

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

ROSECLAIR DA ROCHA LACERDA BARROSO

**A GESTÃO FINANCEIRA E SUA IMPLICAÇÃO NO DESEMPENHO DO
NEGÓCIO DOS EMPREENDEDORES NO RAMO DA BELEZA DA CIDADE DE
SANT'ANA DO LIVRAMENTO-RS**

**Sant'Ana do Livramento
2018**

ROSECLAIR DA ROCHA LACERDA BARROSO

**A GESTÃO FINANCEIRA E SUA IMPLICAÇÃO NO DESEMPENHO DO
NEGÓCIO DOS EMPREENDEDORES NO RAMO DA BELEZA DA CIDADE DE
SANT'ANA DO LIVRAMENTO-RS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira-Adão.

**Sant'Ana do Livramento
2018**

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos pela autora através do Módulo de Biblioteca do Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais).

658 B277g	<p>Barroso, Roseclair da Rocha Lacerda</p> <p>A Gestão Financeira e sua implicação no Desempenho do Negócio dos Empreendedores no ramo da beleza da cidade de Sant'ana do Livramento/RS / Roseclair da Rocha Lacerda Barroso. 114 p.</p> <p>Dissertação (Mestrado)- Universidade Federal do Pampa, MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO, 2018. "Orientação: Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira-Adão".</p> <p>1. Empreendedorismo. 2. Microempreendedor 3. Ramo da beleza. 4. Gestão Financeira. 5. Desempenho. I. Título.</p>
------------------	--

ROSECLAIR DA ROCHA LACERDA BARROSO

**A GESTÃO FINANCEIRA E SUA IMPLICAÇÃO NO DESEMPENHO DO
NEGÓCIO DOS EMPREENDEDORES NO RAMO DA BELEZA DA CIDADE DE
SANT'ANA DO LIVRAMENTO-RS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Organização e Desenvolvimento.

Dissertação defendida e aprovada em 16/03/2018.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira-Adão
Orientador
Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA

Prof^a Dra. Alessandra Troian
Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA

Prof^a Dra. Carolina Freddo Fleck
Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA

Prof Dr. Gilnei Luiz de Moura
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Professor Dr. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira-Adão, pela sua dedicação e seus ensinamentos como orientador, professor e amigo.

Ao meu esposo Gustavo pelo companheirismo, amor e paciência dedicados a mim e a nossa amada filha, desde sempre.

À minha filha Aila, pelos sorrisos e beijinhos, me dando ainda mais forças para enfrentar os momentos difíceis.

À minha família que me apoiou, acreditou que este sonho fosse possível e compreendeu a minha ausência em certos momentos.

Aos meus colegas e amigos Cinthia, Émerson e Juliana pela parceria e pelo apoio vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana, nestes últimos dois anos.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Unipampa, pelos ensinamentos e pela convivência de harmonia e aprendizado.

Aos colegas de mestrado pela troca de informações e pelo convívio na sala de estudos.

À Universidade Federal do Pampa por ter aberto as suas portas, inicialmente me proporcionando uma oportunidade profissional e assim, despertando em mim o amor que hoje tenho pela docência.

Por fim, agradeço a todos os amigos que acreditaram e me apoiaram nessa jornada.

“Se for teu sonho, tira ele do imaginário!”

Heytor Neco (Caneta Perdida)

RESUMO

Com o foco voltado para a gestão dos pequenos negócios e na importância do empreendedor para a economia do país, é que esta dissertação teve o objetivo de avaliar a gestão financeira e sua implicação no desempenho do negócio dos empreendedores no ramo da beleza na cidade de Sant'ana do Livramento/RS. No intuito de atingir os objetivos propostos, foi desenvolvida uma pesquisa de caráter descritivo com abordagem qualitativa, conduzida pelo método da Pesquisa-ação, constituída por três etapas: entrevista inicial, experiência de controle financeiro e entrevista final, realizadas entre agosto e dezembro de 2017 com quatro empreendedoras do ramo da beleza, três atuantes na atividade de cabeleireira e uma nas atividades de manicure, pedicure e depiladora. O método de pesquisa-ação mostrou-se propício à realização da pesquisa, pois firmou a intenção de auxiliar as empreendedoras na detecção de problemas relacionados à gestão financeira e também a outros assuntos inerentes à administração dos negócios. Ao caracterizar as empreendedoras e seus negócios, foram identificadas microempreendedoras proprietárias de salão de beleza, que já possuíam familiaridade com o ramo e iniciaram seus empreendimentos com capital próprio, tendo-os como única fonte de renda. Como resultados, foi constatado inicialmente, que três das quatro empreendedoras não conheciam a gestão financeira dos seus negócios, desconhecendo desde os valores de entradas e saídas de dinheiro em caixa até os resultados financeiros. Com base na entrevista inicial foi proposta e realizada uma experiência de controle financeiro durante o período de três meses, dentro dos salões de beleza das empreendedoras que possibilitou, segundo os relatos das participantes, uma melhor organização e maior visão dos resultados financeiros, o que evidencia a adequação das ações à realidade dos seus negócios, no momento da realização da pesquisa. Também foi possível averiguar ao final da experiência, por meio da observação participante, que as empreendedoras demonstraram maior consciência quanto à importância de se conhecer os resultados financeiros para a tomada de decisões. Quanto ao desempenho, foi evidenciado que, sem uma sistemática para se efetuar registros e sem métodos de controle, não se conhece os números da empresa e, por consequência o desempenho financeiro do negócio. Sendo assim, pôde-se concluir que a gestão financeira implica no desempenho dos negócios de forma significativa, no caso das empreendedoras participantes. Porém, a falta de conhecimento sobre finanças não foi fator determinante para o estabelecimento dos seus negócios no mercado. Os resultados obtidos nesta pesquisa podem contribuir para a extrapolação desta experiência em outros pequenos negócios.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Microempreendedor; Ramo da beleza; Gestão financeira; Desempenho.

