



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL**

**CAMPUS LARANJEIRAS DO SUL**

**CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**DANIEL ALEXANDRE SIYKA**

**ANÁLISE DA GESTÃO EMPRESARIAL DE MICRO E PEQUENOS NEGÓCIOS NO  
MUNICÍPIO DE QUEDAS DO IGUAÇU – PR**

**LARANJEIRAS DO SUL - PR**

**2018**

**DANIEL ALEXANDRE SIYKA**

**ANÁLISE DA GESTÃO EMPRESARIAL DE MICRO E PEQUENOS NEGÓCIOS NO  
MUNICÍPIO DE QUEDAS DO IGUAÇU - PR**

Trabalho de Conclusão de Curso de graduação  
apresentado como requisito para obtenção do grau de  
bacharelado em Ciências Econômicas pela  
Universidade Federal Da Fronteira Sul – UFFS.

Orientador: Prof. Drº. Antônio Maria da Silva Carpes

LARANJEIRAS DO SUL - PR

2018

**Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS**

Siyka, Daniel Alexandre  
ANÁLISE DA GESTÃO EMPRESARIAL DE MICRO E PEQUENOS  
NEGÓCIOS NO MUNICÍPIO DE QUEDAS DO IGUAÇU - PR / Daniel  
Alexandre Siyka. -- 2018.  
56 f.:il.

Orientador: DOUTOR Antônio Maria da Silva Carpes.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Ciências Econômicas, Laranjeiras do Sul, PR , 2018.

1. PERFIL DE GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. I.  
Carpes, Antônio Maria da Silva, orient. II. Universidade  
Federal da Fronteira Sul. III. Título.

DANIEL ALEXANDRE SIYKA

ANÁLISE DA GESTÃO EMPRESARIAL DE MICRO E PEQUENOS NEGÓCIOS NO  
MUNICÍPIO DE QUEDAS DO IGUAÇU – PR

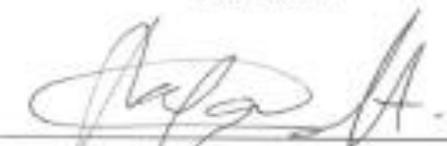
Trabalho de Conclusão de Curso de graduação  
apresentado como requisito para obtenção do grau de  
bacharelado em Ciências Econômicas pela  
Universidade Federal Da Fronteira Sul – UFFS.

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em:

04 / 12 / 2018

BANCA EXAMINADORA

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Antonio M. S. Carpes – UFFS.  
Orientador

  
\_\_\_\_\_  
Prof. M.e. Rafael Stefenon - UFFS

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Yogo Kubiak Canquerino - UFFS

*Dedico à minha família, pelo apoio incondicional para realização deste trabalho.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, pelo dom da vida e por possibilitar-me momentos de grande aprendizado e crescimento, momentos que contribuíram para a minha formação acadêmica.

Agradeço à minha família em especial a minha esposa Edina, e também aos meus pais Nicodemos e Rosinha que sempre acreditaram no meu sucesso, apoiando-me incondicionalmente, fornecendo exemplo de vida, acreditando na realização deste sonho e pela compreensão e carinho nos momentos mais difíceis.

Ao professor/orientador Prof. Dr. Antônio Carpes pelo empenho, dedicação na docência e orientação deste trabalho e pelo esforço em transmitir princípios científicos e éticos.

Ao professor/colaborador Prof. Me. Rafael Stefenon, pelo apoio e colaboração para realização deste trabalho.

As empresas e empresários que, gentilmente, colaboraram com a realização desta pesquisa.

Um agradecimento especial a Associação Comercial de Quedas do Iguaçu, em nome de seu presidente Rodrigo Guzzo e da sua Gerente Thaís Costa, pelo incentivo e colaboração para este trabalho.

Agradeço a Universidade Federal da Fronteira Sul e seus profissionais, por proporcionar-me uma formação digna de ética e profissionalismo.

E por fim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para a minha formação e construção deste trabalho.

*“Sonhos determinam o que você quer. Ações determinam o que você conquista”.*

*Aldo Novak*

## RESUMO

No Brasil o número de micro e pequenas empresas vêm aumentando cada dia mais, e mostra que as empresas desempenham um papel de extrema importância no cenário econômico brasileiro, e respondem por boa parte da geração de empregos e contribuem fortemente para economia. O objetivo desta pesquisa foi analisar a gestão das micro e pequenas empresas do município de Quedas do Iguaçu – PR, associadas à ACIQI. O estudo caracterizou-se como uma pesquisa descritiva, de levantamento ou survey, de caráter predominantemente qualitativo. Foram objeto de análise, MPEs da cidade de Quedas do Iguaçu, sendo selecionada uma amostra de 44 empresas, dentro de um universo de 276 empresas e uma população de 222 micro e pequenas empresas. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados, um questionário segregado em três dimensões: dimensão um, caracterização; dimensão dois, abordagem de gestão em nível de controles; e dimensão três, abordagem da gestão em nível de tomada de decisão. Os resultados, analisados a partir de gráficos e tabelas, assim como a utilização de uma escala likert de seis pontos, constataram que o perfil de gestão dos empresários das micro e pequenas empresas de Quedas do Iguaçu não se sustentam na sua totalidade em conhecimentos técnicos de gestão empresarial, mas sim no aprendizado adquirido no dia após dia com o trabalho.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas. Gestão empresarial. Município de Quedas do Iguaçu.

## **ABSTRACT**

In Brazil, the number of micro and small enterprises is increasing every day, and shows that companies play a very important role in the Brazilian economic scenario, and account for a large part of the generation of jobs and contribute strongly to the economy. The objective of this research was to analyze the management of micro and small companies in the municipality of Quedas do Iguaçu - PR, associated with ACIQI. The study was characterized as a descriptive survey, survey or survey, of predominantly qualitative character. MPEs from the city of Quedas do Iguaçu were analyzed, and a sample of 44 companies were selected, within a universe of 276 companies and a population of 222 micro and small companies. A questionnaire segregated in three dimensions was used as a data collection instrument: dimension one, characterization, dimension two, management approach at the level of controls and dimension three, management approach at the decision-making level. The results, analyzed from graphs and tables, as well as the use of a likert scale of 6 points, have informed that the management profile of the entrepreneurs of micro and small companies in Quedas do Iguaçu do not rely entirely on technical knowledge of management, but rather in the day-to-day learning of the work.

**Keywords:** Micro and small companies. Business management. Municipality of Quedas of Iguaçu.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Percentagem do Número de Empresas por Porte – 2009 a 2011 .....	20
Quadro 2 - Percentagem de Pessoal ocupado por porte – 2009 a 2011 .....	20
Quadro 3 - Valor Adicionado das MPEs na Economia Nacional .....	21
Quadro 4 - Classificação por número de funcionários SEBRAE .....	22
Quadro 5 - Classificação por faturamento BNDES.....	22
Quadro 6 - Constructo da pesquisa.....	32
Quadro 7 - Setor de atuação e Regime tributário.....	35
Quadro 8 - Número de funcionários e Faturamento bruto anual. ....	36
Quadro 9 - Faixa etária e grau de instrução dos respondentes.....	36
Quadro 10 - Perfil do empreendedor.....	37
Quadro 11 - Gestão estratégica e mercadológica .....	39
Quadro 12 - Gestão financeira e recursos humanos.....	40
Quadro 13 - Controles de gestão .....	42
Quadro 14 - Recursos utilizados como suporte na tomada de decisão .....	43
Quadro 15 - Planejamento estratégico, Orçamento empresarial e Serviços contábeis. .....	43
Quadro 16 - Informações recebidas pela contabilidade .....	44

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Evolução do PIB de Quedas do Iguaçu (em milhões de reais).....	25
Gráfico 2 – Percentual do valor adicionado bruto segmentado por setor .....	26
Gráfico 3 – Percentual de número de estabelecimentos por atividade econômica ...	26
Gráfico 4 - Número de Empregos x Atividade Econômica .....	27
Gráfico 5 - Tempo de Constituição da Empresa.....	34
Gráfico 6 - Porte das empresas.....	35
Gráfico 7 - Papel da Contabilidade.....	45

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Exemplo de modelo de gestão.....	18
---	----

## **LISTA DE ABREVIações E SIGLAS**

ACIQI	Associação Comercial e Empresarial de Quedas do Iguaçu
ANP	Agência de Notícia do Paraná
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBPT	Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
JUCEPAR	Junta Comercial do Paraná
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
PR	Paraná
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa
UGE	Unidade de Gestão Estratégica

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	14
1.2 OBJETIVOS .....	15
1.2.1 Objetivo Geral .....	15
1.2.2 Objetivos Específicos .....	15
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>17</b>
2.1. GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS .....	17
2.2. ECONOMIA EMPRESARIAL NO CONTEXTO DAS MPEs .....	18
2.2.1. Caracterização Das Mpes .....	21
2.2.2. Caracterização Do Estado Do Paraná.....	23
2.3. ESTUDOS ANTERIORES.....	27
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	<b>29</b>
3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	29
3.2. PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS .....	30
3.3. PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS .....	31
3.4 CONSTRUCTO DA PESQUISA.....	32
<b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>34</b>
4.1 DIMENSÃO 1: CARACTERIZAÇÃO .....	34
4.2 DIMENSÃO 2: ABORDAGEM DA GESTÃO EM NÍVEL DE CONTROLES. ....	38
4.3 DIMENSÃO 3: ABORDAGEM DA GESTÃO EM NÍVEL DE TOMADA DE DECISÃO. ....	42
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>48</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>51</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente no Brasil, as micro e pequenas empresas (MPEs) nascem aventuradas pelo empreendedorismo, com o intuito de tornarem-se independentes ou, mesmo, por não haver oportunidades de trabalho, caracterizando assim o empreendedorismo por necessidade, cujo objetivo é a renda. (DUARTE, 2013)

Na visão de Schumpeter (1934) citado por Vieira e Ramos (2013, p 03) “a atividade empreendedora ou empreendedorismo é compreendida como a ação que cria um novo produto, ou serviço, ou um negócio completo, que desafia com criatividade as relações de mercado”.

No entanto, o empreendedorismo por necessidade pode gerar dificuldades, como por exemplo, aquelas refletidas pela falta de um plano de negócio, escassez nas fontes de recursos financeiros e limitações nas práticas de gestão, prejudicando o crescimento e assim causando a mortalidade dos pequenos negócios. (MAI, 2006)

A mortalidade empresarial é constantemente discutida no meio empresarial e acadêmico, atribuindo diversas causas para o fracasso dos empresários. Conforme o estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2015), alguns fatores acabam gerando dificuldades de conduzir o empreendimento e conseqüentemente o fechamento da empresa, como:

- A carga tributária elevada;
- Ponto e ou local inadequado;
- Falta de conhecimento gerencial e desconhecimento do mercado;
- Causas econômicas;
- Propaganda inadequada;
- Formação inapropriada de preços dos produtos/serviços;
- Informações de mercado deficientes;
- Falta de planejamento dos empresários;

De acordo com os fatores descritos, percebe-se que a inexperiência gerencial por parte dos gestores que iniciam um empreendimento por necessidade, configura-se em um dos principais fatores que condicionam a empresa a fechar suas portas.

Sobre a gestão empresarial Scatena (2011, p 140) define que “a gestão se estrutura a partir das estratégias, da cultura e dos valores e também da composição

organizacional, é a partir destas estratégias que a empresa deve seguir para atingir resultados almejados”.

Marolli (2011) afirma que as micro e pequenas empresas têm se destacado no atual cenário socioeconômico, ao gerar qualidade de vida e redução na desigualdade social, assim como contribui no desenvolvimento das regiões e municípios.

Conforme estudos apresentados pelo SEBRAE, as MPEs geram riquezas na ordem de aproximadamente 53,4% do PIB no setor do comércio. Na indústria, a participação é de 22,5% e no setor de serviços, a representatividade é de 36,3% do PIB. Dados de 2015 apontam que o segmento das MPE abrange cerca de aproximadamente sete milhões de estabelecimentos e gera empregos na ordem de 17,2 milhões de empregos formais no país (SEBRAE, 2015).

No cenário paranaense, de acordo com a Agência de Notícias do Paraná (ANP), em 2016 o estado encerrou o ano com pouco mais de 1,3 milhões de empresas ativas, das quais 94% eram MPEs. Comparativamente, houve um crescimento de 10,73% em relação a 2015. No município de Quedas do Iguaçu – PR, conforme dados do IPARDES (Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social), existem 628 estabelecimentos empresariais, que na qual, geram 5.772 empregos formais no município. Isso caracteriza em torno de 53% da população economicamente ativa urbana da cidade, que é de 10.848 pessoas (IPARDES, 2016).

