi de 3,71, evidencia-se assim, que um melhor conhecimento de administração financeira permite a melhora da gestão do negócio, conduz ao menos a sobrevivência no mercado, mas se torna um diferencial pois propicia maiores vantagens para atingir o sucesso.

Na questão 3.3, a pontuação foi de 3,63, segundo os pesquisados, o resultado financeiro das empresas atualmente é bom, mas precisa melhorar, para isso, é preciso ter mais conhecimento nessa área. Nessa questão é bom salientar algumas respostas que evidenciaram ser razoável o resultado financeiro, porém de uma forma geral, todos consideram que o melhor conhecimento nessa área justificaria melhores resultados no passado e no futuro.

Na questão 3.4, foi atingida a pontuação de 2,91, o resultado, de acordo com as respostas dos pesquisados, evidenciou que um melhor conhecimento de administração financeira e dos históricos de resultados financeiros passados seria melhor e melhoraria os resultados futuros rumo ao sucesso.

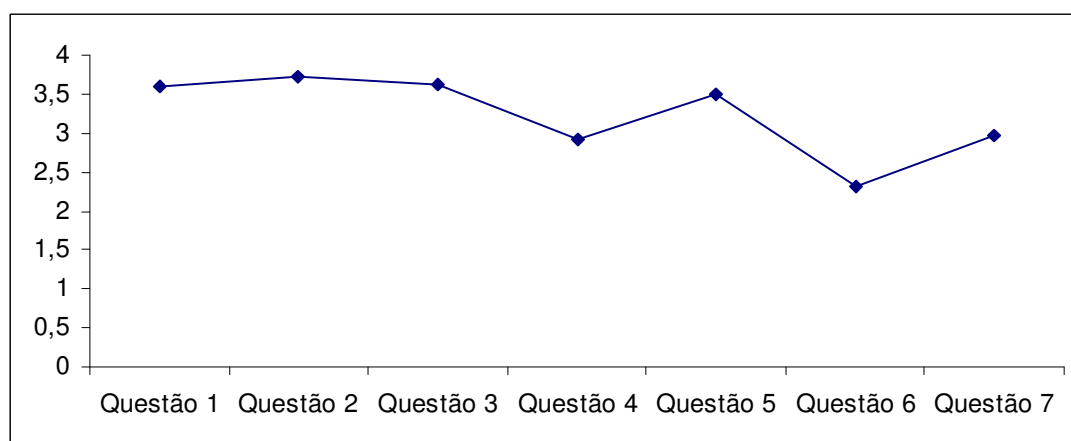
Na questão 3.5, a pontuação foi de 3,49, ou seja, um bom controle financeiro por meio

da implantação da contabilidade gerencial melhora a administração financeira da empresa, mas apenas proporciona melhores condições para gerenciamento. Assim, de acordo com evidências dadas pelas respostas ainda se pode complementar a tendência na melhora dos resultados também.

Na questão 3.6, a pontuação foi de 2,31, significando que *Máster* oferece treinamentos específicos nessa área com pouco frequência.

Na questão 3.7, a pontuação foi de 2,97, de acordo com os pesquisados, isso significa que nesse sistema de franquia por meio da franqueadora ou da *Máster* oferece apoio e acompanhamento na gestão financeira em franquias com problemas financeiros de forma regular.

No gráfico 10, na próxima página, observa-se a pontuação média ocorrida nessa seção.



**Gráfico 10 – Pontuação média das respostas da seção administração financeira e resultados.**

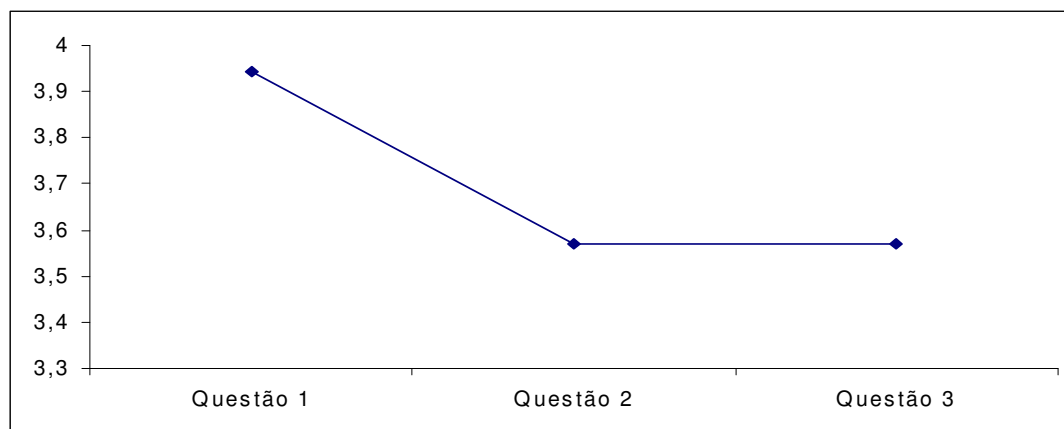
Portanto, na seção de planejamento, observa-se a pontuação da questão 4.1 em 3,94, evidenciando que é necessário e importante para a elaboração de um planejamento financeiro a atribuição de previsões de vendas e orçamento dos gastos baseada em fatos anteriores, como metas para o futuro.

Já na questão 4.2, a pontuação foi de 3,57, o que evidencia a existência de uma prática de elaboração de orçamentos de gastos com previsões e metas de faturamento.

Por fim, a questão 4.3, obteve também 3,57 pontos, o que também evidencia que são

realizadas as projeções de caixa para a tomada de decisão financeira, de uma maneira constante, justificada nas respostas dos pesquisados.

No gráfico 11, observa-se a pontuação média ocorrida nessa seção.



**Gráfico 11 – Pontuação média das respostas da seção planejamento.**

## 7. Considerações Finais.

É importante ressaltar que essa pesquisa teve sua origem por um problema em que pode ser resumido na seguinte questão central: como os franqueados utilizam métodos e teorias da administração financeira em apoio à tomada de decisões na gestão do empreendimento?

Como comentado no contexto desse trabalho, pesquisas realizadas pelo SEBRAE fundamentam cada vez mais que um dos maiores problemas encontrados como responsável pela morte das MPEs no Brasil é a falta de conhecimento e planejamento financeiro antes de iniciar um negócio e após esse início, como visto em capítulo anterior.

A transposição do foco desse problema das empresas que não participam de um processo de franquias para as empresas que estão inseridas nesse processo, advém pelo aumento da participação desse tipo de negócio, verificado na introdução por meio dos dados disponibilizados pela ABF, em que leva o empreendedor a investir com maior segurança nesse tipo de empreendimento por verificar que o risco é minimizado ao entender que se trata

de um negócio que obteve sucesso, esta crescente, possui um sistema de apoio mercadológico e muitas vezes administrativo que possui muitos adeptos.

Assim, ele se sente atraído pela segurança do apoio dado principalmente na área comercial, como já visto em capítulo anterior, porém percebe-se que a gestão financeira desse empreendimento se torna um desafio como o mesmo enfrentado por empreendedores de negócios fora desse processo de franquia, pois exige maior conhecimento técnico e de controles na empresa. A partir desse entendimento, houve a atração em transpor o foco desse problema como comentado em parágrafo anterior.

Diante do problema identificado, surgiu o objetivo principal direcionado a estudar se a aplicação das teorias e métodos da administração financeira como um sistema de apoio às decisões pode gerar sucesso, sobrevivência ou fracasso dos micro e pequenos empreendimentos franqueados. Assim, diante desse problema, o objetivo se tornou essencial para entender se a aplicação da administração financeira não está apenas voltada às grandes empresas, mas para as MPEs e num processo de franquia, o qual é interpretado como sendo seguro, mas que detém um mesmo desafio na gestão financeira quando comparados com os negócios independentes, podendo levar o empreendedor ao sucesso ou fracasso dependendo do grau de conhecimento financeiro que o mesmo possui.