ABSTRACT

With the focus on the management of small businesses and the importance of the entrepreneur to the country's economy, this dissertation aimed to evaluate financial management and its implication in the business performance of entrepreneurs in the beauty sector in the city of Sant 'ana do Livramento / RS. In order to reach the proposed objectives, a descriptive research was developed with a qualitative approach, conducted by the Action Research method, consisting of three stages: initial interview, experience of financial control and final interview, carried out between August and December 2017 with four beauty entrepreneurs, three in the hairdressing activity and one in the activities of manicure, pedicure and epilator. The Action Research method proved to be conducive to carrying out the research, since it established the intention of assisting entrepreneurs in the detection of problems related to financial management and also to other matters inherent to business administration. In characterizing entrepreneurs and their businesses, microentrepreneurs who owned beauty salons were identified, who already had familiarity with the industry and started their entrepreneurship with their own capital, having them as sole source of income. As a result, it was found initially that three of the four entrepreneurs did not know the financial management of their businesses, ignoring from the values of inflows and outflows of cash to financial results. Based on the initial interview, a financial control experience was proposed and carried out during the three-month period, within the beauty salons of the entrepreneurs, which enabled, according to the participants' reports, a better organization and greater vision of the financial results, which evidences the adequacy of actions to the reality of their business, at the time of the research. It was also possible to verify at the end of the experience, through participant observation, that the entrepreneurs showed greater awareness of the importance of knowing the financial results for decision making. Regarding performance, it was evidenced that, without a systematic to carry out records and without control methods, the numbers of the company and, consequently, the financial performance of the business are not known. Thus, it can be concluded that financial management implies a significant performance of the business, in the case of participating entrepreneurs. However, the lack of knowledge about finance was not a determining factor for the establishment of its business in the market. The results obtained in this research can contribute to the extrapolation of this experience in other small businesses.

Keywords: Entrepreneurship; Microentrepreneur; Beauty branch; Financial management; Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Enquadramento das abordagens do empreendedorismo.....	26
Figura 2 – Fases da pesquisa-ação.....	51
Figura 3 – Relações entre pesquisa, ação, aprendizagem e avaliação.....	52
Figura 4 – Fases da pesquisa.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Evolução das características do empreendedor	29
Quadro 2 – Empreendedor por oportunidade <i>versus</i> empreendedor por necessidade	32
Quadro 3 – Modelo de planilha de fluxo de caixa	40
Quadro 4 – Modelo de Demonstração de Resultado (DRE)	42
Quadro 5 – Nove proposições do desempenho	46
Quadro 6 – Síntese da etapa de coleta de dados.....	58
Quadro 7 – Classificação temática da pesquisa	60
Quadro 8 – Resumo das informações sócio demográficas	63
Quadro 9 – Síntese das ações realizadas durante a fase de ação	83

LISTA DE SIGLAS

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

BSC – Balanced Scorecard

CAGED – Cadastro Geral de Empregados e Desempregados

CGSN – Comitê Gestor do Simples Nacional

CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas

DRE – Demonstrativo do Resultado

FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador

GEM – Global Entrepreneurship Monitor

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MEI – Microempreendedor Individual

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

PME – Pequenas e Médias Empresas

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SPELL – *Scientific Periodicals Eletronic Library*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.2 OBJETIVOS	17
1.3 JUSTIFICATIVA	18
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 O EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDOR.....	21
2.1.1 Definindo o Empreendedorismo.....	25
2.1.2 O Empreendedor e seu Papel	27
2.2 GESTÃO FINANCEIRA	34
2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	44
3 METODOLOGIA.....	50
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	50
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	53
3.3 COLETA DOS DADOS	55
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	58
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	62
4.1 CARACTERIZANDO AS EMPREENDEDORAS E SEUS NEGÓCIOS.....	62
4.1.1 Conhecendo as Empreendedoras	62
4.1.2 Início do Negócio.....	63
4.1.3 Motivação	66
4.1.4 Qualificação.....	67
4.1.5 Inovação.....	68
4.1.6 Equipe.....	69
4.1.7 Renda	70
4.1.8 Empreendedorismo	71
4.2 CONHECENDO A GESTÃO FINANCEIRA	73
4.2.1 Fluxo de Caixa	73
4.2.2 Controles	75
4.2.3 Resultados Financeiros.....	79
4.3 IMPLICAÇÃO NO DESEMPENHO DO NEGÓCIO.....	85