Diante do contexto econômico, no tocante a participação das MPEs, observa-se a relevância desses empreendimentos para o fortalecimento econômico e social de uma região.

Por fim, percebe-se que as micro e pequenas empresas concentram um papel fundamental no crescimento e desenvolvimento de uma região, uma vez que, sua participação expressiva na economia do município, do estado e do país é destaque no meio acadêmico e empresarial, pela capacidade na geração de emprego e renda. Deste modo, uma análise da gestão empresarial poderá contribuir de alguma forma, na minimização das dificuldades das MPEs.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O presente projeto de pesquisa está contextualizado dentro do tema “O perfil de gestão das micro e pequenas empresas”, e está norteado dentro da seguinte

questão: Qual o perfil de gestão das micro e pequenas empresas do município de Quedas do Iguaçu – PR, associadas à ACIQI?

## 1.2 OBJETIVOS

No intuito de orientar a condução do trabalho e responder à questão de pesquisa, apresentam-se a seguir os objetivos geral e específicos do estudo.

### 1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a gestão das micro e pequenas empresas do município de Quedas do Iguaçu – PR, associadas à ACIQI.

### 1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Caracterizar as empresas pesquisadas;
- b) Identificar o perfil dos gestores do município de Quedas do Iguaçu - PR;
- c) Averiguar a utilização dos controles de gestão das MPEs no município de Quedas do Iguaçu – PR;
- d) Averiguar o processo de gestão das MPEs em nível de tomada de decisão.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Percebe-se que as micro e pequenas empresas são de suma importância para a economia de todos os países, geram emprego, estão espalhadas pelo território nacional, e auxiliam para diminuir as desigualdades regionais proporcionando oportunidades de trabalho e renda. Segundo Cardoso et al (2017, p 188):

“Os pequenos negócios respondem por mais de  $\frac{1}{4}$  do PIB brasileiro, no qual, os nove milhões de micro e pequenas empresas, em média, no país, representam 27% do Produto Interno Bruto (PIB), um resultado crescente nos últimos anos [...] a produção gerada por estas micro e pequenas empresas aumentou quatro vezes em dez anos, saltando de R\$ 144 bilhões em 2001 para R\$ 599 bilhões em 2011”.

Por outro lado, nota-se que os gestores encontram dificuldades gerenciais caracterizadas pela falta de conhecimento técnico e de ferramentas capazes de

auxilia-los na administração do negócio. Segundo Oleiro, Damede e Victor (2007, p-39), “Observa-se que, os gestores desconhecem as informações básicas de seus empreendimentos tais como lucro, rentabilidade, liquidez, formação de custo de seus serviços e produtos”.

A pesquisa no setor empresarial se justifica devido à escassez de estudos voltados a esse grupo de empreendimento do município de Quedas do Iguaçu estado do Paraná.

Desta forma, a importância de conhecer as práticas de gestão das MPEs, seus principais desafios e identificar o perfil da gestão empresarial local, esta relacionada com a necessidade de adquirir ferramentas complementares, que enriqueçam as análises dos tipos de serviços que a ACIQI (Associação Comercial e Industrial de Quedas do Iguaçu) possa disponibilizar para cada associado, melhorando assim a qualidade das decisões que são tomadas do dia a dia da entidade, e colaborando com a maximização dos lucros de cada associado.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para melhor apresentação, leitura e compreensão do trabalho, o referencial teórico está dividido em três tópicos, que são: Gestão de micro e pequenas empresas, Economia empresarial e Estudos anteriores.

### 2.1. GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

São vários os discursos, tanto no meio empresarial quanto no meio acadêmico, sobre a forma como as empresas são geridas por seus proprietários ou administradores a fim de proporcionar retorno de seus investimentos. Desta forma, uma questão baseia-se nas estratégias utilizadas para que os empreendedores e investidores possam maximizar o resultado de seus empreendimentos, recebendo o que na administração financeira chama-se de retorno sobre o investimento. (GOMES, 2011).

Na opinião de Souza (2003), a gestão é o modo de gerir e fazer as coisas acontecerem de forma que as empresas alcancem seus objetivos. Ou seja, a gestão é responsável pela dinâmica da estratégia, que oferece a necessidade de tomada de decisão na existência de problemas.

Está tomada de decisão deve-se buscar eficiência e eficácia, para que as tarefas realizadas sejam em conformidade com os objetivos desejados. Portanto, estas decisões cabem a aqueles que são capacitados a exercerem a função administrativa. (SOUZA, 2003)

Percebe-se que as MPEs representam uma parcela expressiva dos empreendimentos existentes no Brasil, o que gera uma concorrência acirrada entre elas desafiando os empresários a utilizar sua criatividade e formas para que se mantenha no mercado.

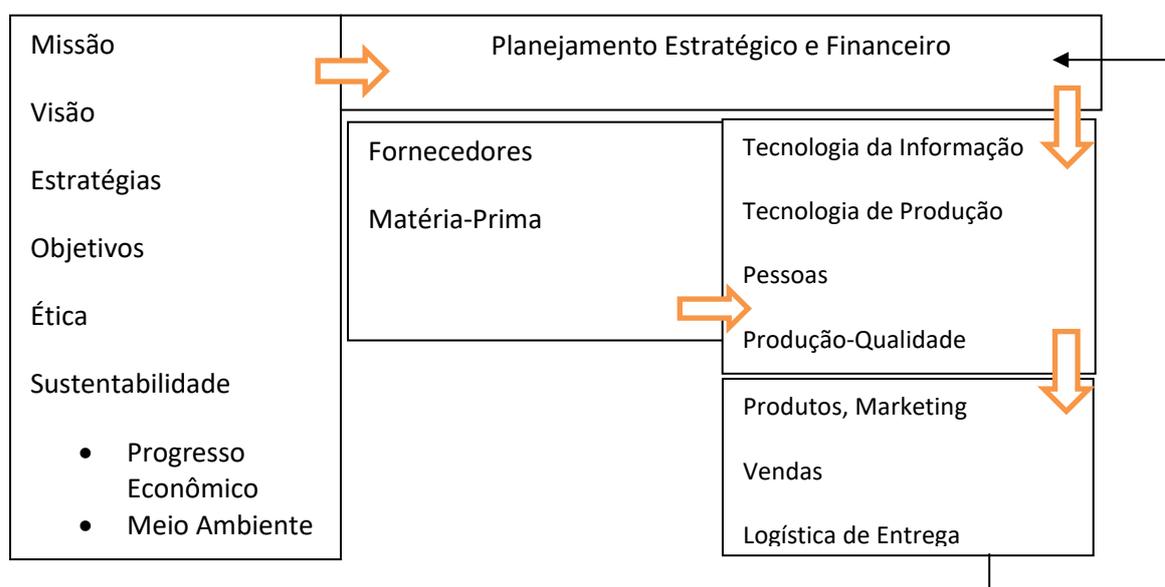
Neste sentido Souza (2003) destaca que a gestão das MPEs se caracteriza por um processo de tomada de decisão, tendo como base a vivência e a expectativa do empreendedor, para que essas decisões conduzam ao seu objetivo. Portanto, a gestão acaba tendo influência de vários paradigmas principalmente do meio externo fragilizando as informações gerenciais.

Os controles de gestão informais, ou mesmo a inexistência deles, é outro ponto desafiado nas empresas de micro e pequeno porte. Empresários despreparados ou

mesmo possuindo um nível técnico baixo, por desconhecimento ou negligência, acabam não organizando e sistematizando as informações de sua empresa. Por algumas vezes nem sequer conhecem o quanto vendem e o quanto faturam mensalmente. Outros desconhecem seus clientes, e alguns não conhecem se quer o mercado em que atuam. (GOMES, 2011)

O modelo de gestão estrutura-se a partir das estratégias, da cultura, das crenças e dos valores e também da composição organizacional formal. É a partir das estratégias que o caminho que a empresa deve seguir é modelado para atingir resultados almejados (SCATENA, 2011).

Figura 1 - Exemplo de modelo de gestão.



Fonte: Scatena 2011, elaborado pelo autor.

O fluxo (figura 1) de construção da missão, visão, estratégias, os objetivos, conduta ética e o tripé da sustentabilidade, devem ser previamente concebidos para, posteriormente, nortear o planejamento estratégico e financeiro da empresa que, por sua vez, vai dar as coordenadas para as próximas etapas do modelo.

## 2.2. ECONOMIA EMPRESARIAL NO CONTEXTO DAS MPEs

As micro e pequenas empresas têm se destacado no atual cenário socioeconômico, e dado esse destaque, a sua análise se faz necessária para compreensão desta importância para o desenvolvimento econômico nacional. A

relevância do tema pode ser vista através do estudo realizado por Marolli (2011) no qual afirma que, os pequenos negócios representam a essência da dinâmica da economia dos países, são impulsionadoras do mercado, geradoras de oportunidade, e proporcionadoras de emprego mesmo em situações de recessão.

As MPEs contribuem significativamente no campo social, por meio da geração de emprego e renda, conseqüentemente influenciando na redução da pobreza. A competitividade, proporcionada pela representatividade dos empreendimentos, contribui no desenvolvimento de talentos e na inovação. A abertura de novos empreendimentos e introdução de novas atividades somam-se as contribuições econômicas trazidas pelas MPEs (DUARTE, 2013).

No Brasil, bem como em muitos países, as MPEs correspondem a um expressivo número das unidades produtivas criadas anualmente. A implantação de novos estabelecimentos é uma dinâmica desejável, pois permite a geração de novos postos de emprego e de novas oportunidades, além de colaborar para o acréscimo da competitividade e da eficiência econômica (MAI, 2006).

Os grandes e novos acontecimentos econômicos denominados de abertura de mercados, de globalização, de terceirização e outros, fazem com que surja um grande número de micro e pequenas empresas. Esse cenário forma-se a partir do fim da década de 80, evidenciando-se um aumento da importância econômica das empresas de menor porte, pelo fato de se tornarem criadoras de postos de trabalho e desempenharem um papel relevante na renovação da economia (MAI, 2006).

No atual cenário econômico, as MPEs possibilitam contribuir com características próprias distinguindo-se das grandes empresas, como por exemplo, na geração da competitividade local, no relacionamento direto com o cliente e ainda proporcionam participação importante na descentralização do segmento. (MAROLLI, 2011).

O SEBRAE, por meio de sua Unidade de Gestão Estratégica (UGE), elaborou um estudo no ano de 2015 sobre a participação da MPEs na economia brasileira no período entre 2009 e 2011. A seguir, o quadro 1 demonstra os resultados.

Quadro 1 - Percentagem do Número de Empresas por Porte – 2009 a 2011

<b>ANO</b>	<b>MICRO E PEQUENAS EMPRESAS</b>	<b>MÉDIAS EMPRESAS</b>	<b>GRANDES EMPRESAS</b>	<b>TOTAL</b>
2009	97,6%	1,67%	0,73%	100%
2010	97,57%	1,7%	0,73%	100%
2011	97,63%	1,63%	0,73%	100%
<b>MÉDIA 2009/2011</b>	<b>97,6%</b>	<b>1,67%</b>	<b>0,73%</b>	<b>100%</b>

Fonte: SEBRAE.

Evidencia-se (quadro 01) a forte presença das MPEs, que correspondem a uma média de 97,6% do total das empresas, contra 2,4% de médias e grandes empresas.

A seguir (quadro 02) pode-se identificar o percentual de pessoal ocupado por porte de empresas.

Quadro 2 - Percentagem de Pessoal ocupado por porte – 2009 a 2011

<b>ANO</b>	<b>MICRO E PEQUENAS EMPRESAS</b>	<b>MÉDIAS EMPRESAS</b>	<b>GRANDES EMPRESAS</b>	<b>TOTAL</b>
2009	51,77%	12,57%	35,66%	100%
2010	51,07%	12,57%	36,36%	100%
2011	51,17%	12,37%	36,46%	100%
<b>MÉDIA 2009/2011</b>	<b>51,34%</b>	<b>12,50%</b>	<b>36,16%</b>	<b>100%</b>

Fonte: SEBRAE.

Percebe-se, no quadro 02, uma grande concentração de pessoas ocupadas nas micro e pequenas empresas, com representação de 51,34% do universo pesquisado.