Desse objetivo principal originaram-se dois outros objetivos, denominados como objetivos específicos, já tratados na introdução, mas é relevante observar que os mesmos visam identificar o grau de relevância da aplicação da administração financeira nesses tipos de empreendimentos.

A principal característica da formação destes está na percepção por meio das respostas orientadas se existe ou não a necessidade da aplicação das teorias e métodos da administração financeira que promovam a sustentabilidade ou o sucesso das unidades franqueadas. Portanto, esses objetivos que orientam ao cumprimento do objetivo principal e este, ao cumprimento da elaboração desse trabalho são: 1) Estudar a relevância da aplicação da



administração financeira como sistema de apoio às tomadas de decisões na contribuição ao sucesso, sobrevivência ou fracasso de micro e pequenos empreendimentos franqueados; 2) Estudar a irrelevância da aplicação da administração financeira como sistema de apoio às tomadas de decisões na contribuição ao sucesso, sobrevivência ou fracasso de micro e pequenos empreendimentos franqueados.

De acordo com a interpretação e análise no capítulo anterior, se faz necessário a realização das considerações finais de acordo com a análise das questões respondidas pelos franqueados.

Assim, pelas pontuações obtidas nas seções do questionário pelo uso da técnica da escala intervalar e com o apoio dos resultados das funções estatísticas utilizadas, permitiram a análise pela média da pontuação de cada pergunta em cada seção. Dessa forma, se verificou por meio dessas médias das pontuações individuais de cada seção do questionário o resultado da pontuação geral das seções, e assim foram comparados os resultados das trinta e cinco franquias.

De acordo com o problema central, pode-se considerar pelas evidências encontradas nas respostas que a aplicação das teorias e métodos da administração financeira pode se tornar um sistema que apóia e fornece maior segurança às tomadas de decisões, pela fornece maior confiabilidade e segurança para as tomadas de decisões na gestão do negócio.

Considera-se a utilização de um sistema de controle adequado e que torne eficiente essa transmissão de informações e eficaz com relação à padronização de lançamentos possuindo um objetivo bem direcionado em confeccionar os resultados de uma forma também padronizada que possa constituir um histórico essencialmente importante para o empreendimento no que se refere a execução do planejamento operacional financeiro.

Apesar do resultado da questão 2.6, em que evidenciou a relevância da elaboração do fluxo de caixa, as respostas das questões 2.3 e 2.4 também evidenciaram a necessidade de um controle mais específico que forneça resultados padronizados, rápidos e seguros para as

tomadas de decisões. A pontuação da questão 2.5 permite considerar que a aplicação da contabilidade gerencial pode proporcionar bases concretas para a aplicação da administração financeira e esta pode também proporcionar a melhora na gestão do negócio e a conseqüente melhora dos resultados financeiros.

Uma questão chamou a atenção, diante das outras questões, e merece atenção, pois além de ter um bom sistema de controle, em que se utiliza a contabilidade gerencial e se beneficiar do apoio da administração financeira, na questão 3.6 observa-se a falta de treinamentos ou cursos constantes aos franqueados proporcionados pelas *Master's*.

Portanto, mesmo atuando no apoio e acompanhamento na gestão financeira em franquias com problemas financeiros, fica evidente e pode ser considerado que o treinamento constante nessa área de atuação, devidamente aplicado, se tornará um forte aliado a melhora da gestão financeira e conseqüentemente a melhora da gestão do negócio, situação evidenciada pela resposta da questão 3.7.

Assim, diante do contexto desse trabalho, considera-se essencial o treinamento e aperfeiçoamento constante na área da administração financeira, pois dessa forma é justificada a atuação mais prudente e menos arriscada do gestor em suas tomadas de decisões. O uso dessa ferramenta considerada até o momento, tão importante, pode proporcionar maior eficiência na utilização das teorias e métodos da administração financeira, bem como a boa interpretação das demonstrações contábil-financeiras e a análise dos resultados financeiros.

Em resumo, a contabilidade gerencial se mostra como uma ferramenta de controle financeiro muito importante e necessário para a aplicação da administração financeira e esta por sua vez, pode ser considerada também um importante sistema de apoio às tomadas de decisões.

Mesmo considerando que o perfil dos franqueados demonstra experiência na área financeira, os mesmos salientam a necessidade maior conhecimento com treinamentos constantes nessa área, pois entendem que a aplicação da administração

financeira, por meio da contabilidade gerencial melhora os resultados de gestão do negócio e consequentemente melhora os resultados financeiros do mesmo, possibilitando a implantação do planejamento, evidenciado como muito importante pela questão 4.1.

Os objetivos específicos do trabalho foram atingidos, pois como comentado em parágrafo anterior nessa conclusão, foi estudada a relevância da aplicação da administração financeira como sistema de apoio às tomadas de decisões, que pode ser evidenciada pelas respostas das questões 3.2 e 3.3.

A irrelevância dessa aplicação também foi estudada e evidenciou apenas uma restrição da aplicação da contabilidade gerencial pelas respostas da questão 2.6, que pode ser considerado a distorção ao entendimento do conteúdo da questão, pois a resposta a questão 3.1 torna a análise redundante. Pois se evidenciou na resposta dessa questão, na seção de administração financeira e resultados, que pode se tornar imprescindível, pelas respostas dos franqueados, a implantação da contabilidade gerencial para a boa execução da administração financeira e que o treinamento e cursos constantes e freqüentes levariam a exclusão dessa restrição.

Com isso, o objetivo principal da pesquisa foi atingido por meio desse estudo em que pode se considerar, por meio das evidências encontradas, que a administração financeira pode ser um sistema de apoio nas tomadas de decisões e segundo os franqueados pesquisados, poderá contribuir para o sucesso do empreendimento.

Com relação aos pressupostos observados, presumi-se pelos resultados alcançados que o perfil analisado indica experiência em gestão nesse tipo de negócio, os controles se tornaram insuficientes pela necessidade de gestão financeira dos franqueados, e fica evidente nas respostas também a necessidade que os mesmos apresentam em maiores conhecimentos na área de finanças empresariais por meio de treinamentos mais freqüentes. Evidencia-se também a prática de planejamento operacional limitado em projeções de fluxo de caixa, ressaltando-se a importância dada ao cumprimento de metas no aumento do faturamento e na

diminuição da inadimplência.

Na questão 1.5, a resposta evidenciou que os maus resultados financeiros de uma empresa advém da falta de experiência de gestão nesse tipo de negócio. Portanto, como já exposto, nas questões relativas ao perfil dos gestores evidenciou uma experiência razoável na área de finanças empresariais. Pela seção de controles financeiros pode ser evidenciado também, a precariedade dos controles financeiros e a necessidade que os mesmos possuem de controles mais robustos e que promovam resultados padronizados e rápidos para a tomada de decisões.

Já no setor de administração financeira, os resultados das respostas evidenciaram que pode ocorrer a melhora dos resultados gerenciais e financeiros com treinamentos mais freqüentes na área finanças empresariais e a devida aplicação da administração financeira como sistema de apoio à tomada de decisões, assim pode-se considerar que o planejamento operacional financeiro poderá ser realizado mais adequadamente com o intuito de obtenção de maior eficiência nos resultados do mesmo.

Pode-se considerar diante de todas as evidências observadas, que os gestores administram com precariedade no sistema de controle e financeiro, não possuindo informações coerentes de apuração de lucratividade e nem de patrimônio, realizando apenas análises simplórias nos fluxos de caixas, como exposto no anexo A, o qual é desenvolvido em planilha onde pode ser demonstrado a incoerência aos padrões e técnicas contábil-financeiras.

Evidenciam-se também, as atenções centradas com maior intensidade nas metas de vendas e nas metas para a diminuição de inadimplência e com menor intensidade, as atenções são direcionadas aos controles financeiros e à administração financeira.