4.3.1	Percepção Geral da Experiência	85
4.3.2	Possíveis Benefícios.....	86
4.3.3	Dificuldades Identificadas.....	87
4.3.4	Melhorias nos Processos.....	88
4.3.5	Desempenho	90
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	94
	REFERÊNCIAS	98
	APÊNDICES	106

1 INTRODUÇÃO

A preocupação com a boa gestão vem ganhando destaque no mundo dos negócios. Por ser abrangente, a gestão se vale, além das técnicas administrativas, também de outros ramos do conhecimento como tecnologia, economia, recursos humanos, finanças, entre outros. Na gestão, a criação de metas e busca pelo alcance dos objetivos pode levar à geração de riqueza do negócio. Contudo, a transformação desta forma de pensar não ocorreu repentinamente.

A evolução da administração e seus modelos administrativos também foram acompanhados por uma revolução no trabalho e suas relações. No século XVIII, a maior parte das atividades eram agrícola e artesanal, em que os jovens iniciavam cedo a atividade laboral com baixa educação formal. Já no final do século XIX e início do Século XX passou-se ao processo industrial com o sistema de produção em escala. Nessa fase, o conceito de emprego veio da necessidade de mão de obra para operação de máquinas e propostas de salários, havendo aumento da necessidade da educação formal, mudanças nas características das cidades e o surgimento do termo desemprego para aquele indivíduo que não estava empregado (CRISTOFOLINI, 2016).

As relações de trabalho acompanharam esta revolução e também sofreram importantes mudanças. A era da informação e do conhecimento, final do Século XX e início do Século XXI, trouxe consideráveis modificações no conceito e nas formas de trabalho, o que gerou impacto não só no mundo corporativo, mas em toda a sociedade. Onde antes as atividades com esforço físico e a quantidade de trabalho eram diretamente relacionadas com receita e lucro, agora, o trabalho intelectual, novos cenários e novas atividades ganharam espaço na sociedade. Assim, surgiram novas profissões e novos ramos de atividade e outros foram tornando-se raros ou até extinguindo-se. Muitos sem entender ou não conseguindo acompanhar as mudanças ocorridas, todos, empregadores, empregados, profissionais autônomos, tiveram que se adaptar a elas (CRISTOFOLINI, 2016).

A qualificação profissional passou a ser cada vez mais exigida. Surgiram novas oportunidades de aprendizado para as novas e já existentes profissões e ramos de atividade. Andreolla (2015), afirma que estes fatores não resultaram em um cenário positivo ou negativo, mas sim em um novo cenário, onde o desempenho das organizações passou a depender muito mais do talento humano.

Além das mudanças nas relações de trabalho, houve também aquelas ocorridas no cenário econômico mundial, que ao longo dos anos passou por importantes crises e ciclos.

Dolabela (2008), relata que até a década de 1980 a economia era movida praticamente pelo Estado e pelas grandes empresas, o que condicionava a formação de empregados. Esse modelo se esgotou devido às profundas alterações nas condições de trabalho, nos meios de produção e o foco voltou-se para os pequenos negócios.

A partir da década de 1980 até a metade dos anos 2000 houve uma elevação de ocupação de trabalho em pequenos negócios no Brasil, impulsionadas por importantes mudanças econômicas e setoriais de emprego, com fortes impactos na expansão da informalidade e na deterioração da estrutura ocupacional. Por consequência, neste período ocorreu tanto o aumento de trabalhadores autônomos de baixa renda, com precárias condições de trabalho, como também a transformação de ex-empregados que ocupavam bons postos de trabalho em médias e grandes empresas, em trabalhadores autônomos ou proprietários malsucedidos de pequenos negócios, na busca de novas alternativas. Com isso, o trabalho informal e outros problemas trabalhistas ampliaram-se de forma profunda, simultaneamente à expansão do segmento dos pequenos negócios (SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012).

Já o tema empreendedorismo passou a ganhar destaque ainda na década de 1950, conforme Rosário (2007), a partir das transformações no cenário econômico e nas relações de trabalho. A partir deste período houve um aumento na quantidade de estudos realizados englobando o empreendedorismo. Este, enquanto área de investigação acadêmica foi gradativamente sendo incorporado por diversos cursos em todo o mundo, visando explicar o papel de novos empreendimentos no progresso e no desenvolvimento econômico de um país. Zen e Fracasso (2008), relatam que no Brasil, a ampliação de estudos sobre o empreendedorismo se deu durante a década de 1990, devido à importante figura do empreendedor na economia brasileira e, conjuntamente, houve crescimento da literatura buscando fornecer apoio ao desenvolvimento de novos negócios e à criação de materiais direcionados para micro e pequenas empresas.