As MPEs impactam fortemente na geração de renda e trabalho, na medida em que empresas de maior porte, por vezes automatizam seus processos e por consequência diminuem os postos de trabalho humano. Outro dado importante,

relacionado à contribuição das MPEs na economia, diz respeito à participação do valor adicionado.

A seguir (quadro 03) apresentam-se dados referentes ao valor adicionado das MPEs brasileiras, nos setores de comércio, indústria e serviços.

Quadro 3 - Valor Adicionado das MPEs na Economia Nacional

SETORES	2009	2010	2011
SERVIÇOS	9,0%	9,3%	10%
COMERCIO	9,5%	9,2%	9,1%
INDÚSTRIA	8,6%	8,3%	7,9%
TOTAL DAS MPEs	27,1%	26,7%	27%

Fonte: SEBRAE.

O quadro 03 demonstra o valor adicionado no período de 2009 a 2011. Esta medida da produção é a forma de avaliar a contribuição das diversas atividades econômicas na formação do PIB brasileiro. Percebe-se, por meio dos dados expostos, a dimensão de importância que as MPEs representam na economia, contribuindo na fomentação de emprego e conseqüentemente na geração de renda, contribuindo para o desenvolvimento local.

### 2.2.1. CARACTERIZAÇÃO DAS MPES

Segundo Marolli (2011), “pelo artigo seis da Lei nº 4.137, de 10 de setembro de 1962, considera-se empresa, toda organização de natureza civil ou mercantil destinadas à exploração por pessoal física ou jurídica de qualquer atividade com fim lucrativo”. Observa-se que as organizações contêm um caráter de atividade econômica, ou seja, transformam recursos humanos, materiais e financeiros em produtos e serviços para seus consumidores.

As empresas no Brasil possuem alguns parâmetros que permitem classificá-las por porte, cujos critérios são definidos por algumas entidades como o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), SEBRAE e Receita Federal do Brasil.

O SEBRAE classifica as empresas segundo o número de funcionários como demonstra a seguir (quadro 04) a classificação:

Quadro 4 - Classificação por número de funcionários SEBRAE

<b>CLASSIFICAÇÃO</b>	<b>MICRO EMPRESA</b>	<b>PEQUENA EMPRESA</b>	<b>MÉDIA EMPRESA</b>	<b>GRANDE EMPRESA</b>
COMÉRCIO E SERVIÇOS	Até 09 funcionários	De 10 a 49 funcionários	De 50 a 99 funcionários	Acima de 100 funcionários
INDÚSTRIA	Até 19 funcionários	De 20 a 99 funcionários	De 100 a 499 funcionários	Acima de 500 funcionários

Fonte: SEBRAE.

Neste caso, o SEBRAE classifica como microempresas aquelas nas atividades de serviços e comércio com até nove pessoas ocupadas, e como pequena empresa as que têm entre 10 e 49 pessoas ocupadas. Na atividade industrial, são microempresas aquelas com até 19 pessoas ocupadas, e pequenas empresas entre 20 e 99 pessoas ocupadas.

O BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) por sua vez classifica as empresas, a partir do parâmetro de faturamento anual, na qual está pertença. O quadro 5 apresenta a classificação.

Quadro 5 - Classificação por faturamento BNDES

<b>PORTE</b>	<b>FATURAMENTO ANUAL</b>
MICRO EMPRESA	Até R\$ 2,4 milhões
PEQUENA EMPRESA	De R\$ 2,4 milhões até R\$ 16 milhões

Fonte: BNDES, elaborado pelo autor.

O BNDES utiliza essa classificação para enquadramento das condições de suas linhas e programas de financiamento. Isso ocorre porque as condições financeiras podem variar em função do porte da empresa que solicita o financiamento. (BNDES, 2016).

A Lei nº 9.841/99, no art. 2º, define MPEs como:

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, ressalvado o disposto no art. 3º, considera-se:

I - Microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos);  
 II - Empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões cento e trinta e três mil duzentos e vinte e dois reais).

A lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, republicada em atendimento ao disposto da lei complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011, revoga a lei nº 9.841/99 e dá nova redação definindo MPEs como:

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - No caso da microempresa aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);  
 II - No caso de empresa de pequeno porte aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

A lei complementar nº 139 é utilizada como parâmetro pela Receita federal, para classificar as micro e pequenas empresas optantes pelo regime tributário simplificado o Simples Nacional.

O Simples Nacional (Regime Simplificado de Tributação) inclui um total de seis impostos federais que são o IPI (Imposto Sobre Produtos Industrializados), INSS patronal (Instituto Nacional do Seguro Social), COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social), IRPJ (Imposto de Renda Pessoa Jurídica), PIS (Programa de Integração Social), CSLL (Contribuição social sobre o lucro líquido). Também inclui o ICMS (Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias) e o ISS (Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza) recolhidos pelo estado e município respectivamente, unificados através da DARF (Documento de Arrecadação da Receita Federal). (DUARTE, 2013).

## **2.2.2. CARACTERIZAÇÃO DO ESTADO DO PARANÁ**

No cenário econômico empresarial paranaense conforme a Agência de Notícias do Paraná (ANP), o número de empresas ativas cresceu no estado em 2016, e

encerrou o ano com 1,3 milhão de empresas em atividade, 10,73% a mais do que as 1,18 milhão ativas em 2015 (ANP, 2016).

O avanço do número de empresas ativas foi puxado principalmente pelos trabalhadores que abriram seus negócios por conta própria. O número de microempreendedores individuais (MEI) teve crescimento de 17,92%, com evolução de 572.925 em 2015, para 674.169 em 2016 no Paraná (ANP, 2016).

O presidente da Junta Comercial do Paraná (JUCEPAR), Ardisson Akel, lembra que “o número de empresas abertas no Paraná, sem contar os microempreendedores individuais, cresceu 3% em 2016 em relação ao ano anterior. Passou de 38.383, em 2015, para 39.481 em 2016” (ANP, 2016).

Em 2018, de acordo com a plataforma Empresômetro do Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (IBPT), o Paraná é o quinto estado com maior número de empresas ativas, com 6,63% do total de 21,2 milhões de empresas ativas no País. Entre as cidades com maior número de empresas ativas no estado estão a capital Curitiba, com um número expressivo de 23,37% do total, seguido por Londrina 5,79%, Maringá 5,04%, Ponta Grossa 3,10% e Cascavel 3,05%. (IBPT, 2018)

Entre os setores os que mais se destacam no Paraná, de acordo com o Empresômetro, são os setores de serviços, com 50,61% do número de empresas ativas. O segundo setor com maior número de empresas ativas é o comércio, com 36,99%, e em terceiro o setor de indústria, com 8,42%. (IBPT, 2018)

As atividades econômicas que mais se destacam no estado do Paraná são, Comércio Varejista de artigos de vestuário e acessórios, com 5,63% do total, Lanchonetes, casas de chá, de suco e similares, com 3,02% do total e obras de alvenaria, com 2,72%. (IBPT, 2018)

De acordo com o IPARDES (2016), o estado do Paraná tem seus municípios organizados em dez mesorregiões geográficas, definidas fundamentalmente no intuito de oferecer informações do âmbito municipal dando suporte a estudos sobre questões sociais e políticas.

A mesorregião centro sul paranaense está localizada no terceiro planalto paranaense e constitui três microrregiões, Pitanga, Guarapuava e Palmas. O município de Guarapuava é o único que supera os 180 mil habitantes, seguido de cinco outros municípios na faixa de 20 a 50 mil habitantes (IPARDES, 2016).

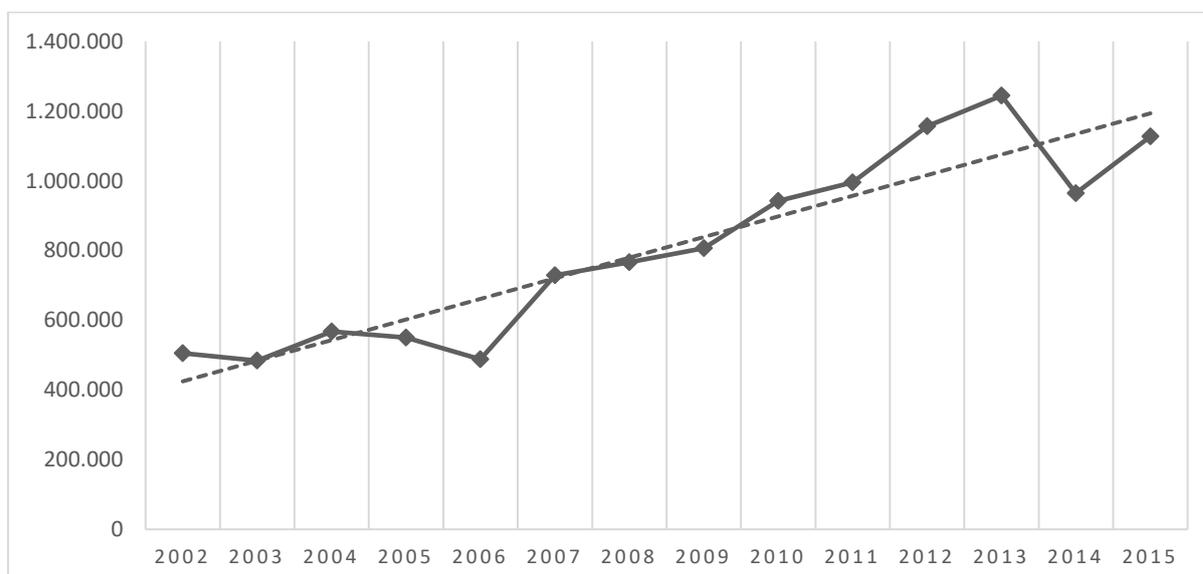
O território da Cantuquiriguaçu também se localiza no terceiro planalto paranaense abrangendo uma área de aproximadamente 14 mil km<sup>2</sup>, correspondendo

a 7% do território estadual. Possui grande parte de seu território na mesorregião centro sul paranaense. (IPARDES, 2016)

O município de Quedas do Iguaçu faz parte do território da Cantuquiriguaçu, pertence à Mesorregião Centro Sul e Microrregião Geográfica de Guarapuava. A cidade localiza-se a aproximadamente 447 km de Curitiba, capital do estado, ocupa uma área geográfica de 821,503 (Km<sup>2</sup>). Estão disponíveis na cidade duas rodovias estaduais a PR473 e a PR 484. (IBGE, 2018).

O PIB do município de Quedas do Iguaçu foi de R\$ 1.127.042.000,00, em 2015, conforme dados do IPARDES. A seguir (gráfico 01) a evolução do PIB do município de Quedas do Iguaçu no período entre 2002 e 2015.

Gráfico 1 - Evolução do PIB de Quedas do Iguaçu (em milhões de reais)

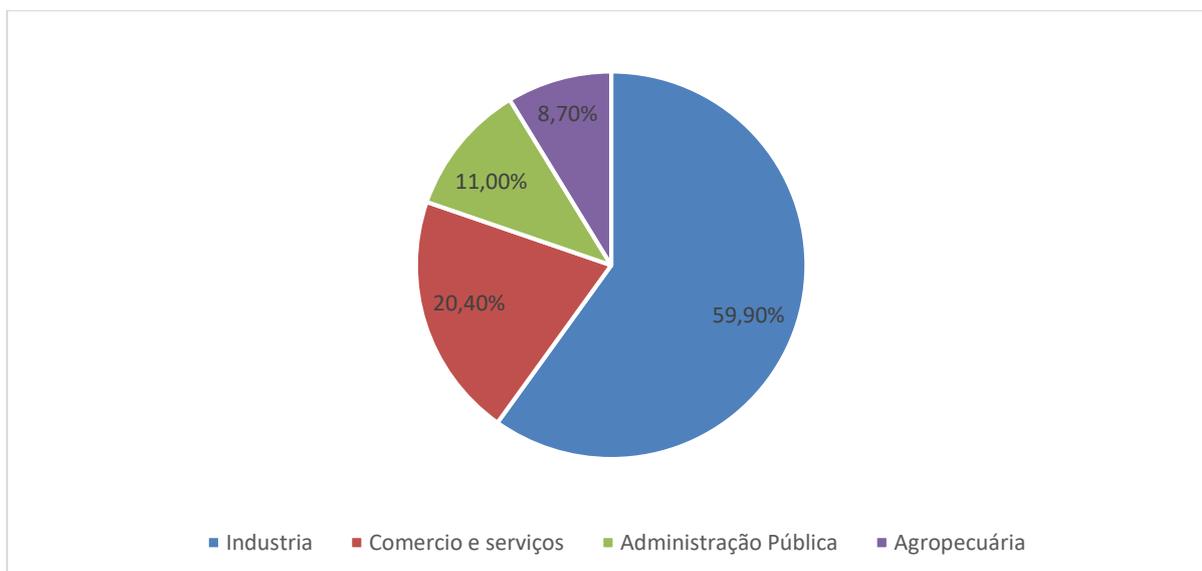


Fonte: IPARDES 2018, elaborado pelo autor.