Assim o conhecimento do negócio se torna imprescindível à sobrevivência ou sucesso do empreendimento nessas condições, mas pode-se destacar, pela análise das respostas dos gestores, a grande necessidade de: 1) Melhores controles financeiros; 2) Aplicação da

administração financeira como sistema de apoio à gestão. Com o uso dessas ferramentas pode ser evidenciado que a gestão se torna mais segura, precisa e rápida, diante de um mercado com alto grau de competitividade.

Dessa forma, diante do exposto, considera-se que a boa condução desses controles e a gestão apoiada pelos métodos e teorias da administração financeira, pode se tornar em diferencial e que, este poderá significar a simples sobrevivência no mercado como buscar com mais consciência o almejado sucesso nos resultados.

Enfim, também se torna evidente, por meio do comparativo com a entrevista semi-estruturada realizada na rede de franquias de *fast food*, a maior preocupação na aplicação de procedimentos financeiros padronizados em controles financeiros e a utilização dos métodos e teorias da administração financeira como sistemas de apoio à gestão do negócio. Isso ficou tão explícito nessa rede, que foi adotado um sistema de inserção de franquias na chamada UTI, acionado de acordo com um percentual mínimo permitido na apuração do Lucro Líquido.

Constata-se pela entrevista semi-estruturada na rede de franquias de *fast food* e os questionários aplicados na rede de franquias de cursos profissionalizantes, a existência da necessidade comum entre ambas, pela aplicação dos métodos e teorias da administração financeira com base nos controles financeiros padronizados. A maior utilização dessas ferramentas pela primeira e a necessidade de utilização dessas pela segunda, como evidenciado na pesquisa, justifica o apoio e a melhora na gestão do negócio.

## REFERÊNCIAS

- ABF, Associação Brasileira de Franchising. **Evoluções dos Sistemas de Franquias do Brasil**. Disponível em < <http://www.portaldofranchising.com.br/default.asp> > Acesso em 19 de Julho de 2008.
- ACKOFF, Russel L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: Editora Livros Técnicos e Científicos. 1974.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços - Um Enfoque Econômico-Financeiro**. 4ª Edição. São Paulo: Editora Atlas. 1998.
- ASSAF NETO, Alexandre.; MARTINS, Eliseu. **As Finanças das Empresas Sob Condições Inflacionárias**. São Paulo: Editora Atlas. 1985.
- ARCHER, Stephen H.; D'AMBROSIO, Charles A. **Administração Financeira- Teoria e Aplicação**. São Paulo: Editora Atlas. 1966.
- ARRUDA, Mauro. **A inserção de Produtos no Mercado**. Revista SEBRAE, nº 6, p. 69-73, Set/Out, 2002.
- BLAIR, Roger D.; KASERMAN, David L. **Franchising: Monopoly By Contract: Coment**. Southern Economic Journal, vol.48, Nº 4, pp. 1074-1079, Apr. 1982.
- BARROS, Frederico R. de. **Pequena e Média Empresa e Política Econômica: Um desafio à mudança**. Rio de Janeiro: Editora Apec. 1978.
- BARTOLI NETO, Adelino. **Tipologia de Problemas das Pequenas e Médias Empresas**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo. 1980.
- BATALHA, Mário; DEMORI, Flávio. **A Pequena e Média Empresa em São Carlos**. 1990.
- BERVIAN, P.A.; CERVO A.L. **Metodologia Científica**. 4ª Edição. São Paulo: Editora Makron Books, 1996.
- BRACKUR, J.S.; KEATS, B.W.; and PEARSON, J.N. **Planning and financial performance among small firms in a growth industry**. Strategic Management Journal, Vol. 9, p. 591-603, 1988.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Editora Atlas. 1995.
- BREALEY, Rechar A.; & MYERS, Stewart C. **Princípios de Finanças Empresariais**. 5ª Edição. Editora: MC Graw-hill, 1996.
- BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C. **Princípios de Finanças Empresariais**. 5ª Edição. São Paulo: Portugal: Editora McGraw-Hill. 1996.
- BURMAN JR., Haroldo; HASS, Jerome G. **An Introduction to Managerial Finance**. WW Norton & Company - Inc New York, 1973.

CASTILHO, Jorge Bittencourt; ZILBER, Moisés Ari. ALMEIDA, Carlos Manoel Alves de. **A Estratégia de Franchising e o Perfil do Franqueado Como Fator de Sucesso do Empreendimento: Um Estudo de Caso.** FACEF ACEF PESQUISA - v.10 - n.2 - 2007

CASTRO, Silvio César de. **Franchising: Criação de Empresas, Aspectos Relevantes.** Revista Asumar – Ciências Humanas e Sociais Aplicadas. v.12, n.2, p.221-237. Jul./Dez. 2007.

CHAN, K.C.; CHEN, Nai - Fu. **Structural and Retiven Characteristics of small and large firms.** The journal finance, Volume XLVI, nº 4, 1467-1484, September 1991.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à Administração Financeira.** 2ª edição, revisada e ampliada. São Paulo: Editora Makron Books. 1995.

COHEN, Marcos; SILVA, Jorge Ferreira da. **O Impacto das Decisões Estratégicas no Desempenho dos Franqueados em *Fast-Food*: O Papel do Relacionamento Franqueador-Franqueado.** RAC, v.4,n.2, Maio/Agosto.2000:109-131.

DAHAB, Sonia. **Entendendo Franchising: uma Alternativa Eficaz para o Pequeno e médio empreendedor.** Salvador. Editora Asa da Qualidade. 1996.

DAMODARAN, Aswath. **Avaliação de Investimentos – Ferramentas e Técnicas Para a Determinação do Valor de Qualquer Ativo.** 8ª reimpressão. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1997.

**Enciclopédia Barsa.** Rio de Janeiro: Encyclopaedia Britannica do Brasil Publicação Ltda. 1983.

ESPINHA, Pedro Guena; CASTRO, Silvio César de; NOGUEIRA, Lucas Ignatius; MACHADO, Ilka P. Vier. **Fatores de Fracasso de Empreendimentos no Sistema de Franchising: um Estudo Exploratório.** Disponível em < <http://aplicaciones.icesi.edu.co/ciela/anteriores/Papers/pmed/1.pdf> > Acesso em 19 de Julho de 2008.

FILION, Louis Jacques. **Diferenças Entre Sistemas Gerenciais de Empreendedores e Operadores de Pequenos Negócios.** Revista de Administração de Empresas RAE. Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas. Vol.39, no 4. Out/Dez. pp.6-20.1999.

FLINK, Salomon J.; GRUNEWARD, Donald. **Administração Financeira.** Volume 2. Rio de Janeiro: Editora da Universidade de São Paulo.1970.

FONTENELLE, Caio Julio de Souza. HOELTGEBAUM, Marianne. **A Influência do Perfil Empreendedor no Desempenho do Negócio em uma Franquia de Confecção Infantil.** Revista de Negócios, Blumenau, V.11, N.4, P.137-149, Outubro / Dezembro 2006.

FRANCO, Hilário. **Estrutura, Análise e Interpretação de Balanços.** 15ª ed. São Paulo: Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_, **Franqueados do Boticário: Perfil e Desempenho.** Revista FAE Business. Nº 11. Junho. 2005.