O empreendedorismo, na visão do *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM (2017), é considerado um forte impulsionador do crescimento econômico e um dos principais fatores de desenvolvimento de um país. Também é apontado como importante componente para uma economia de mercado competitivo e globalizado. Dentro de suas vantagens estão a criação de novas empresas, novos empregos, aumento da produtividade e a promoção da competitividade.

No entanto, a criação de empresas é um desafio de alto risco em qualquer conjuntura econômica, segundo Baron e Shane (2007). Para ocorrer, o empreendedor precisa ter a capacidade de assumir riscos e enfrentar dificuldades, o que não impede que novas empresas

sejam criadas diariamente. Contudo, os autores consideram que a criação de um novo empreendimento requer tempo, comprometimento e esforço necessários para se administrar de forma a alcançar o sucesso do negócio.

No Brasil, a estrutura empresarial é caracterizada por apresentar elevados índices de fracasso, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2016a), em que a taxa de mortalidade de empresas antes do segundo ano de atividade se manteve entre 23,8% em 2010 e 23,4% em 2012. Os motivos desse fracasso nos negócios podem ser os mais diversos. Na visão de Kuratko (2016), a falta de clareza e de avaliação dos objetivos, falta de visão real do mercado, compreensão inadequada dos requisitos técnicos, falta de originalidade do empreendimento, o pouco conhecimento sobre questões legais e a pouca compreensão financeira, são alguns deles. Degen (2009), menciona outros erros cometidos por parte dos empreendedores, que são a não identificação dos riscos do negócio e a falta de planejamento financeiro.

Considerando a escassez de recursos, a gestão financeira, isto é, a administração e controle dos recursos financeiros, tornou-se um dos fatores determinantes para a viabilidade e continuidade do negócio, objetivando o lucro e conseqüentemente a geração de riqueza ao empreendedor. São as informações financeiras que englobam todas as outras informações apresentadas nos diferentes segmentos como marketing, distribuição, produção e gestão, além de quantificar todas as estimativas e informações históricas a respeito das operações do negócio (KURATKO, 2016).

Mesmo com o aumento de estudos sobre Empreendedorismo no Brasil, de programas de incentivo criados, de disseminação dos conhecimentos em administração e suas áreas afins, da inclusão da gestão na estrutura curricular de vários cursos superiores, técnicos e profissionalizantes e também do apoio das entidades que prestam assistência aos empreendedores, muitos deles ainda não possuem acesso às informações necessárias para a gestão de seu negócio (SEBRAE, 2016a).

As pequenas empresas, ao contrário das grandes organizações, não costumam adotar estratégias de maneira clara e consistente, conforme acreditam Alves e Lisboa (2014), administrando muitas vezes por práticas de improviso, principalmente em termos financeiros, o que ocasiona perdas ao negócio. Com isso, as atividades relacionadas às finanças e à falta de planejamento, são consideradas fatores importantes que podem contribuir para o fracasso empresarial. Nesse contexto, de que a gestão financeira possui papel relevante na vida do empreendedor, pensando em aprofundar conhecimento e em contribuir e incentivar o empreendedorismo local, que surgiu o interesse em realizar o estudo sobre a gestão financeira

e sua importância no desempenho do negócio, dos empreendedores do ramo da beleza na cidade de Sant'ana do Livramento/RS.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

As vagas formais de trabalho vêm se modificando, seja pelas mudanças no cenário econômico seja pelo avanço tecnológico, até diminuindo em algumas áreas. À medida que surgem novas vagas, são exigidos novos requisitos para o seu provimento e também diferentes qualificações, deixando muitas vezes o profissional que não possui a qualificação exigida, sem alternativas para continuar ou reingressar no mercado de trabalho.

Há também aqueles profissionais que não possuem os requisitos básicos para a ocupação das vagas formais de trabalho, como nível de escolaridade exigido para determinado cargo, por exemplo. Este aspecto é ainda mais relevante quando se retrata a realidade de Sant'ana do Livramento/RS, onde 48% da população não possui ensino fundamental e 21% não possuem ensino médio, totalizando 69% da população sem ensino médio completo (IBGE, 2010).

Dessa forma, uma das alternativas para ingressar ou reingressar no mercado de uma forma que não seja a ocupação de uma vaga formal é se tornar um empreendedor, decidindo investir em um negócio próprio ou trabalhando de forma autônoma na prestação de serviços, visando uma melhor forma de sustento e de realização profissional e pessoal, podendo este ingresso ou reingresso ser de maneira formal ou informal.

Outro fator a ser considerado é que somente 18,1% da população de Sant'ana do Livramento/RS possui ocupação, conforme IBGE (2015), sendo que deste total da população ocupada 77,6% são assalariados, cuja média salarial mensal não ultrapassa dois salários mínimos. Ainda, cabe ressaltar que 33,9% da população possui rendimento nominal mensal *per capita* de até meio salário mínimo. Diante dessa realidade, as pessoas não ocupadas podem buscar alternativas no empreendedorismo.