Observa-se (gráfico 01) que o PIB do município de Quedas do Iguaçu obteve um importante crescimento, atingindo um acréscimo médio de 5,11% nos últimos 13 anos. Um crescimento muito acima da média nacional que no mesmo período corresponde a uma evolução de 2,9%. (IBGE, 2018).

A seguir (gráfico 02), apresenta-se o valor adicionado bruto por setor econômico no município de Quedas do Iguaçu.

Gráfico 2 – Percentual do valor adicionado bruto segmentado por setor

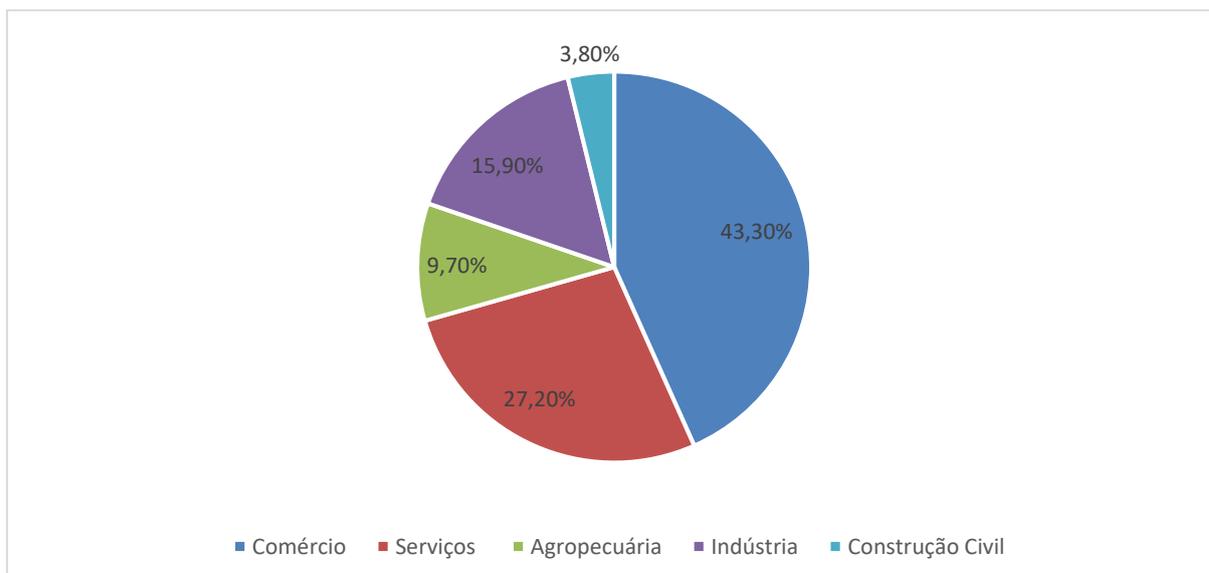


Fonte: IPARDES 2018, elaborado pelo autor.

O setor de Indústria apresenta o maior valor adicionado (59,9 %) para o PIB do município de Quedas do Iguaçu, seguido do setor de comércio com 20,4% e administração pública de 11%.

A seguir (gráfico 03) apresenta o número de estabelecimentos por atividade econômica.

Gráfico 3 – Percentual de número de estabelecimentos por atividade econômica

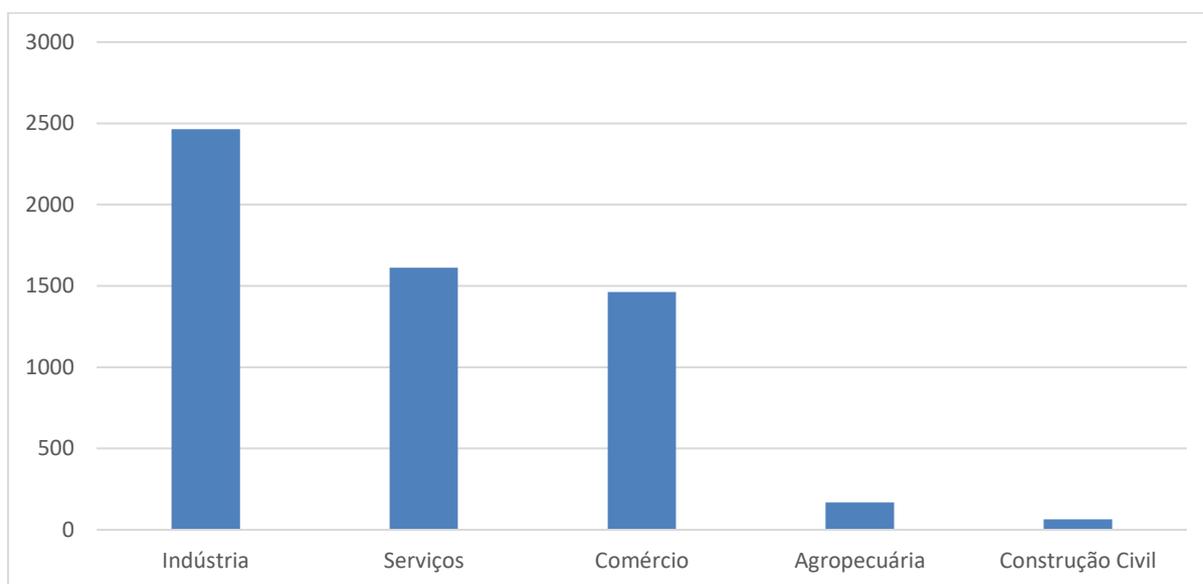


Fonte: IPARDES 2018, elaborado pelo autor.

Conforme dados do IPARDES, no ano de 2016 havia 628 estabelecimentos empresariais no município. O comércio é o setor que mais se destaca com 43,3% do total de empresas. Em segundo o setor de serviços com 27,2 % e em terceiro a indústria com 15,9% do total dos estabelecimentos.

No gráfico 04, faz-se um comparativo ente o número de empregos gerados e a atividade econômica correspondente.

Gráfico 4 - Número de Empregos x Atividade Econômica



Fonte: IPARDES 2018, elaborado pelo autor.

De acordo com o IPARDES 2018, observa-se (gráfico 04) que a indústria é responsável pelo maior número de empregados por setor (2.464) empregos, seguido pelo setor de serviços com (1.613) e o comércio com (1.463) empregados. Estes setores juntamente com a agropecuária e a construção civil geram 5.772 empregos formais no município. Isso caracteriza 53% da população economicamente ativa urbana da cidade.

### 2.3. ESTUDOS ANTERIORES.

Marolli (2011) destaca em seu estudo que o segmento empresarial tem grande importância em regiões de densidade demográfica baixa, porém nota-se uma enorme carência de gestão. Há altas taxas de natalidade de MPEs, no entanto estas carências também desenvolvem altas taxas de mortalidade das empresas. Isso pode ser uma

causa do baixo conhecimento acadêmico dos dirigentes. Outro ponto observado é a baixa qualificação da mão de obra no segmento. Embora todos os pontos negativos, pode-se identificar pontos positivos destes segmentos no que se diz respeito ao relacionamento com clientes, uma alternativa de emprego formal para a comunidade local, além de fornecer produtos e serviços promovendo a expansão do desenvolvimento local.

Ferronato (2009) afirma que as principais causas da mortalidade dos pequenos negócios estão relacionadas a crises financeiras, a custosa legislação fiscal e trabalhista, nos limites de trabalho impostos pelos escritórios de contabilidade nos simples cumprimentos das tarefas fiscais e legais e na falta de conhecimento técnico e profissional dos gestores.

Gomes (2011) destaca que a gestão das micro e pequenas empresas não se sustentam na sua totalidade em conhecimentos técnicos de gestão empresarial, desdobrados em planejamento, gestão de pessoas, marketing, finanças e etc. O que se vê são empresários e empreendimentos que se sustentam de acordo com aprendizados adquiridos no dia-a-dia com o trabalho, onde muitas vezes se apoiam em técnicas mal elaboradas ou executadas que acabam comprometendo a longevidade dos negócios.

Souza (2003) concluiu que nas MPEs os empreendedores são também administradores da empresa, as decisões levam em consideração as experiências da própria empresa. A delegação de poderes se assimila a informalidade, ou seja, estão atreladas ao imprevisto. Desta forma, o planejamento e o controle não são feitos na sua íntegra e sim intuitivamente.

Mai (2006) assegura em seu estudo que os principais motivos para a mortalidade das empresas estão atrelados a falta de capital de giro, a carga tributária elevada, problemas financeiros, giro dos estoques e falta de planejamento. Ainda conclui que alguns fatores podem contribuir para o sucesso das MPEs como: ter bom conhecimento do mercado onde atua boas estratégias de vendas, reinvestir os lucros, ter capacidade de liderança e aproveitar oportunidades de negócio.

### 3. METODOLOGIA

Lakatos e Marconi (2010) definem a metodologia como o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com a máxima segurança e economia, proporcionam atingir os objetivos, e atender os conhecimentos validos e verdadeiros, pautando o caminho a ser seguido, identificando erros e apoiando as decisões do cientista.

#### 3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este estudo tem como propósito uma pesquisa descritiva, seguida de um procedimento de coleta de dados tipo levantamento ou survey. A análise de dados será com predominância qualitativa.

Para Gil (2012, p 28), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Portanto, o estudo desenvolvido é descritivo, no sentido de permitir um melhor conhecimento da gestão das MPEs, buscando identificar a utilização dos controles de gestão das micro e pequenas empresas no município de Quedas do Iguaçu – PR.

Segundo Gil (2012, p 55), pesquisas do tipo levantamento ou survey,

“... se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes dos dados coletados”.

Desta forma, será levantada informação sobre a gestão das MPEs, e posteriormente feita uma análise da utilização dos controles de gestão para que se obtenham conclusões respondendo o problema de pesquisa proposto.

Sobre a análise dos dados, este estudo é predominantemente qualitativo. Gerhardt e Silveira (2009, p 31), expressam que as pesquisas de natureza qualitativa se caracterizam por:

“Não se preocuparem com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não numéricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens.”

Assim sendo, este estudo se configura como predominantemente qualitativo por não utilizar com destaque os procedimentos estatísticos e sim, uma análise mais interpretativa dos dados.

### 3.2. PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

O procedimento de coleta de dados passa pelo levantamento de informações do universo das MPEs. Inicialmente, buscou-se o acesso ao cadastro de associados da Associação Comercial e Empresarial de Quedas do Iguaçu, através do Sistema Supera Entidades, na qual forneceu dados sobre as empresas pesquisadas.

Por meio deste cadastro de associados foi possível identificar um universo para a pesquisa, que são as 276 empresas que se encontram associadas à entidade. O banco de dados possibilita identificar quais empresas, do total associado, são micro e pequenas empresas, com isso se dará a população do estudo.

A população fora definida pelo sistema com cerca de 222 empresas classificadas como MPEs, ou seja, destas 167 eram ME e 56 foram classificadas como EPP.

Depois de identificado o grupo de empresas que são MPEs, pôde-se iniciar o levantamento de campo através de questionários, que para Gil (2012, p 121),

“Pode-se definir questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores, comportamento presente ou passado etc.”.

O questionário foi estruturado com o objetivo de levantar informações para que se possa responder o problema de pesquisa deste trabalho. Este, no entanto, foi baseado nas estruturas dos questionários de Gomes (2011), Duarte (2013), Mello (2015) e Carpes (2015). A organização do questionário foi subdividida em três dimensões: dimensão um: apresentação e caracterização; dimensão dois: abordagem da gestão em nível de controles; e dimensão três: abordagem da gestão em nível de tomada de decisão.