- FULLER, Neryes. **Management Development in Small Firms**. International journal of Management Review, doi: 10.1111/J., p.1468-2379, 00125, X, 2006.
- GAY, Luís. **Tornando a Administração Estratégica Possível**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora Ltda. 1990.
- GREEMAUD, Amaury Patrick; VASCONCELLOS, Marco Antonio Sandoval de; TONETO JÚNIOR, Rudinei. **Economia Brasileira Contemporânea**. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas. 2004.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- GYTMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração financeira**. 3ª Edição. São Paulo: Editora Harbra. 1987.
- HAIR JR., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Philip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisas em Administração**. São Paulo: Editora Bookman. 2006.
- HELBERT, Erich A. **Técnicas de Análise Financeira**. 9ª Edição. Porto Alegre: Editora Bookman. 2000.
- HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDA, Michael Van F. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Editora Atlas. 1999.
- HERNE, James Von C.. **Fundamentals of Financial Management**. 3ª Edição. Prentice – Hall, Inc. 1977.
- HISRICH, Robert d.; PETERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5ª Edição. Porto Alegre. Editora Bookman. 2004.
- HOY, Frank; STANWORTH John; PURDY, David. **An Entrepreneurial Slant to Franchise Research**. In Handbook of Entrepreneurship. Blakwill Publisher, 408-432. 2000.
- HYMER, Stephen; PASHIGRAN Peter. **Firm Size and Rate Growth: Reply**. The journal of Political Economy, Vol. 72, n.o 1, p. 83-84, Feb. 1964.
- HUTCHIRSON, Patrick. **Small Enterprise: Finance, Ownership and Control**. International Journal of Management Reviews, Volume 1, Issue 3, p. 343-365, September 1999.
- IBRAIM, Nabil A.; ANGELEDIS, John P.; PARSA, Faramarz **The Status of Planning in Small Business**. American Business Review, 22, 2, ABI / INFORM Global, p. 52, Jun. 2004.
- IUDÍCIBUS, Sérgio. **Contabilidade Gerencial**. 2ª edição, revisada e atualizada. São Paulo: Editora Atlas. 1978.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 6.ed. São Paulo: Atlas. 1998.
- JENSEN, C. M.; SMITH Jr., C.W.; **The Theory of Corporate Finance: A Historical Overview**. Editors, New York: McGraw-Hill Inc. 1984.



KASSAI, Silvia. **As empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade**. Caderno de Estudos, FIPECAFI, V 9, n.o 15, p. 60-74, Jan / Jun, 1997.

KAUFMAN, Patrick J.; DANT P. Rajiv. **Franchising and the Domain of Entrepreneurship Research**. Journal of Business Venturing, v.14 p.5-16, 1998.

KRUGLIANSKAS, Isak; TERRA, José Cláudio Grineu. **Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus. 2003.

LAFONTAINE, Francine; SHAW, Kathryn L. **Target Managerial Control: Evidence From Franchising**. The RAND Journal of Economics, Vol.36, N° 1, pp.131-150, Spring, 2005.

LAPPONI, Juan Carlos. **Estatística Usando Excel**. São Paulo: Editora Campus. 2005.

LASTRES, Helena Maria Mártires; CASSIOLATO, José Eduardo; MACIEL, Maria Lúcia. **Pequena Empresa - Cooperação e Desenvolvimento Local**. Rio de Janeiro: Editora Relume Dumará. 2003.

LEI 8955. Disponível em < <http://www.guiadofranchising.com.br/leis/lei8955.php> > Acesso em 15 de Abril de 2008.

LEITE, R.C. **De Executivo a Empresário: Como Realizar Seu Ideal de Segurança e Independência**. Rio de Janeiro. Editora Campus. 1998.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PITY, Willian J. **Administração de Pequenas Empresas - Ênfase na Gerência Empresarial**. São Paulo: Editora Mackron Books do Brasil Ltda.1998.

MARTIN, Robert E. **Franchising and Risk Management**. The American Economic Review, Vol.78, N° 5, pp.954-968. Dec. 1988.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9ª Edição. São Paulo: Editora Atlas. 2003.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços: Abordagem Básica e Gerencial**. São Paulo: Editora Atlas.1992.

MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MENDES, Daniely Aparecida Polido; SILVA, Carlos Eduardo Vieira da; SILVA, João Alberto; GOMES, Josir Simeone. **Controle Gerencial de Empresas Brasileiras Internacionalizadas: O Caso BOB's**. ENANPAD 2002.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria – Conceitos, Sistemas e Implementações**. São Paulo: Editora Atlas.1995.

NORTON, Seth W. **An Empirical Look at Franchising as Organizational Form**. The Journal of Business, Vol.61, N° 2, pp.197-218. Apr. 1988.

**Nova Enciclopédia Brasileira de Consultas e Pesquisas**. Novo Brasil Editora Ltda. 1980.

- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar. Como Fortalecer e o Empreendimento e Otimizar o Processo Decisório.** São Paulo: Editora Atlas. 1999.
- ORPEN, C. **The Effects of Long Range Planning on Small Business Performance: A further explanation.** Journal of small business management, p. 16-23. January 1985.
- PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade Gerencial – Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil.** São Paulo: Editora Atlas. 1997.
- PAIVA, Simone Bastos. **Franquia: uma estratégia empresarial através de rede de empresas.** Disponível < <http://www.biblioteca.sebrae.com.br/>. Acesso em 19 de Julho de 2008.
- PINHEIRO, Maurício. **Gestão e Desempenho de Empresas de Pequeno Porte: Uma Abordagem Conceitual e Empírica.** Tese de Doutorado em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo 1996.
- PIZZOLATO, Nélio Rodrigues. **Contabilidade Gerencial.** 2.ed. São Paulo: Makron Books. 2000.
- PLÁ, Daniel. **Tudo Sobre Franchising.** Rio de Janeiro. Editora Senac. 2001.
- PREVIDELLI, José J; MEURER Vilma. **Gestão da Micro, Pequena e Média Empresa no Brasil – Uma Abordagem Multidimensional.** São Paulo: Editora Unicorpore. 2005.
- QUEIROZ, Luziana Maria Nunes de. **Investigação do Uso da Informação Contábil na Gestão das Micros e Pequenas Empresas da Região do Seridó Potiguar.** Dissertação de Mestrado Multiinstitucional e Inter-Regional em Ciências Contábeis do Convênio UNB, UFPB, UFPE'S e UFRN. Natal. 2005.
- RESNIK, Paul. **A Bíblia da Pequena Empresa - Como Iniciar com Segurança sua Pequena Empresa e Ser Muito Bem Sucedido.** São Paulo: Editora Makron Books. 1998.
- ROBICHEK, Alexander A.; UYERS, Stewart C. **Otimização das Decisões Financeiras.** São Paulo: Editora Atlas. 1971.
- ROBSON JR, Richard B.; PEARCE II, John A. **Reserch Thrust in Small Firm Strategic Planning.** Academy of Management Review / Pre-1986; Jan 1984; 9; 000001; ABI / INFORM Global, 9, 000001, p. 128.
- ROBINSON, R.B.; LOGAN, J.E.; SALEM, M.Y. **Strategic Versus Operational Planning in Small Firms.** *Amarican Journal of Small Business*, Vol. 10, pp. 7-16. 1986.
- ROBSON Richard B.; PEARCE II, John A. **Plamed Patterns of Strategic Behavior and Their Relationship To Business Unit Performance.** *Strategic Management Journal*, vol.9, pp. 43-60. 1988.
- RODRIGUES, José dos Reis G. **O Empreendedor e o Franchising: do Mito a Realidade.** São Paulo. Editora Érica. 1998.
- RONCHI, Luciano. **Sistemas de Informação Contábil.** São Paulo: Editora Atlas. 1973.