As mudanças no cenário da economia brasileira acentuaram-se nos últimos três anos, conforme GEM (2017a), o que ocasionou uma maior desocupação no país, acarretando um aumento do empreendedorismo por necessidade. Tendo essas mudanças iniciado em 2014, aumentando em 2016 com a desaceleração econômica do país acarretando um período recessivo, iniciado pela crise nos mercados internacionais, tornando-se mais grave e continuada com a crise financeira, o empreendedorismo por oportunidade se mostrou menos favorável (GEM, 2017a).

Sejam pela identificação de uma oportunidade ou por uma necessidade, os empreendedores, não raro, entram no mercado apenas com sua motivação utilizando-se de seu conhecimento empírico do ramo em que deseja empreender e atuar. Em muitos casos o foco está em adquirir conhecimentos específicos sobre a atividade em si, deixando de conhecer outras áreas necessárias para o sucesso do negócio como marketing, produção, recursos humanos e finanças. Muitos donos de negócios agem por tentativa e erro, ou seja, não gerenciam conscientemente as questões financeiras de seus pequenos negócios. Embora tenham plena noção de operação da fabricação de seus produtos e da prestação de seus serviços, pouco ou quase nada conhecem dos métodos científicos existentes de gestão financeira (ANTONIK, 2016).

O controle financeiro merece atenção para a boa gestão dos negócios, tendo em vista as constantes transformações no cenário econômico. A falta de conhecimento na área financeira pode comprometer a sustentabilidade e o sucesso dos empreendimentos, podendo levar o negócio ao fracasso ocasionando a desistência do empreendedor de atuar no ramo que escolheu para trabalhar e se realizar. Com isso, o indivíduo que não mais possui uma atividade econômica, passa a fazer parte das estatísticas de desempregados ou de empreendedor sem atividade, o que também impacta na economia.

Ainda que muitas organizações sobrevivam no mercado, movidas pela intuição e pela informalidade, na visão de Andreolla (2015), esse modo de administrar está com os dias contados. O novo caminho está na necessidade de alinhamento da intuição com a técnica, que são fatores determinantes para o sucesso.

Sabendo-se da importância do empreendedor para a economia e com o foco do estudo voltado para a prática da gestão nos pequenos negócios, deseja-se entender como é a gestão financeira nos negócios dos empreendedores do ramo da beleza na cidade de Sant'ana do Livramento/RS. Assim, se desenvolveu a seguinte pergunta central de pesquisa: Como é realizada a gestão financeira e sua implicação no desempenho do negócio dos empreendedores no ramo da beleza na cidade Sant'ana do Livramento/RS?

1.2 OBJETIVOS

Com o intento de responder a pergunta de pesquisa e melhor orientar este estudo, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

- a) Objetivo geral: Avaliar a gestão financeira e sua implicação no desempenho do negócio dos empreendedores no ramo da beleza na cidade de Sant'ana do Livramento/RS.
- b) Objetivos específicos:
- Caracterizar o empreendedorismo e o empreendedor no ramo da beleza na cidade de Sant'ana do Livramento/RS;
 - Identificar a gestão financeira por meio de ações, dos empreendedores no ramo da beleza na cidade de Sant'ana do Livramento/RS;
 - Verificar como se dá o desempenho do negócio dos empreendedores no ramo da beleza na cidade de Sant'ana do Livramento/RS.

1.3 JUSTIFICATIVA

Embora o tema empreendedorismo e seu principal ator, o empreendedor, já possuam importantes estudos e pesquisas realizadas, não se esgotam os interesses e as possibilidades acerca da área. A realização da presente pesquisa busca conhecer como é a gestão financeira de pessoas que empreenderam na prestação de serviços de beleza como uma atividade econômica.

Considera-se o estudo relevante sob o ponto de vista teórico, por trazer à tona a importância da gestão financeira para o empreendedorismo, direcionado aos pequenos negócios, visando uma nova perspectiva de ligação entre gestão financeira, empreendedores e o desempenho organizacional. Ao realizar pesquisas na plataforma *Scientific Periodicals Electronic Library* – SPELL (2017) e também na Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD (2017), identificou-se em torno de trinta estudos relacionados ao ramo da beleza com temas diversificados que vão desde marketing, mercado até perspectivas estéticas. Porém, identificou-se apenas um deles com ligação entre a gestão financeira e o ramo da beleza, direcionado a contabilidade gerencial e implantação de sistema de informação (DIAS et al., 2016).

É possível verificar também que os temas empreendedorismo, finanças e desempenho são amplamente pesquisados e fundamentados individualmente na literatura. Contudo, estudos que contenham o alinhamento que este estudo propõe, mostraram-se escassos na pesquisa científica, o que pode indicar a existência de uma janela na doutrina acadêmica para a possibilidade de realizar estudos que visem alinhar estes temas.