A dimensão um, chamado de apresentação da empresa teve como objetivo caracterizar os empreendimentos pesquisados, assim como os entrevistados identificando o perfil pessoal e de atuação. Na segunda dimensão, chamada de abordagem da gestão em nível de controles, pretendeu-se verificar o conhecimento e

o perfil da gestão dos empreendedores e da instituição pesquisada. E na dimensão três, as questões foram elaboradas com a finalidade de analisar o nível de tomada de decisão a partir de informações recebidas da contabilidade.

Após concluído e para sanar eventuais problemas, antecipando possíveis falhas no questionário, foi aplicado um pré-teste que segundo Malhotra et al (2005, p 213) “o pré-teste consiste em testar o questionário em uma amostra pequena de entrevistados, para identificar e eliminar possíveis problemas”. Este foi aplicado em três empresas do município de Quedas do Iguaçu, possibilitando fazer os ajustes necessários para a aplicação definitiva do instrumento de coleta de dados.

Após finalizada esta etapa, os questionários foram aplicados nas empresas pertencentes a população, neste caso micro e pequenas empresas, para poder identificar como são utilizados os controles de gestão e as tomadas de decisão nos pequenos negócios no município. Esta aplicação foi realizada através de envio de e-mail aos gestores, respeitando um tempo hábil de 30 dias, entre os 01 a 30 de outubro de 2018, para respondê-los.

Os questionários que retornaram respondidos se caracterizaram como a amostra do estudo. Para Gil (2012, p 90), “a amostra é um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população”.

O retorno correspondeu a 44 questionários respondidos entre microempresas e empresas de pequeno porte, subdivididas nos setores do comércio, serviços e indústria.

### 3.3. PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

Após a coleta de dados, a fase seguinte correspondeu ao procedimento de análise e interpretação dos dados. Para Gil (2012, p 156), “a análise tem como objetivo organizar os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto”. No que tange a interpretação Gil (2012, p 156) descreve que “a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos”.

As respostas inerentes a dimensão 1 do questionário, foi analisada a partir de gráficos e tabelas. Em relação a dimensão 2 as repostas foram analisadas a partir da utilização de uma escala likert de seis pontos, a partir da média encontrada em cada

item questionado. Esta escala comporta-se em dois estágios: o primeiro quanto ao grau de discordância (resposta entre 1 a 3); e o segundo quanto ao grau de concordância (resposta entre 4 a 6). De acordo com Carpes (2015, p 128), “as respostas, discordando da sentença, tem grau de intensidade 1 a 3. Aquelas respostas, concordando com as sentenças, tem grau de intensidade 4 a 6”. Nesta etapa da análise de dados consiste em verificar estatísticas descritivas da escala, por meio do cálculo da média amostral dos indicadores observados. A escala *likert* convencional conduz os respondentes a confundir a intensidade das percepções no tocante as respostas, ou seja, ao observar na perspectiva de dois estágios, a proposta é amenizar tais limitações que se aproximam de respostas centrais, como se percebe nas escalas convencionais (ALBAUM, 1997).

E por fim, em um terceiro momento, para melhor compreensão dos resultados, realizou-se uma análise com finalidade de identificar possíveis ferramentas que são utilizadas para melhor tomada de decisão dentro das organizações. Nesse sentido a dimensão 3 utilizou-se de questões objetivas, dicotômicas e de múltipla escolha, valendo-se de apresentação de quadros, tabelas e gráficos.

### 3.4 CONSTRUCTO DA PESQUISA.

Apresentam-se a seguir (quadro 06) o constructo da pesquisa em relação aos objetivos específicos, categorias de análise e variáveis.

Quadro 6 - Constructo da pesquisa

ITEM	OBJETIVO ESPECÍFICO	CATEGORIAS DE ANÁLISE	VARIÁVEIS
01	Caracterizar as empresas pesquisadas	Comércio; Indústria; Serviços;	Idade das Empresas; Porte; Setor; Regime tributário; Composição societária; Número de funcionários; Faturamento Anual.
02	Identificar o perfil dos gestores do município de Quedas do Iguaçu – PR	Perfil pessoal; Perfil de atuação;	Função; Gênero; Idade; Grau de instrução; Perfil do empreendedor (quadro 10)
03	Averiguar a utilização dos	Estratégia; Mercado;	Gestão estratégica e mercadológica (quadro 11); Gestão de finanças e

	controles de gestão das MPEs no município de Quedas do Iguaçu.	Finanças; Recursos humanos Controles	recursos humanos (quadro 12); Controles de gestão (quadro 13);
04	Averiguar o processo de gestão das MPEs em nível de tomada de decisão.	Tomada de decisão; Planejamento e orçamento empresarial; Prestação de serviços contábeis;	Recursos utilizados (quadro 14); Utilização de planejamento e orçamento (quadro 15); Serviços Contábeis (quadro 15); Informações recebidas da contabilidade (quadro 16); Papel da contabilidade (gráfico 7);

Fonte: Elaborado pelo autor.

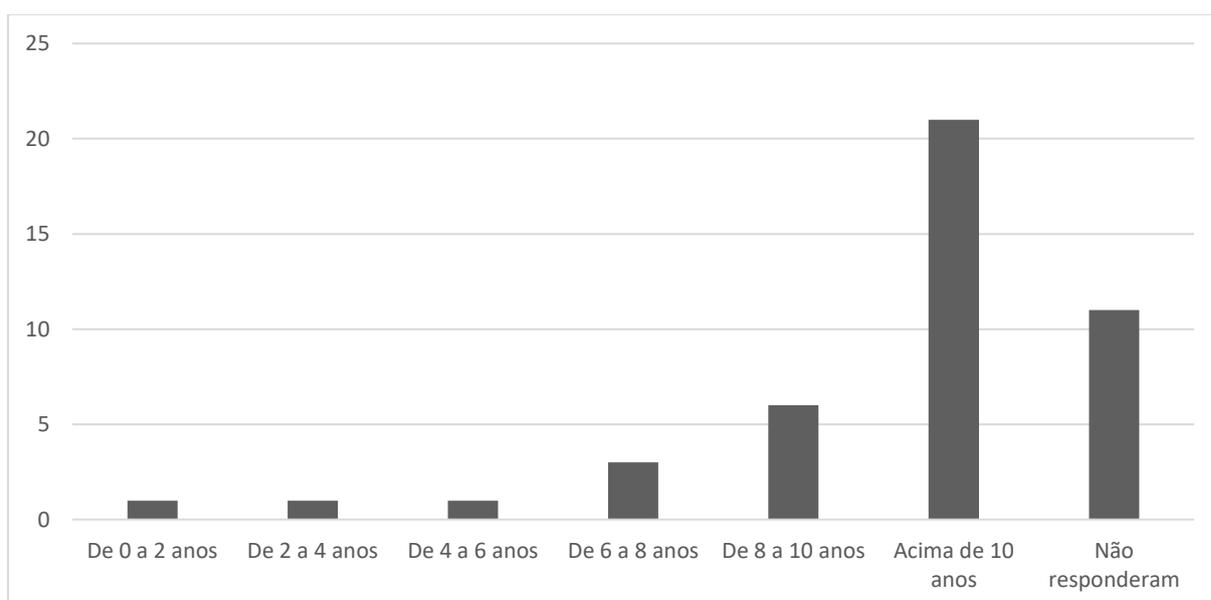
## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo contempla a descrição dos dados obtidos a partir da aplicação de questionários encaminhados aos gestores da MPEs do município de Quedas do Iguaçu – Paraná, com o objetivo de levantar informações sobre o perfil de gestão destes empreendimentos.

### 4.1 DIMENSÃO 1: CARACTERIZAÇÃO

A seguir (gráfico 5) apresenta-se o perfil de idade das empresas pesquisadas, ressaltando que 25% da amostra não respondeu a referida questão. O restante dos resultados é expresso a seguir.

Gráfico 5 - Tempo de Constituição da Empresa

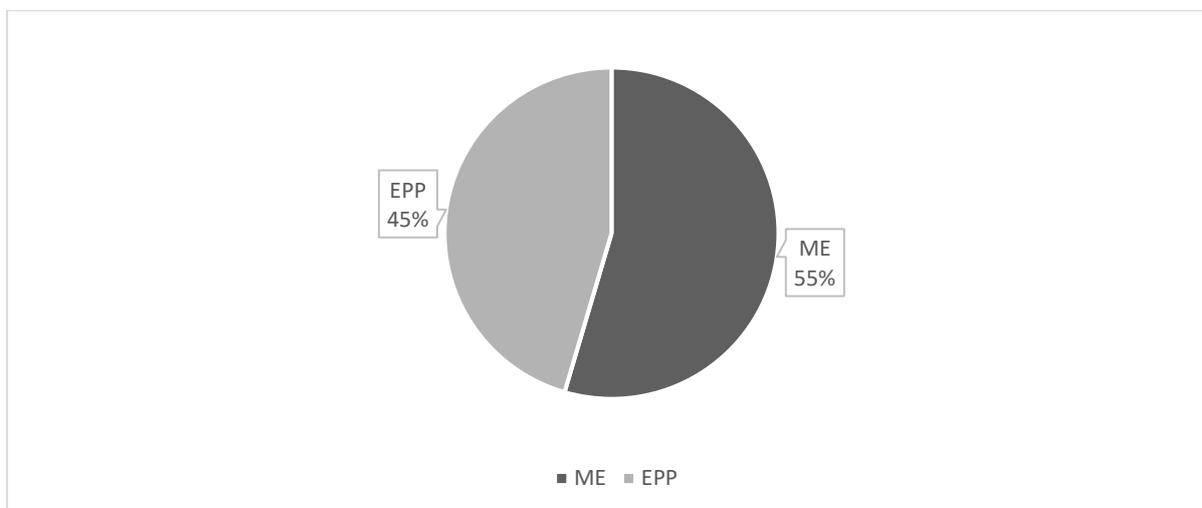


Fonte: Elaborado pelo autor.

Verificou-se (gráfico 5) que grande parte dos respondentes (48%) são empresas com mais de 10 anos no mercado. Com existência entre 8 e 10 anos foram identificadas um percentual equivalente a 14% das empresas pesquisadas. Identificou-se outro grupo de empresas com 7% na faixa de idade entre 6 e 8 anos. E o restante das empresas 6% estão na faixa de até 5 anos.

Outra abordagem identificada na pesquisa foi à classificação do porte das MPEs participantes da pesquisa. A seguir (gráfico 6) evidencia-se os resultados:

Gráfico 6 - Porte das empresas



Fonte: Elaborado pelo autor.

As respostas evidenciaram que 55% das organizações pesquisadas caracterizam-se por ser micro empreendimentos, enquanto 45% são empresas de pequeno porte.

Diante dos dados coletados, apresenta-se uma análise entre setores e regime tributário (quadro 7).

Quadro 7 - Setor de atuação e Regime tributário

Setor	Respostas	%	Regime Tributário	Respostas	%
Comércio	22	50	Simplex	36	82
Serviços	15	34	Lucro Presumido	02	4,5
Indústria	07	16	Lucro Real	06	13,5
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

A maioria das empresas concentra-se no comércio e serviços (84%). Quanto ao regime tributário 82% das empresas pesquisadas são optantes pelo Simplex Nacional, demonstrando a predominância da referida forma de tributação.

Outro dado pesquisado foi a quantidade de sócios que compõem o quadro societário das empresas pesquisadas, evidenciando que as mesmas possuem entre 1 e 3 sócios.

A seguir (quadro 8) pode-se identificar a classificação do número de funcionários e do faturamento bruto anual.

Quadro 8 - Número de funcionários e Faturamento bruto anual.

Funcionários	Resposta	%	Faturamento Bruto	Resposta	%
De 1 a 5	25	57	Até R\$ 120 mil	2	4,5%
De 6 a 10	10	23	Entre R\$ 120 mil e R\$ 360 mil	22	50%
De 11 a 15	2	4,5	Entre R\$ 360 mil e R\$ 720 mil	11	25%
De 16 a 20	2	4,5	Entre R\$ 720 mil e R\$ 1,5 milhão	4	9%
De 21 a 30	2	4,5	Entre R\$ 1,5 milhão e R\$ 4,8 milhão	5	11,5%
De 31 a 50	3	6,5	Acima de R\$ 4,8 milhões	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor.

As respostas evidenciaram (quadro 8) que a maioria (80%) dos empreendimentos pesquisados possuem entre 1 e 10 colaboradores. Quanto ao faturamento bruto, a maiorias (75%) das empresas pesquisadas faturam entre R\$ 120 mil e R\$ 720 mil reais ano.