- ROSE, T.G. **Controle Administrativo**. Rio de Janeiro: Editora Ao livro Técnico S.A. GB/1971.
- ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração Financeira – Corporate Finance**. São Paulo: Editora Atlas. 1995.
- ROTHENBERG, Aron M. **A Fresh Look at Franchising**. Journal of Marketing, Vol.31, pp. 52-54, July. 1967.
- SÁ, Lopes A. **Administração Financeira – Introdução a Finanças das Empresas**. São Paulo: Editora Atlas. 1969.
- SALOMON, Ezra. **Teoria da Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Zahar Editores. 1963.
- SAMUELS, J.M. **Size and the Growth of Firms**. The Review of Economic Studies, Vol. 32, nº 2, pp. 105-112, Apr. 1965.
- SANTOS, Edno Oliveira. **Administração Financeira da Pequena e Média Empresa**. São Paulo: Editora Atlas. 2001.
- SANVICENTE, Antonio Z. **Administração financeira 2**. São Paulo: Editora Atlas. 1923.
- SAPP, R.W; SEILER, R.E. **The Impact of Comprehensive Planning on Financial Performance**. Academy of Management Journal, vol. 22, pp. 516-526. 1979.
- SAVIANI, José Roberto. **Repensando as Pequenas e Médias Empresas. Como adequar os Processos de administração aos Novos Conceitos de Modernidade**. São Paulo: Editora Makron Books. 1995.
- SCARBOROUGH, M. Norman; ZIMMERER, W. Thomas. **Effective Small Business Management**. 5ª Edição. Editora Preutice Hall, Upper Saddle River, NJ 07458. 1996.
- SCARBOROUGH, M. Norman; ZIMMERER, W. Thomas. **Essentials of Small Business Management**. New York: Macmillan College Publishing Company. 1994.
- SCHWARTZ, José Castro. **Franquia de A a Z: O que você precisa saber**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark. 2003.
- SEBRAE, Estudos e Pesquisas: **Critérios do porte da empresa**. Disponível em < <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154&%5E%5E> > Acesso em 10 de outubro de 2006.
- SEBRAE, Pesquisa. < [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bble/bble.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$fileNT0003E4CA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bble/bble.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$fileNT0003E4CA.pdf). Acesso em 10 de outubro de 2006.
- SEBRAE: **Relação entre Franqueador e Franqueado**. Disponível em < [http://www.sebrae.com.br/parasuaempresa/tiposdenegocios\\_772.asp](http://www.sebrae.com.br/parasuaempresa/tiposdenegocios_772.asp)> Acesso em 15 de Abril de 2008.

- SHANE, A.Scott; HOY Frank. **Franchising a Gateway to Cooperative Entrepreneurship**. Journal of Business Venturing, v.11, p.325-327. 1996.
- SHRADER, Charles B.; MULFORD, Charles L.; BLACKBUN, Virginia L. **Strategic and Operational Planning, Uncertainty, and Performance in Small Firms**. Journal of Small Business Management, October 1989; 27, 4; ABI / INFORM Global, 27, 4, p. 45.
- SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração e Controle**. 8ª Edição, revisada e ampliada. São Paulo: Editora Atlas. 1993.
- SILVA, André Gustavo Alves da. **Análise da Relação Franqueador – Franqueado em Redes de Franquias de Alimentos**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos 2005.
- SILVA, Vivian Lara S. **Ambiente Institucional e Organização de Redes de Franquias: Uma Comparação entre Brasil e França**. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de São Carlos. São Carlos 2004.
- SILVA, Vivian Lara S.; AZEVEDO Paulo Furquim de. **Formas Plurais no Franchising de Alimentos: Evidências de estudo de caso na França e no Brasil**. RAC. 1ª Edição Especial 2007: 129-152.
- TRACY, John A., **MBA Compacto Finanças**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier. 2004.
- VARYAM, Jayachandran N.; KRAYBILL, David S. **Small Firms' Choice of Business Strategies**. Southern Economic Journal, Vol. 60, nº 1, (Jul., 1993), pp. 136-145.
- WAITE, David. **The Economic Significance of Small Firms**. The Journal of Industrial Economics, Vol. 21, nº 2, (Apr., 1973), pp. 154-166.
- WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas.1983.
- WESTON, Fred J.. **New Themes in Finance**. The Journal of Finance, vol. 29, nº 1. (Mar.,1974), pp. 237-243.
- WESTON, Fred J. **The Finance Function**. The Journal of Finance, Vol. 9, nº 3, (Sep.,1954). pp. 265-282.
- WESTON, Fred J. **Finanças de Empresas – Campo e Metodologia**. São Paulo: Editora Atlas.1969.
- WESTON, Fred J.; BRIGHAM Eugene F. **Fundamentos da Administração Financeira**. 10ª Edição. São Paulo: Editora Makron Books. 2000.
- ZILBER, Moises Ari; ALMEIDA, Manuel Alvel de; CASTILHO, Jorge Bitencourt. **A Estratégia de Franchising e o Perfil do Franqueado Como Fator de Sucesso ao Empreendimento: Um Estudo de Caso**. Anais ENANPAD – Encontro Anual da ANPAD, Curitiba. 2003.

## APENDICES

### APÊNDICE A - Questionário enviado aos franqueados.

#### QUESTIONÁRIO PERGUNTAS FECHADAS

Olá, meu nome é César Eduardo Loddi, sou aluno do programa de mestrado da Escola de Engenharia de São Carlos, da Universidade de São Paulo, número USP 5.611.904, minha pesquisa esta relacionada à área de finanças corporativas e análise de investimentos. Este trabalho tem como objetivo de estudar se a aplicação das teorias e métodos da administração financeira como um sistema de apoio às decisões de empresas franqueadas pode gerar sucesso, sobrevivência ou fracasso desses micro e pequenos empreendimentos franqueados.

Portanto, será de suma importância para a concretização de minha pesquisa as escolhas das respostas das perguntas abaixo, pois posso encontrar evidências que contribuirão para melhoria social e eficiência da gestão de pequenos empreendimentos fraqueados.

É importante explicar que a administração financeira cuida das movimentações de recursos (dinheiro) da empresa e que seu principal objetivo é a maximização ou aumento do lucro, maximização ou aumento da riqueza da empresa e conseqüente dos proprietários, aumentando o valor do empreendimento. Para que esses objetivos sejam atingidos, a administração financeira contribuí com teorias, fundamentos e técnicas como ferramentas importantes para a boa gestão do empreendimento.

Para finalizar, a administração financeira utiliza de relatórios contábeis como: Demonstrativo de Resultados (apuração do lucro), Balanço Patrimonial (apuração do Patrimônio) e se justifica pelos controles dessas movimentações ou os registros contábeis que auxiliam nessa tarefa, portanto, a contabilidade é essencial para a implantação da administração financeira. A implantação da contabilidade na empresa, por meio de pessoas especializadas com o apoio de um sistema de informação (*software*) traduz agilidade e eficiência nas informações para a aplicação da administração financeira e com isso o apoio à tomada de decisões com riscos mais calculados e minimizados.

Assim, agradeço desde já a disponibilidade concedida para esse trabalho, julgando que suas respostas são de extrema importância social e melhoria da administração de empresas no Brasil.

As perguntas são de múltiplas escolhas, em que deverá ser assinalada apenas uma que retrata com fidelidade a realidade de sua empresa.

## 1) Perfil

### 1.1) Quanto tempo de gestão nesse tipo empreendimento?

Alternativa	Respostas
A	Menos de um ano;
B	De um a três anos;
C	De três a cinco anos
D	Mais que cinco anos.

### 1.2) Quanto tempo de gestão em empreendimentos anteriores?

Alternativa	Respostas
A	Menos de um ano;
B	De um a três anos;
C	De três a cinco anos;
D	Mais que cinco anos.

### 1.3) Antes de investir nesse empreendimento:

Alternativa	Respostas
A	Nenhum estudo fora realizado, apenas houve orientação da <i>Máster</i> ;
B	Houve estudo de resultados com outras <i>Master's</i> ;
C	Houve pesquisa com outros empresários do mesmo setor;
D	Houve estudo de mercado e análise de viabilidade econômico-financeira.

### 1.4) Qual sua experiência profissional na área financeira de uma empresa?

Alternativa	Respostas
A	Nunca tive experiência nessa área em qualquer tipo de empresa;
B	Possuo experiência menor que um e menor que três anos;
C	Possuo experiência maior que três e menor que cinco anos;
D	Possuo experiência maior que cinco anos.

### 1.5) Na sua opinião, os maus resultados financeiros de uma empresa advém:

Alternativa	Respostas
A	São coisas que acontecem;
B	Da falta de comprometimento dos próprios donos;
C	Da Falta de experiência no negócio;
D	Da Falta de conhecimentos técnicos apropriados área financeira de gestão.