Sob o ponto de vista prático, o estudo é relevante pela possibilidade de adentrar no ambiente empreendedor, conhecer a realidade do pequeno negócio, que muitas vezes lida com a falta de recursos, falta de conhecimentos, lutando para se manter, e proporcionar por meio da pesquisa e seus resultados aportes que tragam, de certa forma, benefício aos empreendedores estudados. Isto é reforçado quando se considera o perfil dos empreendedores donos de negócio no Brasil que, conforme SEBRAE (2013), possuem escolaridade baixa (47% ensino fundamental incompleto), 84% trabalham por conta própria, ou seja, sem empregados e representam 22% como prestadores de serviços.

Sendo as micro e pequenas empresas parte relevante da economia, conforme acredita Antonik (2016), também são imprescindíveis para garantir economia de livre mercado e reduzir as desigualdades regionais. Os resultados positivos relacionados a emprego e renda gerados pelas micro e pequenas empresas, justificam a necessidade de incentivar e também de capacitar esse ramo da economia. Em Sant'ana do Livramento/RS, as micro e pequenas empresas correspondem a 94,66% do total de empresas existentes, sendo que deste total, 60,66% são caracterizados como microempreendedores individuais (SEBRAE, 2017a).

Diante desse cenário, acredita-se que as práticas aqui realizadas, bem como os procedimentos metodológicos escolhidos, além de buscar o entendimento sobre a gestão financeira dos empreendedores, também podem auxiliar os empreendedores pesquisados na identificação de possíveis dificuldades no dia a dia de suas finanças e mesmo propiciar possíveis melhorias na gestão financeira do empreendimento. Com base na descrição da importância da gestão e o controle das finanças, também poderá contribuir para o bom desempenho e desenvolvimento do seu negócio, mantendo-o no mercado e contribuindo para o desenvolvimento econômico local.

Uma vez que o perfil dos empreendedores está mudando no Brasil, conforme SEBRAE (2013), o estudo também se justifica sob o ponto de vista acadêmico, pois é importante para as universidades manterem-se conectadas com as mudanças na sociedade em que está inserida, em especial para que a Universidade da região se mantenha no seu propósito de ser agente do desenvolvimento econômico e social da região. Ao considerar todos os aspectos já citados e também a importância que a atividade empreendedora possui, tanto para a sociedade quanto para a economia, é que surgiu o desejo de entender como funciona a gestão financeira e qual sua implicação no desempenho dos negócios desses empreendedores, buscando aproximar o universo prático dos pequenos negócios do universo teórico da academia e contribuir para a evolução de ambos.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este estudo está estruturado em cinco capítulos tendo como primeiro a introdução, em que se contextualizou o tema, sendo apresentado o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico abordando a teoria necessária à fundamentação da pesquisa, sendo trazidas à tona abordagens sobre o empreendedorismo e o empreendedor, gestão financeira e desempenho organizacional. O terceiro capítulo descreve a metodologia, bem como todos os procedimentos metodológicos, abordando-se as características e participantes da pesquisa, procedimentos de coleta e análise dos dados, bem como as unidades temáticas. O quarto capítulo apresenta a análise e a discussão dos resultados obtidos com a realização da pesquisa, seguido do capítulo cinco, referente às considerações finais, onde constam as limitações, recomendações e sugestões da pesquisa. Finalizando-se com as referências bibliográficas e apêndices.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico, que compreende uma visão conceitual e traz à tona aspectos fundamentais para a caracterização do empreendedor, compreensão da gestão financeira e desempenho organizacional. Assim, objetivando uma fundamentação sólida e coesa para o estudo, organizou-se o capítulo da seguinte forma: O empreendedorismo e o empreendedor, gestão financeira e desempenho organizacional.

2.1 O EMPREENDEDORISMO E O EMPREENDEDOR

Mesmo com a evolução nos estudos acerca do empreendedorismo, considera-se importante trazer, ainda que de forma breve, as suas origens e sua ascensão, assim como as novas abordagens sobre o tema para este referencial. Também considera-se relevante caracterizar o empreendedor dentro do contexto atual da atividade empreendedora.

Ao buscar a origem do empreendedorismo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), relatam que Marco Polo foi o exemplo da primeira definição de empreendedor como intermediário. O termo originou-se da palavra francesa *entrepreneur* que em sua tradução literal significa “aquele que está entre” ou “intermediário”. Sua atividade estava em assinar um contrato com capitalistas de risco, em que assumia o papel ativo nas negociações de venda que quando bem sucedidas, dividiam os lucros. Na Idade Média, o termo *entrepreneur* passou a ser utilizado para descrever um administrador ou um participante de grandes projetos de produção. Esse indivíduo apenas administrava os recursos, fornecidos quase sempre pelo governo. Outro exemplo de empreendedor da época era o clérigo, o encarregado das obras arquitetônicas, castelos, prédios públicos e igrejas.