Uma das abordagens da pesquisa buscou verificar a função do entrevistado dentro da organização. Constatou-se que em torno de 80% são proprietários das empresas estudadas, enquanto aproximadamente 20% possuem função de gerência nas MPEs.

Não houve disparidade na abordagem de gênero, sendo 52% homens e e 48 % mulheres.Os resultados demostram que as mulheres tem uma parcela significativa na gestão das MPEs.

Ainda, no intuito de conhecer o perfil dos respondentes, identificou-se idade e grau de instrução. A seguir (quadro 9) são apresentados os resultados.

Quadro 9 - Faixa etária e grau de instrução dos respondentes.

Idade	Resposta	%	Grau de Instrução	Resposta	%
Até 20 anos	-	-	Ens. Fundamental	1	2
De 21 à 30	6	14	Ens. Médio	13	29,5
De 31 à 40	13	29,5	Sup. Incompleto	6	14
De 41 à 50	15	34	Sup. Completo	12	27,5
De 51 à 60	10	22,5	Especialização	11	25
Acima de 60	-	-	Mestrado	1	2

<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>100</b>
--------------	-----------	------------	--------------	-----------	------------

Fonte: Elaborado pelo autor

Verificado a faixa etária dos pesquisados, observa-se (quadro 9) que a disposição das idades médias está concentrada entre 41 e 50 anos (34%), seguida por pessoas entre 31 e 40 anos (29,5%) e entre 51 e 60 anos (22,7%).

Em referência ao grau de instrução dos respondentes, houve uma maior frequência de pessoas com nível de ensino médio representando 29,5%, seguido por profissionais com o ensino superior completo representando 27,3% dos pesquisados e 25% de gestores com nível de especialização.

A seguir (quadro 10), pode-se identificar a atuação do perfil do empreendedor das MPEs estudadas:

Quadro 10 - Perfil do empreendedor

<b>Item</b>	<b>Questão</b>	<b>Média</b>	<b>Resultado</b>
Q1	Dedico 8 horas ou mais de trabalho na empresa, diariamente.	5	Concorda em grande parte
Q2	Realizo outras atividades profissionais fora da empresa.	2	Discorda em grande parte
Q3	Estou sempre atento às oportunidades e pretendo expandir os negócios.	5	Concorda em grande parte
Q4	Tenho conhecimento sobre gestão	4	Concorda pouco
Q5	Não tenho receio em assumir riscos nos negócios.	5	Concorda em grande parte
Q6	Estou sempre procurando/introduzindo novos produtos ou serviços.	5	Concorda em grande parte
Q7	Atuo sempre de acordo com minhas convicções sobre negócios e na empresa.	3	Discorda pouco
Q8	Minha empresa atua sempre na mesma forma, pois não vejo motivos para mudanças.	2	Discorda em grande parte
Q9	Abandonaria o negócio se os resultados forem negativos durante um determinado período.	2	Discorda em grande parte
Q10	Mantenho uma ótima rede de contatos.	5	Concorda em grande parte

Q11	Sempre avalio se a empresa está no caminho certo para alcançar os resultados.	5	Concorda em grande parte
-----	---	---	--------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor.

No quadro 10, no tocante ao perfil do empreendedor, foram disponibilizadas onze questões, com o objetivo de identificar aspectos que caracterizem o perfil dos gestores das empresas. Grande parte dos gestores dedicam oito horas ou mais de trabalho diariamente (Q1), enquanto poucos realizam atividades profissionais fora da empresa (Q2). A maior parte dos entrevistados está atenta a oportunidades e pretende expandir os negócios (Q3), porém quanto ao conhecimento de gestão encontra-se em um nível moderado (Q4).

Ainda, ao observar o quadro 10, pode-se concluir que grande parte dos gestores não tem receio de assumir riscos nos negócios (Q5), sempre estão introduzindo novos produtos e serviços (Q6), mantem uma ótima rede de contatos (Q10) e permanentemente avalia se a empresa está no caminho certo para alcançar os resultados (Q11).

Foi possível verificar que a maior parte dos entrevistados discorda em abandonar o negócio caso os resultados sejam negativos por um período (Q9) e discordam em atuar sempre da mesma forma (Q8). Grande parte também discorda moderadamente em atuar de acordo com suas convicções sobre o andamento da empresa (Q7) (quadro 10).

#### 4.2 DIMENSÃO 2: ABORDAGEM DA GESTÃO EM NÍVEL DE CONTROLES.

Na dimensão “Abordagem da gestão em nível de controles”, identifica-se a etapa da análise de dados, na qual consiste em verificar estatísticas descritivas da escala, por meio do cálculo da média amostral dos indicadores observáveis.

Esta dimensão foi subdividida em três blocos sequenciais sendo eles “gestão estratégica e mercadológica”, “gestão financeira e de recursos humanos”, e por fim “controles de gestão”. A seguir (quadro 11), observam-se os resultados em consideração a gestão estratégica e mercadológica das empresas.

Quadro 11 - Gestão estratégica e mercadológica

Item	Questão	Média	Resultado
Q12	A missão da empresa está definida	4	Concorda pouco
Q13	A visão da empresa está definida	4	Concorda pouco
Q14	Os valores da empresa estão definidos	4	Concorda pouco
Q15	Houve um plano de negócio para iniciar a empresa	3	Discorda pouco
Q16	O motivo da abertura da empresa foi por uma oportunidade de mercado	5	Concorda em grande parte
Q17	A empresa possui metas e lucros a serem atingidos no ano	4	Concorda pouco
Q18	A empresa possui estratégias de marketing	4	Concorda pouco
Q19	É feito o acompanhamento da evolução do negócio mensalmente	4	Concorda pouco
Q20	A empresa conhece seus principais concorrentes	5	Concorda em grande parte
Q21	A empresa responde com rapidez às ações dos concorrentes	5	Concorda em grande parte
Q22	A empresa possui cadastro de seus clientes	5	Concorda em grande parte
Q23	O perfil dos clientes atendidos pela empresa está definido	4	Concorda pouco
Q24	A empresa realiza pesquisas de verificação do grau de satisfação dos clientes	3	Discorda pouco
Q25	A empresa realiza pós-vendas	3	Discorda pouco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Identificou-se (quadro 11) que a composição das questões Q12, Q13 e Q14 na qual definem a missão, visão e valores, e as questões Q17, Q18 e Q19 em que referenciam a gestão de metas e lucros, estratégias de marketing e acompanhamento da evolução do negócio respectivamente, possuem concordância em grande parte das empresas estudadas. Entretanto, na utilização destas práticas, um baixo nível de intensidade, ou seja, não utilizam na sua íntegra. Ademais, percebe-se que esse nível de intensidade é menor entre as empresas classificadas como microempresas.

Em referência a questão 15, a maior parte dos entrevistados afirma que não procurou elaborar um plano de negócio para a abertura da empresa, ou seja, esse

início foi meramente intuitivo para iniciar o negócio. No entanto, conforme a questão 16 observa-se que grande parte das empresas estudadas abriu seu negócio por efeito a uma oportunidade de mercado, isto é, visualizaram um espaço no setor de atuação e oportunizaram a abertura da empresa.

Observando as respostas referentes às questões Q20, Q21 e Q22, as quais levam em consideração aspectos de gestão em relação aos concorrentes e a carteira de clientes, verifica-se que grande parte utiliza estas práticas de gestão para melhor tomada de decisão. Entretanto, afirmam que o conhecimento sobre o perfil dos clientes atendidos é moderado (Q23).

Por fim, grande parte não utiliza de práticas no intuito de realizar pesquisas de satisfação dos clientes ou de pós-vendas (Q24 e Q25). Identificar o nível de satisfação dos clientes e realizar o pós-vendas são práticas importantes para o relacionamento da empresa com seus clientes.

A seguir (quadro 12) apresenta-se a análise acerca da abordagem sobre a gestão financeira e de recursos humanos nas empresas participantes da pesquisa.

Quadro 12 - Gestão financeira e recursos humanos

Item	Questão	Média	Resultado
Q26	Há separação entre finanças pessoais e da empresa	5	Concorda em grande parte
Q27	A empresa sabe definir preço de seus produtos/serviços	6	Concorda totalmente
Q28	A empresa realiza o controle de fluxo de caixa (entradas e saídas de recursos)	5	Concorda em grande parte
Q29	A empresa recebe e utiliza relatórios de demonstração de resultados (DRE Contábil)	3	Discorda pouco
Q30	A empresa recebe ou realiza análise do balanço patrimonial	3	Discorda pouco
Q31	A empresa acompanha e realiza uma análise de seu capital de giro	3	Discorda pouco
Q32	Os custos da empresa são identificados e analisados periodicamente	5	Concorda em grande parte
Q33	A empresa tem definido e descrito as atividades de cada funcionário (segregação de funções)	4	Concorda pouco

Q34	A empresa possui plano de cargos e salários	3	Discorda pouco
Q35	A rotatividade (entrada e saída) de funcionários é alta	3	Discorda pouco
Q36	A empresa proporciona cursos e treinamentos externos para funcionários	4	Concorda pouco
Q37	A empresa pratica a política de recompensa por meta alcançada	3	Discorda pouco

Fonte: Elaborado pelo autor.

As questões Q26, Q28 e Q32 referem-se a gestão financeira no tocante a separação das finanças pessoais, realização do controle de fluxo de caixa e a identificação dos custos da empresa respectivamente. Os resultados demonstram que a maioria das empresas possui e realiza as referidas práticas de gestão. Um ponto considerável na análise é sobre a questão 27, na qual a totalidade dos entrevistados respondeu saber definir preços de seus produtos e serviços. De acordo com Seleme (2010), o conhecimento em finanças para micro e pequenas empresas é a base para uma boa gestão de seu negócio.

No entanto, ferramentas como relatório de demonstração dos resultados, balanço patrimonial e análise do capital de giro, demonstraram não haver uma intensidade na utilização destes instrumentos da gestão financeira.

Considerando os procedimentos do departamento de recursos humanos, conforme quadro 12, a maioria dos entrevistados concorda na utilização de métodos como a descrição das atividades de cada funcionário (segregação de funções) e que a empresa proporciona cursos e ou treinamentos externos para seus colaboradores.

Entretanto, procedimentos como plano de cargos e salários e políticas de recompensa por meta alcançada não se tem uma utilização efetiva por maior parte das empresas entrevistadas. Para Knapki (2008), tal prática pode ser compreendida pela necessidade de compensação do colaborador pelo seu esforço e destaque dentro da empresa.

A seguir (quadro 13) apresenta-se outra análise, com referência ao uso sobre controles de gestão pelas MPEs quedenses:

Quadro 13 - Controles de gestão

Item	Questão	Média	Resultado
Q38	A empresa utiliza controles de contas a receber	5	Concorda em grande parte
Q39	A empresa utiliza controles de contas a pagar	6	Concorda totalmente
Q40	A empresa utiliza controles de estoque	5	Concorda em grande parte
Q41	A empresa utiliza controles de vendas	5	Concorda em grande parte
Q42	A empresa utiliza controles patrimoniais (imobilizado)	4	Concorda pouco
Q43	As informações contábeis são recebidas e analisadas pela empresa	3	Discorda pouco
Q44	Os resultados da empresa (Lucro e Prejuízo) são demonstrados pela contabilidade	3	Discorda pouco

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sobre os controles de gestão (quadro 13) percebe-se que os usos de controles de contas a pagar são executados na totalidade das empresas estudadas (Q39), ou seja, uma prática de gestão eficiente entre as empresas. No tocante aos controles de contas a receber (Q38), estoques e vendas (Q40; Q41), grande parte dos entrevistados apontaram o uso destes procedimentos com certa efetividade. Já os controles patrimoniais são utilizados, mas com uma menor efetividade (Q42). Quanto as informações contábeis (Q43) e os resultados da empresa como lucro ou prejuízo (Q44), os respondentes demonstraram tendência de pouco uso.

#### 4.3 DIMENSÃO 3: ABORDAGEM DA GESTÃO EM NÍVEL DE TOMADA DE DECISÃO.

Na dimensão “abordagem da gestão em nível de tomada de decisão”, será apontado ferramentas e sua utilização, que possam de alguma forma, influenciar a tomada de decisão das MPEs de Quedas do Iguaçu, ou seja, que determinam pensar antes de sustentar uma convicção de mudança.

A seguir (quadro 14), com o intuito de identificar os recursos utilizados para dar suporte as decisões gerenciais das empresas, são evidenciadas os resultados extraídos da pesquisa.