## 2) Controles Financeiros

### 2.1) Que tipo de controle das movimentações financeiras é utilizado pela empresa?

Alternativa	Respostas
A	Não é feito controles financeiros;

B	Por cadernos e livros;
C	Por meio de planilhas eletrônicas (excel, outros);
D	Sistema de informações por um <i>software</i> (programa de informática) específico.

**2.2) As movimentações financeiras ocorridas:**

Alternativa	Respostas
A	Não são lançadas no sistema de controle;
B	São lançadas esporadicamente no sistema de controle;
C	São lançadas apenas mensalmente no sistema de controle;
D	São lançadas diariamente no sistema de controle.

**2.3) Quais são as informações que seu controle atual proporciona para a tomada de decisão financeira?**

Alternativa	Respostas
A	Emissão de relatórios básicos de informações como: contas a receber, a pagar, recebidas, pagas, faturamento, etc;
B	Emissão de relatórios de apuração de Fluxo de Caixa;
C	Emissão de relatórios de apuração de Lucros (Demonstração de Resultados);
D	Emissão de relatórios de apuração de Patrimônio (Balanço Patrimonial);
E	Emissão de relatórios de apuração de Lucros, Patrimônio e Índices Financeiros.

**2.4) Em sua opinião, quais são as informações necessárias que os relatórios preparados pelo sistema de informática deveriam conter para a boa tomada de decisão financeira?**

Alternativa	Respostas
A	Apenas contas a receber e contas a pagar, ou seja informações básicas.
B	Apuração de Fluxo de Caixa e informações básicas;
C	Apuração de Fluxo de Caixa, dos Lucros;
D	Apuração de Fluxo de Caixa, dos Lucros, do Patrimônio e informações básicas.

**2.5) Em sua opinião, a contabilidade aplicada gerencialmente na empresa melhora a gestão do negócio, melhorando os resultados financeiros?**

Alternativa	Respostas
A	Não, é prejudicial, pois é muito complexa;
B	Não, é irrelevante;
C	Sim, mas é de difícil aplicação prática;
D	Sim, pois se torna melhor aplicável a administração financeira;

**2.6) Você acredita que a contabilidade, por meio de registros dos fatos e pela confecção de Demonstrativo de Resultados (apuração de lucros), Balanço Patrimonial (apuração de Patrimônio) é um eficiente controle e fornece a base ideal para a aplicação da administração financeira e melhor gestão do negócio?**

<b>Alternativa</b>	<b>Respostas</b>
A	É importante, mas é muito complexa sua implantação em pequenas empresas para fins de gerenciamento;
B	Não, o que realmente importa é o fluxo de caixa (entradas e saídas de recursos);
C	Não, é irrelevante;
D	Sim, pois permite uma base essencial para tomada de decisões financeiras.

### **3) Administração Financeira e os Resultados**

**3.1) Na sua opinião, controles mais eficazes de recursos financeiros, como a contabilidade proporciona, melhora a atuação do gerenciamento financeiro?**

<b>Alternativa</b>	<b>Respostas</b>
A	Não, piora;
B	Não, é irrelevante para esse tipo de negócio;
C	Sim, melhora ligeiramente;
D	Sim, melhora e é imprescindível atualmente.

**3.2) Na sua opinião, um melhor conhecimento de administração financeira permite a melhora da gestão do negócio?**

<b>Alternativa</b>	<b>Respostas</b>
A	Não, é irrelevante;
B	Sim, melhora ligeiramente, pois é complexo o conhecimento;
C	Sim, melhora significativamente para sobreviver no mercado;
D	Sim, melhora e dá maiores vantagens para atingir o sucesso.

**3.3) O resultado financeiro de sua empresa atualmente é:**

<b>Alternativa</b>	<b>Respostas</b>
A	Ruim, mas independe de maiores conhecimentos da área financeira;
B	Ruim, mas seriam melhores com maior conhecimento da área financeira;
C	Razoável, mas seriam melhores com maior conhecimento da área financeira;
D	Bom, mas precisa melhorar, para isso, preciso ter mais conhecimento nessa área.

**3.4) Baseado nos históricos de resultados financeiros de sua empresa, se você possuísse melhor conhecimento na administração financeira:**

<b>Alternativa</b>	<b>Respostas</b>
A	Poderia complicar os resultados, por se tratar de um assunto complexo;



B	Para a pequena empresa se torna difícil a aplicação desses procedimentos;
C	Os resultados passados seriam melhores e melhoraria os resultados futuros rumo ao sucesso;
D	Manteria os resultados do passado para o futuro e sobreviveria.

**3.5) Na sua opinião, um bom controle financeiro por meio da implantação da contabilidade gerencial:**

Alternativa	Respostas
A	É irrelevante para esse tipo de negócio, pode melhorar, pode piorar ou sobreviver;
B	Apenas garante a sobrevivência da empresa;
C	Melhora a administração financeira da empresa, mas apenas proporciona melhores condições para gerenciamento;
D	Melhora a administração financeira da empresa e melhora os resultados;

**3.6) A *Máster* proporciona treinamentos específicos na área financeira?**

Alternativa	Respostas
A	Não, não são oferecidos treinamentos nessa área;
B	Sim, são oferecidos pouca frequência;
C	Sim, são oferecidos com frequência;
D	Sim, são oferecidos com muita frequência.

**3.7) O sistema de franquia por meio da franqueadora ou da *Máster* oferece apoio e acompanhamento na gestão financeira em franquias com problemas financeiros?**

Alternativa	Respostas
A	Não, não é oferecido esse tipo de serviço;
B	Sim, é oferecido de forma muito irregular;
C	Sim, é oferecido de forma regular;
D	Sim, é oferecido de forma constante e bem acompanhado.

**4) Planejamento Operacional e Projeções Financeiras**

Nesse tópico é importante ressaltar que o planejamento financeiro pesquisado é o operacional, ou seja, aquele mais técnico, que abrange um número de variáveis limitado para sua execução e que se relaciona com a projeção de metas de faturamento, orçamento de gastos, metas de lucratividade, metas de inadimplência, diferencia-se da projeção de caixa por ser pouco mais abrangente.

A projeção de caixa é o resultado financeiro do planejamento operacional ou quando não aplicado este, se limita apenas uma forma de projeção das entradas e das saídas de recursos, de acordo com as contas a receber e as contas a pagar da empresa.

**4.1) Na sua opinião, o que se torna mais importante para um planejamento financeiro:**

Alternativa	Respostas
A	É complexo realizar planejamento financeiro em pequenos negócios;
B	Apenas é possível realizar o orçamento de gastos a curto prazo;

C	É possível realizar o orçamento de gastos e previsão de vendas, porém esse último é mais complexo e arriscado sua execução;
D	É possível e necessário atribuir previsões de vendas e orçamento dos gastos baseados em fatos anteriores, como metas para o futuro.

**4.2) Existe a prática de elaboração de orçamentos de gastos com previsões e metas de faturamento?**

<b>Alternativa</b>	<b>Respostas</b>
A	Não, não são realizados orçamentos nem previsões e metas de faturamento;
B	Sim, são realizadas apenas as praticas de previsões e metas de faturamento;
C	Sim, são realizadas as práticas orçamentárias de gastos;
D	Sim, são realizadas as práticas orçamentárias de gastos com previsões e metas de faturamento.