Foi no Século XVII que a ligação entre o risco e o empreendedorismo passou a ser melhor observado. O empreendedor passou a ser a pessoa que firmava contrato, de valor fixo, com o governo para realizar um serviço ou fornecer um produto específico. Assim, o resultado de lucros ou prejuízos era somente do empreendedor. Nos anos de 1700, Richard Cantillon, economista e famoso escritor, desenvolveu uma das primeiras teorias sobre o empreendedor. A figura do empreendedor, para ele, era de alguém que corria riscos através das operações de compra e venda. Fazendeiros, comerciantes e artesãos que compravam a um preço certo, mas vendiam a um preço incerto (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009).

Aveni (2014) relata que, Richard Cantillon era diretamente envolvido nos primeiros mercados financeiros europeus, o que o levou a uma vertente de estudos da administração de

negócios. Assim, nos estudos econômicos, foi tomado o empresário como agente nas escolhas racionais e a empresa para o mercado. Para o autor, Cantillon é considerado o primeiro economista a discutir o conceito de empreendedor.

Na visão de Hisrich, Peters e Shepherd (2009), foi no Século XVIII que o indivíduo que tinha o capital passou a ser diferenciado daquele que precisava do capital, ou seja, o fornecedor do capital e o empreendedor. Uma das causas atribuídas a esta diferenciação foi à industrialização. Muitas invenções deste período foram consideradas reações às mudanças que estavam acontecendo no mundo as quais seus criadores não tinham como financiá-las. O capital era de um investidor que tinha recursos financeiros e fazia investimentos objetivando a obtenção de alta taxa de retorno.

Para Filion (1998), Jean-Baptiste Say, economista francês e escritor que também atuou no mundo dos negócios, foi o segundo autor a se interessar pelos empreendedores, pois acreditava que o desenvolvimento econômico era resultado da criação de empreendimentos. Richard Cantillon e Jean-Baptiste Say consideravam os empreendedores como tomadores de risco fundamentalmente porque investiam seu próprio dinheiro. Portanto, para eles, os empresários eram pessoas que aproveitavam oportunidades e assumiam os riscos com objetivo de obterem lucro. Percorrendo suas principais obras é possível perceber que os economistas não estavam interessados apenas na economia, mas também nos aspectos gerenciais, no desenvolvimento dos negócios e na própria gestão destes (FILION, 1998).

Seguindo a evolução dos estudos acerca do empreendedorismo, Filion (1998) relata que, foi Joseph A. Schumpeter, importante economista e cientista político, que associou de forma clara o empreendedorismo à inovação. Além de associar a figura do empreendedor à inovação, ele também mostrou a importância dos empresários na explicação para o desenvolvimento econômico, na geração de riqueza e no aproveitamento de oportunidades de negócios. Salim e Silva (2010), contribuem relatando que para Schumpeter a inovação era a causadora do desequilíbrio nos sistemas econômicos, e acreditava no ciclo de retomada do equilíbrio e novo rompimento sempre causado pela inovação, e assim sucessivamente.

Até o final do Século XIX e início do Século XX, os empreendedores ainda eram vistos por uma perspectiva econômica. Kuratko (2016), confirma essa perspectiva dizendo que até a metade da década de 1950 a maioria das referências e definições do termo empreendedor vinham de economistas como Jean Baptiste Say e Joseph Schumpeter, cujas obras falam sobre o empreendedorismo, o empreendedor e seu impacto no desenvolvimento econômico. Na segunda metade do Século XX, o empreendedorismo passou a ser ligado aos conceitos de livre-iniciativa e capitalismo.

Na visão de Filion (1998), os estudos sobre empreendedorismo são compreendidos em três áreas dominantes: economia, ciências da administração e os estudos sociais ou comportamentais (psicologia). Sobre o aspecto econômico nos estudos do empreendedorismo, o empreendedor tem papel central, ordenando o mercado e sendo o centro na ação humana econômica. Para ele, os economistas relacionavam os empreendedores à inovação, enquanto os behavioristas (comportamentalistas) focavam nas características de criatividade e intuição dos empreendedores.

Na área dos estudos sociais e comportamentais Aveni (2014), relata que do ponto de vista do comportamento e das motivações Max Weber foi o primeiro a falar sobre um sistema de valores para os empreendedores, especialmente a ética protestante e um poder nas relações sociais. Porém, foi David C. McClelland um dos primeiros a utilizar o conceito de poder, de Max Weber, nos estudos relacionados à liderança empresarial. Logo depois, outros behavioristas dominaram os estudos sobre liderança e motivação relacionados aos empreendedores.

David C. McClelland, psicólogo americano, foi o primeiro autor a contribuir para o empreendedorismo utilizando-se das ciências comportamentais. Ele definiu o empreendedor de maneira diferente do que já tinha sido estudado. Seus estudos concentraram-se em uma pesquisa realizada em 36 países focada nos gerentes de grandes organizações. Mesmo tendo seus estudos sempre associados ao empreendedorismo, seu trabalho foi direcionado às características psicológicas e motivacionais, deixando de lado as econômicas. McClelland também identificou a necessidade de poder e realização. Logo em seguida, outros pesquisadores estudaram a necessidade de realização, mas sem resultados conclusivos que a associem ao sucesso empreendedor (FILION, 1998; AVENI, 2014).