Quadro 14 - Recursos utilizados como suporte na tomada de decisão

<b>Recursos</b>	<b>Percentual %</b>
Ações dos concorrentes	70
Ideias e influências de clientes	66
Sistema de Informação gerencial	59
Intuição	55
Relatórios informatizados	50
Ideias e influências dos funcionários	36
Consultas a internet	34
Pesquisas de Mercado	30
Banco de dados da empresa	27
Planilhas estatísticas	27
Relatórios preparados manualmente	14

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pode-se averiguar que, 70% das empresas entrevistadas utilizam as ações dos concorrentes com principal ferramenta para tomar decisões, seguindo de 66% de ideias e influências de clientes, 59% de seu próprio sistema de informação gerencial. Em uma análise conjunta das respectivas informações, percebe-se que os gestores tomam decisões baseadas nas ações dos concorrentes e não de suas próprias percepções a respeito das demandas dos clientes.

No quadro 15, é possível identificar o uso do planejamento estratégico, do orçamento empresarial e se a contabilidade da empresa é interna ou externa:

Quadro 15 - Planejamento estratégico, Orçamento empresarial e Serviços contábeis.

<b>Planejamento Estratégico</b>	<b>Resposta</b>	<b>Orçamento Empresarial</b>	<b>Resposta</b>	<b>Contador</b>	<b>Resposta</b>
<b>SIM</b>	11	<b>SIM</b>	12	<b>Interno</b>	0
<b>NÃO</b>	33	<b>NÃO</b>	32	<b>Externo</b>	44
<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>Total</b>	<b>44</b>	<b>Total</b>	<b>44</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que, 75% das micro e pequenas empresas estudadas não utilizam um planejamento estratégico como suporte para tomada de decisão e 73% não usufruem de um orçamento empresarial. Isso demonstra um baixo nível de conhecimento das

MPEs neste quesito, o que pode potencializar a mortalidade dos empreendimentos (GOMES, 2011).

Outro ponto verificado (quadro 15), que a totalização das empresas pesquisadas constitui seu departamento contábil fora da empresa, ou seja, os serviços contábeis são ofertados por empresa terceirizada.

No quadro 16, pode ser observada a utilização das informações vindas da área contábil.

Quadro 16 - Informações recebidas pela contabilidade

<b>Informações</b>	<b>% Utiliza</b>	<b>% Não Utiliza</b>	<b>% Importante</b>	<b>% Muito Importante</b>
Balanço Patrimonial	36	64	69	31
Demonstração do Resultado do Exercício	41	59	44	56
Guias de tributos fiscais e trabalhistas	100	0	43	57
Folha de pagamento	100	0	23	77
Relatório de estoque	75	25	48	52
Relatório de indicadores econômico financeiros	30	70	62	38
Outras informações	43	57	58	42

Fonte: Elaborado pelo autor.

Percebe-se (quadro 16) que, 64% das micro e pequenas empresas pesquisadas não utilizam o balanço patrimonial, enquanto 36 % utilizam destes que utilizam 69% classificam como importante e 31% como muito importante.

Quanto a DRE (Demonstração de Resultado do exercício), 59% das empresas não utilizam esta ferramenta, ao passo que 41% utilizam e destes 44% afirmam ser importante, ao mesmo tempo em que 56% afirma ser muito importante. Percebe-se uma baixa utilização desses relatórios, os quais expressam as variações patrimoniais e os resultados da empresa. O baixo índice de percepção quanto a relevância das informações, alinha com os resultados quanto a utilização dos relatórios.

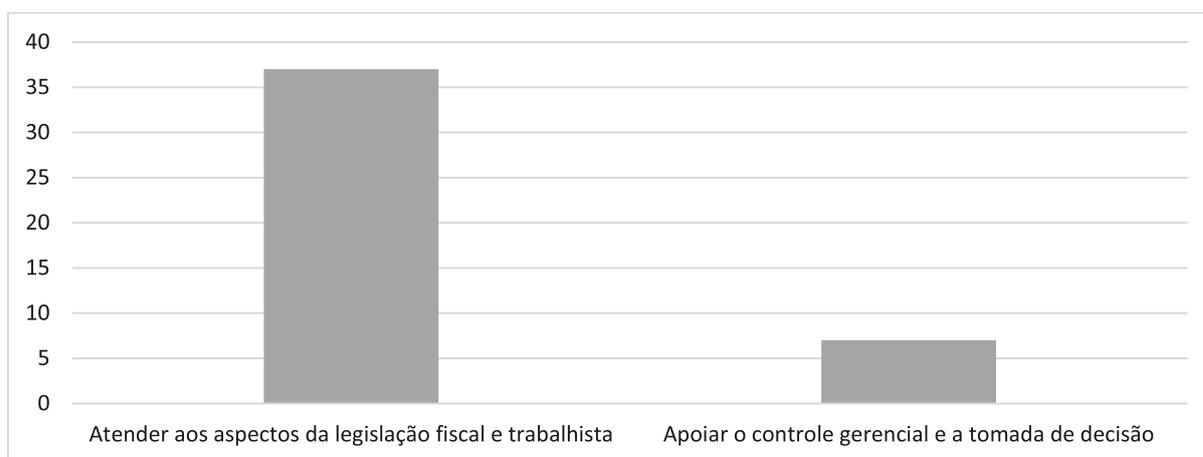
Em conformidade com o quadro 16, tanto as guias de tributos fiscais e trabalhistas como, a folha de pagamento, são informações contábeis utilizadas em sua totalidade pelas empresas pesquisadas.

A maioria (75%) das micro e pequenas empresas estudadas utilizam relatórios de estoque, isso pelo fato de muitas empresas possuírem vários produtos em seu

estoque demandando de relatórios para controle do mesmo. Esta informação é classificada por 48% das empresas respondentes como importante e outros 52% como muito importante.

A pesquisa identificou ainda o papel da contabilidade, segundo as micro e pequenas empresa do município de Quedas do Iguaçu. Os resultados são evidenciados graficamente (gráfico 7) a seguir.

Gráfico 7 - Papel da Contabilidade



Fonte: Elaborado pelo autor.

Constatou-se que, 84% das empresas pesquisadas entendem que o papel da contabilidade está em atender aos aspectos da legislação fiscal e trabalhista. Neste sentido pode-se afirmar que grande parte das micro e pequenas empresas de Quedas do Iguaçu não identificam os serviços contábeis como um apoiador gerencial nas tomadas de decisão e sim um simples atendimento as legislações formais.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo investigou cientificamente o universo das micro e pequenas empresas do município de Quedas do Iguaçu – PR, em que foi aplicado um questionário durante o 2º semestre do ano de 2018, com a intenção de levantar informações para a pesquisa.

O estudo teve como proposição analisar a gestão das micro e pequenas empresas do município de Quedas do Iguaçu – PR, associadas à ACIQUI. Neste sentido foram delineados alguns objetivos específicos que permitiram trilhar o caminho para alcançar o devido propósito.

Inicialmente, buscou-se caracterizar as empresas pesquisadas. Dessa forma, pode-se constatar que grande parte das empresas foi constituída a mais de dez anos, são microempresas, estão qualificadas no regime tributário do Simples Nacional e possuem poucos sócios. O comércio é o setor que contempla o maior número de empresas. A maior parte das empresas (80%) possui até dez funcionários, podendo ser pelo fato da originalidade familiar.

Em um segundo momento, buscou-se identificar o perfil dos gestores. Com isso, uma característica relevante é a participação das mulheres à frente da organização, sendo quase igualitária com a participação dos homens. A caracterização da faixa etária demonstra uma maior experiência e alusão a uma maturidade entre os respondentes. O grau de instrução possibilitou identificar um montante de (52,5%) com ensino superior completo e especialização. No ponto de vista do perfil de atuação, os respondentes possuem dedicação maior, do que somente oito horas de trabalho no negócio, estão atentos para expandir a empresa, sempre estão introduzindo novos produtos e serviços e mantêm uma rede de contatos favorável.

Em uma etapa posterior, buscou-se averiguar a utilização dos controles de gestão. Neste sentido, observou-se que a ótica da gestão estratégica é pouco utilizada pelas empresas estudadas. Na ótica da gestão mercadológica, pode-se identificar que grande parte dos respondentes visualizou uma oportunidade de negócio para a abertura da empresa, conhecem e agem rapidamente as ações dos concorrentes, porém deixam a desejar nos quesitos de pós-vendas e satisfação dos clientes. No enfoque da gestão financeira, pode-se dizer que a totalidade dos respondentes utiliza esta prática. Já na perspectiva da gestão de recursos humanos constatou-se que as

práticas são de pouca aplicação entre as empresas respondentes, o que leva a refletir sobre necessidades de melhorias nesse aspecto. Por fim, controles de gestão como contas a pagar e a receber, controles de estoques e vendas são utilizados com grande frequência entre as empresas estudadas.

E por último, buscou-se averiguar o processo de gestão em nível de tomada de decisão. Desse modo, percebe-se que os principais recursos para a tomada de decisão dos gestores são as ações dos concorrentes, ideias de clientes, sistemas de informação gerencial, intuição e relatórios informatizados. Grande parte das empresas não utilizam o planejamento e o orçamento empresarial. Os serviços contábeis são na sua totalidade terceirizados. As informações contábeis como balanço patrimonial e DRE são pouco utilizadas pelos empresários, salvo para guias de tributos e folha de pagamento que na qual são obrigações. Por fim, constatou-se mediante grande parte da opinião dos respondentes, que o papel da contabilidade é restrito a atender os aspectos da legislação fiscal e trabalhista e não no apoio a gestão e tomada de decisão dos gestores.

De forma geral, o perfil de gestão dos empresários das micro e pequenas empresas de Quedas do Iguaçu não se sustentam na sua totalidade em conhecimentos técnicos de gestão empresarial, mas sim no aprendizado adquirido no dia-a-dia com o trabalho.

Para trabalhos futuros sugere-se a aplicação aprofundada de estudos nas questões da gestão estratégica e de recursos humanos, para a tentativa de identificar os motivos da não utilização destas práticas. Outro estudo pode ser desenvolvido para verificar as causas da não utilização das informações contábeis na tomada de decisão.

## REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA DE NOTÍCIAS DO PARANÁ,  
<http://www.aen.pr.gov.br/modules/noticias/article.php?storyid=92627>. Acesso em 19/05/2018.
- ALBAUM, Gerald. The Likert scale revisited: an alternate version. *Journal of the Market Research Society*, v. 39, n. 2, p. 331-348, 1997.
- ALMEIDA, Simone de et al. Adequação de técnicas e ferramentas para a gestão estratégica em micros e pequenas empresas: uma proposta. 2005. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.
- BANTERLI, Fábio Rogério; MANOLESCU, Friedhilde Maria K. As Micro e Pequenas Empresas no Brasil e a sua importância para o desenvolvimento do país. *Centro*, v. 9, p. 8, 2008.
- BNDES, Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social,  
<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home>. Acesso em 11/05/2018.
- CARPES, Antônio Maria da Silva Carpes. Mecanismos de Governança Corporativa nos diferentes estágios de ciclo de vida das cooperativas. 2015. 195 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis e Administração) - Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Regional de Blumenau, Blumenau, 2015.
- CASTALDO, Gilmar. Análise de micro e pequenas empresas. Farroupilhas – RS, 2007.
- CEZARINO, Luciana O, CAMPOMAR, Marcos Cortez. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. *Revista Hispeci & Lema*, v. 9, p. 10-12, 2006.
- CUNHA, Lilian M. Lima, Estatística Aplicada III, Análise de dados, tipos de amostras e análise multivariada. Universidade de São Paulo. São Paulo – SP. Maio de 2017.
- DA MATA DAHER, Denílson et al. As micro e pequenas empresas e a responsabilidade social: uma conexão a ser consolidada. 2012.
- DE OLIVEIRA CARDOSO, Washington. Empreendedorismo: o perfil de empreendedores das micro e pequenas empresas na cidade de Sobradinho/DF. *Negócios em Projeção*, v. 8, n. 1, p. 187-198, 2017.
- DUARTE, Ednei Magela. O empreendedorismo nas micro e pequenas empresas: um estudo aplicado à cidade de Pará de Minas – MG. *Faculdades Pedro Leopoldo*. 2013.
- FERREIRA, Luís Fernando Filardi. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. *Gestão e Produção*, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012.
- FERRONATO, Airton João. A micro e pequena empresa: desafios, sobrevivência e prosperidade: uma busca de soluções integradas. 2009. Tese de Doutorado.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa. Plageder, 2009.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6º ed. Editora Atlas SA, 2012.