**4.3) Em sua empresa, são realizadas as projeções de caixa para a tomada de decisão financeira?**

<b>Alternativa</b>	<b>Respostas</b>
A	Não, não senti necessidade de realizar esse procedimento;
B	Não, falta controle mais específico para realizar esse procedimento;
C	Não, não consigo realizar, não tenho experiência suficiente para isso;
D	Sim, realizo sempre essas projeções;

**APENDICE B - Questionário com pontuação aplicada, num mesmo intervalo, utilizando a técnica de escala intervalar.**

**QUESTIONÁRIO  
PERGUNTAS FECHADAS**

**1) Perfil**

**1.1) Quanto tempo de gestão nesse tipo empreendimento?**

<b>Alternativa</b>	<b>Respostas</b>	<b>Pontuação</b>
A	Menos de um ano;	1
B	De um a três anos;	2
C	De três a cinco anos	3
D	Mais que cinco anos.	4

**1.2) Quanto tempo de gestão em empreendimentos anteriores?**

<b>Alternativa</b>	<b>Respostas</b>	<b>Pontuação</b>
A	Menos de um ano;	1
B	De um a três anos;	2
C	De três a cinco anos;	3
D	Mais que cinco anos.	4

**1.3) Antes de investir nesse empreendimento:**

<b>Alternativa</b>	<b>Respostas</b>	<b>Pontuação</b>
A	Nenhum estudo fora realizado, apenas houve orientação da <i>Máster</i> ;	1
B	Houve estudo de resultados com outras <i>Master's</i> ;	2
C	Houve pesquisa com outros empresários do mesmo setor;	3
D	Houve estudo de mercado e análise de viabilidade econômico-financeira.	4

**1.4) Qual sua experiência profissional na área financeira de uma empresa?**

<b>Alternativa</b>	<b>Respostas</b>	<b>Pontuação</b>
A	Nunca tive experiência nessa área em qualquer tipo de empresa;	1
B	Possuo experiência menor que um e menor que três anos;	2
C	Possuo experiência maior que três e menor que cinco anos;	3
D	Possuo experiência maior que cinco anos.	4

**1.5) Na sua opinião, os maus resultados financeiros de uma empresa advém:**

<b>Alternativa</b>	<b>Respostas</b>	<b>Pontuação</b>
A	São coisas que acontecem;	1
B	Da falta de comprometimento dos próprios donos;	2

C	Da Falta de experiência no negócio;	3
D	Da Falta de conhecimentos técnicos apropriados área financeira de gestão.	4

## 2) Controles Financeiros

### 2.1) Que tipo de controle das movimentações financeiras é utilizado pela empresa?

Alternativa	Respostas	Pontuação
A	Não é feito controles financeiros;	1
B	Por cadernos e livros;	2
C	Por meio de planilhas eletrônicas (excel, outros);	3
D	Sistema de informações por um <i>software</i> (programa de informática) específico.	4

### 2.2) As movimentações financeiras ocorridas:

Alternativa	Respostas	Pontuação
A	Não são lançadas no sistema de controle;	1
B	São lançadas esporadicamente no sistema de controle;	2
C	São lançadas apenas mensalmente no sistema de controle;	3
D	São lançadas diariamente no sistema de controle.	4

### 2.3) Quais são as informações que seu controle atual proporciona para a tomada de decisão financeira?

Alternativa	Respostas	Pontuação
A	Emissão de relatórios básicos de informações como: contas a receber, a pagar, recebidas, pagas, faturamento, etc;	1
B	Emissão de relatórios de apuração de Fluxo de Caixa;	2
C	Emissão de relatórios de apuração de Lucros (Demonstração de Resultados);	3
D	Emissão de relatórios de apuração de Patrimônio (Balanço Patrimonial);	4
E	Emissão de relatórios de apuração de Lucros, Patrimônio e Índices Financeiros.	5

### 2.4) Em sua opinião, quais são as informações necessárias que os relatórios preparados pelo sistema de informática deveriam conter para a boa tomada de decisão financeira?

Alternativa	Respostas	Pontuação
A	Apenas contas a receber e contas a pagar, ou seja informações básicas.	1
B	Apuração de Fluxo de Caixa e informações básicas;	2
C	Apuração de Fluxo de Caixa, dos Lucros;	3
D	Apuração de Fluxo de Caixa, dos Lucros, do Patrimônio e informações básicas.	4

### 2.5) Em sua opinião, a contabilidade aplicada gerencialmente na empresa melhora a gestão do negócio, melhorando os resultados financeiros?

<b>Alternativa</b>	<b>Respostas</b>	<b>Pontuação</b>
A	Não, é prejudicial, pois é muito complexa;	1
B	Não, é irrelevante;	2
C	Sim, mas é de difícil aplicação prática;	3
D	Sim, pois se torna melhor aplicável a administração financeira;	4

**2.6) Você acredita que a contabilidade, por meio de registros dos fatos e pela confecção de Demonstrativo de Resultados (apuração de lucros), Balanço Patrimonial (apuração de Patrimônio) é um eficiente controle e fornece a base ideal para a aplicação da administração financeira e melhor gestão do negócio?**

<b>Alternativa</b>	<b>Respostas</b>	<b>Pontuação</b>
A	É importante, mas é muito complexa sua implantação em pequenas empresas para fins de gerenciamento;	1
B	Não, o que realmente importa é o fluxo de caixa (entradas e saídas de recursos);	2
C	Não, é irrelevante;	3
D	Sim, pois permite uma base essencial para tomada de decisões financeiras.	4

### **3) Administração Financeira e os Resultados**

**3.1) Na sua opinião, controles mais eficazes de recursos financeiros, como a contabilidade proporciona, melhora a atuação do gerenciamento financeiro?**

<b>Alternativa</b>	<b>Respostas</b>	<b>Pontuação</b>
A	Não, piora;	1
B	Não, é irrelevante para esse tipo de negócio;	2
C	Sim, melhora ligeiramente;	3
D	Sim, melhora e é imprescindível atualmente.	4

**3.2) Na sua opinião, um melhor conhecimento de administração financeira permite a melhora da gestão do negócio?**

<b>Alternativa</b>	<b>Respostas</b>	<b>Pontuação</b>
A	Não, é irrelevante;	1
B	Sim, melhora ligeiramente, pois é complexo o conhecimento;	2
C	Sim, melhora significativamente para sobreviver no mercado;	3
D	Sim, melhora e dá maiores vantagens para atingir o sucesso.	4

**3.3) O resultado financeiro de sua empresa atualmente é:**

<b>Alternativa</b>	<b>Respostas</b>	<b>Pontuação</b>
A	Ruim, mas independe de maiores conhecimentos da área financeira;	1
B	Ruim, mas seriam melhores com maior conhecimento da área financeira;	2

C	Razoável, mas seriam melhores com maior conhecimento da área financeira;	3
D	Bom, mas precisa melhorar, para isso, preciso ter mais conhecimento nessa área.	4

**3.4) Baseado nos históricos de resultados financeiros de sua empresa, se você possuísse melhor conhecimento na administração financeira:**

Alternativa	Respostas	Pontuação
A	Poderia complicar os resultados, por se tratar de um assunto complexo;	1
B	Para a pequena empresa se torna difícil a aplicação desses procedimentos;	2
C	Os resultados passados seriam melhores e melhoraria os resultados futuros rumo ao sucesso;	3
D	Manteria os resultados do passado para o futuro e sobreviveria.	4

**3.5) Na sua opinião, um bom controle financeiro por meio da implantação da contabilidade gerencial:**

Alternativa	Respostas	Pontuação
A	É irrelevante para esse tipo de negócio, pode melhorar, pode piorar ou sobreviver;	1
B	Apenas garante a sobrevivência da empresa;	2
C	Melhora a administração financeira da empresa, mas apenas proporciona melhores condições para gerenciamento;	3
D	Melhora a administração financeira da empresa e melhora os resultados;	4

**3.6) A Máster proporciona treinamentos específicos na área financeira?**

Alternativa	Respostas	Pontuação
A	Não, não são oferecidos treinamentos nessa área;	1
B	Sim, são oferecidos pouca frequência;	2
C	Sim, são oferecidos com frequência;	3
D	Sim, são oferecidos com muita frequência.	4

**3.7) O sistema de franquia por meio da franqueadora ou da Máster oferece apoio e acompanhamento na gestão financeira em franquias com problemas financeiros?**

Alternativa	Respostas	Pontuação
A	Não, não é oferecido esse tipo de serviço;	1
B	Sim, é oferecido de forma muito irregular;	2
C	Sim, é oferecido de forma regular;	3
D	Sim, é oferecido de forma constante e bem acompanhado.	4