GOMES, Delson Henrique. Dissertação de Mestrado referente à gestão empresarial de micro e pequenos negócios: um modelo de administração para as MPEs de Palmas-TO. Trabalho de conclusão, 2011: apresentado para a avaliação final para a obtenção de título do Curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Faculdade Alves Faria, 2011.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE-CIDADES. <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pr/quedas-do-iguacu/panorama>. Acesso em 11/05/2018.

IBPT, Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação <https://www.empresometro.com.br/Home/Estatisticas>. Acesso em 20/06/2018.

IPARDES, Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Caderno dos Municípios. Maio de 2018.

KNAPIK, Janete. Gestão de pessoas e talentos. Editora Ibpx, 2008.

MAI, Antônio Fernando. O Perfil do Empreendedor versus a Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas Comerciais do Município de Aracruz-ES. Vitória: Dissertação-Mestrado. Fucape, 2006.

MALHOTRA, Arvind; PARASURAMAN, Ananthanarayanan; ZEITHAML, Valarie A. ES-QUAL: A multiple-item scale for assessing electronic service quality. Journal of service research, v. 7, n. 3, p. 213-233, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAROLLI, Gisele. Desenvolvimento local: um estudo baseado na importância das micro e pequenas empresas no município de Pitanga/PR. 2011.

MELLO, Alexssandro Augusto Pereira Correa. Contribuições à gestão de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs): um estudo sobre a adoção de práticas administrativas e sua relação com o porte e com a lucratividade. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. 2015.

OLEIRO, Walter Nunes; DAS NEVES DAMEDA, André; VICTOR, Fernanda Gomes. O uso da informação contábil na gestão de micro e pequenas empresas atendidas pelo programa de extensão empresarial NEE/FURG. Sinergia-Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis, v. 11, n. 1, p. 37-47, 2011.

Receita Federal. [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em 25/06/2018.

RODRIGUES, Andreia Marize; Cluster e Competitividade: um estudo da concentração de micro e pequenas empresas de alimentos no município de Marília/SP. 2003.

SANTINI, Sidineia et al. Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, v. 8, n. 1, p. 145-169, 2015.

SCATENA, Maria Inês Caserta. Ferramentas para moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática. Editora Ibpex, 2009.

SCHIER, CARLOS UBIRATAN DA COSTA. Gestão de custos 2. Editora Ibpex, 2011.

SEBRAE, Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira. Relatório Executivo. Março de 2015.

SELEME, Roberto Bohlen. Diretrizes e práticas da gestão financeira e orientações tributárias. Editora Ibpex, 2010.

SOUSA, Evandro Rafael Ascênsio de. Um estudo dos modelos de gestão utilizados nas pequenas empresas. 2003.

VIEIRA, Keila Apoliana Aparecida; RAMOS, Marco Aurélio. Empreendedorismo por oportunidade ou por necessidade? Um estudo comparativo com empreendedores do setor de transportes do município de Vespasiano – MG. IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Junho de 2013.

## APÊNDICE

## QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Quedas do Iguaçu, setembro de 2018.

Prezado (a) Gestor (a) Empresarial.

Sou aluno do curso de Graduação em Ciências Econômicas da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS), e gostaria de contar com a sua colaboração para conduzir esta pesquisa. A referida pesquisa está sob a orientação do Professor Antônio Maria da Silva Carpes e colaboração do Professor Rafael Stefenon, ambos docentes da UFFS.

A finalidade da presente pesquisa subsidia o meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), tendo como objetivo, **Analisar as práticas de gestão das micro e pequenas empresas do município de Quedas do Iguaçu – PR, associadas à Associação Comercial de Quedas do Iguaçu (ACIQI).**

Os resultados da pesquisa irão subsidiar a construção de ações voltadas às Micro e Pequenas Empresas, numa parceria entre a UFFS e as entidades que apoiam o universo empresarial.

É nosso compromisso tratar como estritamente confidenciais todas as informações prestadas neste questionário. Garantimos que as respostas somente serão apresentadas de forma agregada, e os dados obtidos de cada empresa não serão destacados individualmente.

Cordialmente,

---

Daniel Alexandre Siyka

---

Prof. Antônio Maria da Silva Carpes  
Orientador

---

Rodrigo Leandro Guzzo  
Presidente da ACIQI.

## DIMENSÃO 1: APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

### 1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

a. Nome da empresa: (Fica a cargo do gestor identificar a empresa):

\_\_\_\_\_

b. Data de fundação: \_\_\_\_\_

### 2 CARACTERÍSTICAS DO ENTREVISTADO:

a. Função do entrevistado:

proprietário    gerente    supervisor    outros

b. Sexo do entrevistado:

Masculino    feminino

c. Faixa de idade do entrevistado:

Até 20 anos    de 21 a 30 anos    de 31 a 40 anos    de 41 a 50 anos  
 de 51 a 60 anos    acima de 61 anos

d. Grau de instrução do entrevistado:

ensino fundamental    ensino médio  
 superior incompleto    superior completo  
 especialização    mestrado  
 doutorado

### 3 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA:

a. Setor de atuação:

Comércio    serviços    comércio e serviços    indústria

b. Porte da empresa:

Micro empresa    empresa de pequeno porte

c. Regime de tributação?

simples    lucro presumido    lucro real

d. Número de sócios que compõem o quadro societário: \_\_\_\_\_

e. Qual o número de funcionários da empresa?

de 1 a 5    de 6 a 10    de 11 a 15    de 16 a 20  
 de 21 a 30    de 31 a 50    acima de 50

f. Faturamento bruto anual da empresa (considerar o ano de 2017):

Até r\$ 120 mil    entre r\$ 120 mil e r\$ 360 mil  
 entre r\$360 mil e r\$ 720 mil    entre r\$ 720 mil e r\$ 1,5 milhão  
 entre r\$ 1,5 milhão e r\$ 4,8 milhões    acima de r\$ 4,8 milhões

## DIMENSÃO 2: ABORDAGEM DA GESTÃO EM NÍVEL DE CONTROLES

1 A seguir, quatro blocos de questões são apresentados. Responda, assinalando sua discordância ou concordância dentro de uma escala de 1 a 6, conforme a intensidade.

Discorda totalmente	Discorda em grande parte	Discorda pouco	Concorda pouco	Concorda em grande parte	Concorda totalmente
1	2	3	4	5	6

ITEM	Questões Perfil do empreendedor	Discordo			Concordo		
		1	2	3	4	5	6
1	Dedico 8 horas ou mais de trabalho na empresa, diariamente.						
2	Realizo outras atividades profissionais fora da empresa.						
3	Estou sempre atento às oportunidades e pretendo expandir os negócios.						
4	Tenho conhecimento sobre gestão						
5	Não tenho receio em assumir riscos nos negócios.						
6	Estou sempre procurando/introduzindo novos produtos ou serviços.						
7	Atuo sempre de acordo com minhas convicções sobre negócios e na empresa.						
8	Minha empresa atua sempre na mesma forma, pois não vejo motivos para mudanças.						
9	Abandonaria o negócio se os resultados forem negativos durante um determinado período.						
10	Mantenho uma ótima rede de contatos.						
11	Sempre avalio se a empresa está no caminho certo para alcançar os resultados.						

Item	Questões Gestão estratégicas e mercadológicas	Discordo			Concordo		
		1	2	3	4	5	6
12	A missão da empresa está definida						
13	A visão da empresa está definida						
14	Os valores da empresa estão definidos						
15	Houve um plano de negócio para iniciar a empresa						
16	O motivo da abertura da empresa foi por uma oportunidade de mercado						
17	A empresa possui metas e lucros a serem atingidos no ano						
18	A empresa possui estratégias de marketing						
19	É feito o acompanhamento da evolução do negócio mensalmente						
20	A empresa conhece seus principais concorrentes						
21	A empresa responde com rapidez às ações dos concorrentes						
22	A empresa possui cadastro de seus clientes						
23	O perfil dos clientes atendidos pela empresa está definido						
24	A empresa realiza pesquisas de verificação do grau de satisfação dos clientes						
25	A empresa realiza pós vendas						

Item	Questões Gestão financeira e recursos humanos	Discordo			Concordo		
		1	2	3	4	5	6
26	Há separação entre finanças pessoais e da empresa						
27	A empresa sabe definir preço de seus produtos/serviços						
28	A empresa realiza o controle de fluxo de caixa (entradas e saídas de recursos)						
29	A empresa recebe e utiliza relatórios de demonstração de resultados (DRE Contábil)						
30	A empresa recebe ou realiza análise do balanço patrimonial						
31	A empresa acompanha e realiza uma análise de seu capital de giro						
32	Os custos da empresa são identificados e analisados periodicamente						
33	A empresa tem definido e descrito as atividades de cada funcionário (segregação de funções)						
34	A empresa possui plano de cargos e salários						
35	A rotatividade (entrada e saída) de funcionários é alta						
36	A empresa proporciona cursos e treinamentos externos para funcionários						
37	A empresa pratica a política de recompensa por meta alcançada						

Item	Questões Controles de gestão	Discordo			Concordo		
		1	2	3	4	5	6
38	A empresa utiliza controles de contas a receber						
39	A empresa utiliza controles de contas a pagar						
40	A empresa utiliza controles de estoque						
41	A empresa utiliza controles de vendas						
42	A empresa utiliza controles patrimoniais (imobilizado)						
43	As informações contábeis são recebidas e analisadas pela empresa						
44	Os resultados da empresa (Lucro e Prejuízo) são demonstrados pela contabilidade						

### DIMENSÃO 3: ABORDAGEM DA GESTÃO EM NÍVEL DE TOMADA DE DECISÕES

a. Quais recursos são utilizados para dar suporte às decisões gerenciais da empresa (**Pode marcar mais de uma alternativa**)?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Intuição                              | <input type="checkbox"/> Pesquisa de mercado               |
| <input type="checkbox"/> Ações dos concorrentes                | <input type="checkbox"/> Ideias e influências de clientes  |
| <input type="checkbox"/> Ideias e influências dos funcionários | <input type="checkbox"/> Relatórios preparados manualmente |
| <input type="checkbox"/> Relatórios informatizados             | <input type="checkbox"/> Banco de dados da empresa         |
| <input type="checkbox"/> Sistema de Informação gerencial       | <input type="checkbox"/> Planilhas estatísticas            |
| <input type="checkbox"/> Consultas a internet                  | <input type="checkbox"/> outros.                           |

Quais? \_\_\_\_\_

**b. A empresa realiza um Planejamento Estratégico anual?**

Sim  Não

**c. A empresa acompanha suas metas e ações por meio de um Orçamento Empresarial?**

Sim  Não

**d. Os serviços contábeis da empresa são prestados por:**

Contador interno  
 Contador externo / Escritório de contabilidade

**e. Quais informações, a respeito da sua empresa, são recebidas da Contabilidade?**

**e.1** Balanço patrimonial  Utiliza  Não utiliza

Se utiliza, como você avalia a importância desta informação:

não é importante  pouco importante  importante  muito importante

**e.2** Demonstração de resultado do exercício (DRE)  Utiliza  Não utiliza

Se utiliza, como você avalia a importância desta informação:

não é importante  pouco importante  importante  muito importante

**e.3** Guias de tributos fiscais e trabalhistas  Utiliza  Não utiliza

Se utiliza, como você avalia a importância desta informação:

não é importante  pouco importante  importante  muito importante

**e.4** Folha de pagamento de salários:  Utiliza  Não utiliza

Se utiliza, como você avalia a importância desta informação:

não é importante  pouco importante  importante  muito importante

**e.5** Relatório de estoque  Utiliza  Não utiliza

Se utiliza, como você avalia a importância desta informação:

não é importante  pouco importante  importante  muito importante

**e.6** Relatório de indicadores econômico-financeiros     Utiliza     Não utiliza

Se utiliza, como você avalia a importância desta informação:

não é importante     pouco importante     importante     muito importante

**e.7** Outras informações recebidas pessoalmente do Contador  Utiliza  Não utiliza

Se utiliza, como você avalia a importância desta informação:

não é importante     pouco importante     importante     muito importante

**f. Qual o papel desempenhado pela Contabilidade no processo de gestão de sua empresa?**

atender aos aspectos da legislação fiscal e trabalhista

apoiar o controle gerencial e a tomada de decisão

nenhum