#### 4) Planejamento Operacional e Projeções Financeiras

##### 4.1) Na sua opinião, o que se torna mais importante para um planejamento financeiro:

Alternativa	Respostas	Pontuação
A	É complexo realizar planejamento financeiro em pequenos negócios;	1
B	Apenas é possível realizar o orçamento de gastos a curto prazo;	2
C	É possível realizar o orçamento de gastos e previsão de vendas, porém esse último é mais complexo e arriscado sua execução;	3
D	É possível e necessário atribuir previsões de vendas e orçamento dos gastos baseados em fatos anteriores, como metas para o futuro.	4

##### 4.2) Existe a prática de elaboração de orçamentos de gastos com previsões e metas de faturamento?

Alternativa	Respostas	Pontuação
A	Não, não são realizados orçamentos nem previsões e metas de faturamento;	1
B	Sim, são realizadas apenas as praticas de previsões e metas de faturamento;	2
C	Sim, são realizadas as práticas orçamentárias de gastos;	3
D	Sim, são realizadas as práticas orçamentárias de gastos com previsões e metas de faturamento.	4

##### 4.3) Em sua empresa, são realizadas as projeções de caixa para a tomada de decisão financeira?

Alternativa	Respostas	Pontuação
A	Não, não senti necessidade de realizar esse procedimento;	1
B	Não, falta controle mais específico para realizar esse procedimento;	2
C	Não, não consigo realizar, não tenho experiência suficiente para isso;	3
D	Sim, realizo sempre essas projeções;	4

## ANEXOS

## ANEXO A - Planilhas de controle gerencial aplicada nas franquias estudadas.

Planilha de Dados da Gestão Financeira da Franquia						
<b>Siga o guia de preenchimento</b>						
Período de Apuração (mês/ano)			janeiro-07			
<b>DADOS DA FRANQUIA</b>						
1.1	Razão social					
1.2	CNPJ		CPF.:			
1.3	Nome do franqueado					
1.4	Máster Franquia					
1.5	Município/UF		UF:	S.P		
1.6	Gerente Comercial					
1.7	Coordenador Pedagógico					
1.8	Nº Habitantes					
<b>Quantidades</b>						
2	Franquia	Salas	Salas	computadores	cadeiras	
2.1	Laboratório de Informática		2	16	25	
2.2	Laboratório de Cursos Vips		1	1	2	
2.3	Sala Multidisciplinar		2	0	15	
2.4	Sala de Inglês		1	0	8	
2.5	Sala Mont. e Manut. Computador		1	3	10	
Total			7	20	60	
<b>Numeros</b>						
3	Cursos	Alunos ativos mês anterior	Matriculas no mês	Canc. no mês	Alunos formados no mês	Total alunos ativos
3.1	Curso Livres	240	18	44		214
3.2			0			0
3.3	Cursos Vips	18	3	0		21
3.4	Cursos Inglês	17	0	0	0	17
3.5		0	0	0	0	0
Total		275	21	44	0	252
<b>APURAÇÃO DE RECEITAS RECEBIDAS DA FRANQUIA</b>						
4	Receitas da Franquia	Nº Parcelas Pagas	Vir. Médio Recebido	Faturamento Bruto Recebido		
4.1	Cursos Livres	147	R\$ 64,30	R\$ 9.452,72		
4.2	Cursos Supletivos					
4.3	Cursos Vips	9	R\$ 124,11	R\$ 1.117,02		
4.4	Cursos Inglês	11	R\$ 67,21	R\$ 739,27		
4.5	Curso Téc. Informática					
4.6	Taxas de matrículas	6	R\$ 50,00	R\$ 300,00		
4.7	Taxas de desistência					
4.8	Taxas de transferência					
4.9	Rec. de Crédito do Mês					
4.10	Rec. de Crédito Mês Ant.	57	R\$ 87,64	R\$ 4.995,67		
4.11	Antecipação de Receitas	4	R\$ 78,20	R\$ 312,80		
4.12	Diversas**					
Total Geral das Receitas		234	R\$ 72,30	R\$ 16.917,48		



DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DA FRANQUIA			
5	RECEITAS		
5.1	Receitas brutas do mês		15.307,66
5.2	Recuperação de Parcelas Atrasadas + Parcelas Antecipadas		5.308,47
5.3	Receita líquida ( total do fat. bruto recebido)		16.917,48
5.4	Inadimplência		24,16%
6.0	DESPESAS OPERACIONAIS		
6.1	ADMINISTRATIVO		%
	DISCRIMINAÇÃO DAS CONTAS	VALOR	
6.1.1	Aluguel/Cond./IPTU/Seguro	R\$ 1.800,00	10,6%
6.1.2	Água/Luz	R\$ 405,26	2,4%
6.1.3	Royalties	R\$ 1.347,34	8,0%
6.1.4	Telefone	R\$ 976,63	5,8%
6.1.5	Telefone celular	R\$ 254,04	1,5%
6.1.6	Folha de pagamento	R\$ 1.605,56	9,5%
6.1.7	Encargos sociais	R\$ 749,35	4,4%
6.1.8	Folha pagamento Estagiários /seguros		0,0%
6.1.9	encargos/ sindicato		0,0%
6.1.10	Impostos/Taxas	R\$ 321,30	1,9%
6.1.11	combustível	R\$ 18,25	0,1%
6.1.12	Serviços / Internet	R\$ 215,13	1,3%
6.1.13	Manutenção e reparos	R\$ 965,75	5,7%
6.1.14	Material de uso e consumo	R\$ 321,10	1,9%
6.1.15	Honorários Cont./Adv./Assessorias	R\$ 424,92	2,5%
6.1.16	Benefícios (Vale transporte geral, refeições)		0,0%
6.1.17	Correspondências	R\$ 14,30	0,1%
6.1.18	Desp. Financ. Oper./CPMF/Tar.Cobrança/Tar.Manutenção		0,0%
6.1.19	Licenças de Software	R\$ 380,17	2,2%
6.1.20	Diversos / Produtos personalizados		0,0%
6.1.21	Sub-Total	R\$ 9.799,10	57,9%
6.2	COMERCIAL		
6.2.1	Folha de pagamento	R\$ 664,92	3,9%
6.2.3	Encargos sociais		0,0%
6.2.4	Investimentos em mídias		0,0%
6.2.5	Fundo de propaganda	R\$ 336,84	2,0%
6.2.6	Contribuições para ações sociais		0,0%
6.2.7	Benefícios / Bonificações/ajuda custo		0,0%
6.2.8	Diversos /materiais de uso	R\$ 280,40	1,7%
6.2.9	Sub-Total	R\$ 1.282,16	7,6%
6.3	PEDAGÓGICO		
6.3.1	Folha de pagamento	R\$ 1.940,61	11,5%
6.3.2	folha pagamento autonomo		0,0%
6.3.3	Encargos sociais		0,0%
6.3.4	Folha pagamento Estagiários /seguros		0,0%
6.3.5	Bonificações / Benefícios		0,0%
6.3.6	Material didático	R\$ 397,82	2,4%
6.3.7	Material extra		0,0%
6.3.8	Diversos / Pedagógico / 1/3 férias		0,0%
6.3.7	Sub-Total	R\$ 2.338,43	13,8%
6.3.8	TOTAL DESPESAS OPERACIONAIS	R\$ 13.419,69	79,3%
6.3.9	Resultado 1	R\$ 3.497,79	20,7%
7	DESPESAS/DESEMBOLSOS NÃO OPERACIONAIS		
	DISCRIMINAÇÃO DAS CONTAS	VALOR	%
7.1	Retiradas Pró-Labore	R\$ 0,00	0,0%
7.2	Indenizações Trabalhistas	R\$ 0,00	0,0%
7.3	Recisões Trabalhistas	R\$ 0,00	0,0%
7.4		R\$ 0,00	0,0%
7.5		R\$ 0,00	0,0%
7.6		R\$ 0,00	0,0%
7.7	Sub-Total	R\$ 0,00	0,0%
7.8	Resultado 2	R\$ 3.497,79	20,7%

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)