Na visão de Araújo Filho (2007), Peter Drucker também deixou sua contribuição ao empreendedorismo. Drucker atuou como jornalista e economista e sua primeira publicação foi em 1939, *The End of the Economic Man* (o fim do homem econômico). Embora com a maioria de seus estudos focados na área organizacional, como pensador e teórico foi considerado um intelectual dentro da mais verdadeira multidisciplinaridade. Transitou pelas escolas humanista e racionalista e também abordou os temas empreendedorismo e inovação. Para Drucker, as mudanças e as oportunidades eram destinadas aos empreendedores e não aos gestores e defendia que a inovação deveria ser feita de forma descomplicada e pensando no presente. Sua obra mais conhecida sobre o tema é *Innovations and Entrepreneurship* (inovação e espírito empreendedor, no Brasil).

Os estudos sobre o empreendedorismo, conforme descreve Filion (1998), foram dominados pelos comportamentalistas até o início da década de 1980. Contudo, foi nos anos 80 que o campo do empreendedorismo se expandiu de forma intensa para praticamente todas as ciências chamadas ‘macias’ e também para as ciências da gestão. O movimento se refletiu em milhares de pesquisas sobre vários assuntos, que incluíam os empreendedores.

Ao considerar as abordagens de Drucker e Filion, Aveni (2014) concorda que a vertente de o empreendedorismo pertencer a somente uma linha de estudos, particularmente aos estudos econômicos. O autor faz uma crítica quanto à certeza de que os conhecimentos dos economistas e engenheiros, baseados no positivismo e em modelos quantitativos, possam conduzir os estudos sobre o empreendedorismo, especialmente quando o assunto é o desenvolvimento de políticas públicas e ações do governo.

Ainda no contexto da evolução histórica do empreendedorismo, Dolabela (2008) relata que, os primeiros cursos acerca do tema, em âmbito mundial, tiveram início no final da década de 1940. No ano de 1947, um curso sobre gerenciamento de pequenas empresas foi criado pela *Harvard Business School*. Logo após, em 1953, Peter Drucker também criou um curso sobre empreendedorismo e inovação, na Universidade de Nova York. Somente tempos depois, o empreendedorismo foi apresentado às faculdades de Administração. No Brasil, o primeiro curso na área, foi realizado em 1981, por iniciativa do professor Ronald Degen, na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. Tratava-se de um componente de um curso de especialização e se chamava ‘Novos Negócios’. Em 1984, houve sua expansão para o curso de graduação.

Trazendo o ensino do empreendedorismo para uma perspectiva mais atual Degen (2009) relata que no Brasil, tanto as escolas técnicas como as universidades já possuem centros de empreendedorismo, onde alunos são motivados e capacitados para empreender, apoiando as iniciativas empreendedoras por meio das incubadoras e, em alguns casos, até com recursos financeiros. Contudo, na visão do autor, tem-se que a maioria das escolas técnicas e universidades ainda promovem o empreendedorismo focando apenas na tecnologia e na administração, deixando de considerar outras disciplinas que podem contribuir e auxiliar os potenciais empreendedores a desenvolverem oportunidades de negócio, entre outros fatores como a inclusão social e até mesmo a redução da pobreza.

2.1.1 Definindo o Empreendedorismo

A essência do empreendedorismo está em criar ou reconhecer uma aplicação comercial para algo novo, na visão de Baron e Shane (2007), afirmando que essa nova aplicação comercial pode apresentar diferentes formas. Porém, a simples invenção de um novo produto, serviço, nova tecnologia e até a geração de uma nova ideia, não são suficientes por si só. Os autores alegam que o empreendedorismo está em reconhecer as oportunidades para algo novo baseado nas necessidades das pessoas, tomando medidas eficazes para transformar a oportunidade em um negócio viável e lucrativo.

Com o objetivo de compreender o papel do empreendedorismo no crescimento econômico, o *Global Entrepreneurship Monitor – GEM* (1999, p. 3), buscou definir o empreendedorismo como sendo "qualquer tentativa de criação de novos negócios ou novos empreendimentos, como o auto emprego, uma nova organização empresarial, ou a expansão de um negócio existente, por indivíduos, uma equipe de indivíduos, ou um negócio estabelecido", que com base nos relatórios considera que o empreendedorismo é o principal fator de desenvolvimento econômico de um país.

Já a definição trazida por Dolabela (2008, p. 59), está relacionada com a livre tradução de *entrepreneurship*, em que o termo "é utilizado para designar os estudos relativos ao empreendedor, seu perfil, suas origens, seu sistema de atividades, seu universo de atuação". Na percepção do autor, o grau de empreendedorismo é que define o crescimento econômico de uma sociedade, através das criações e das aplicações do empreendedor.

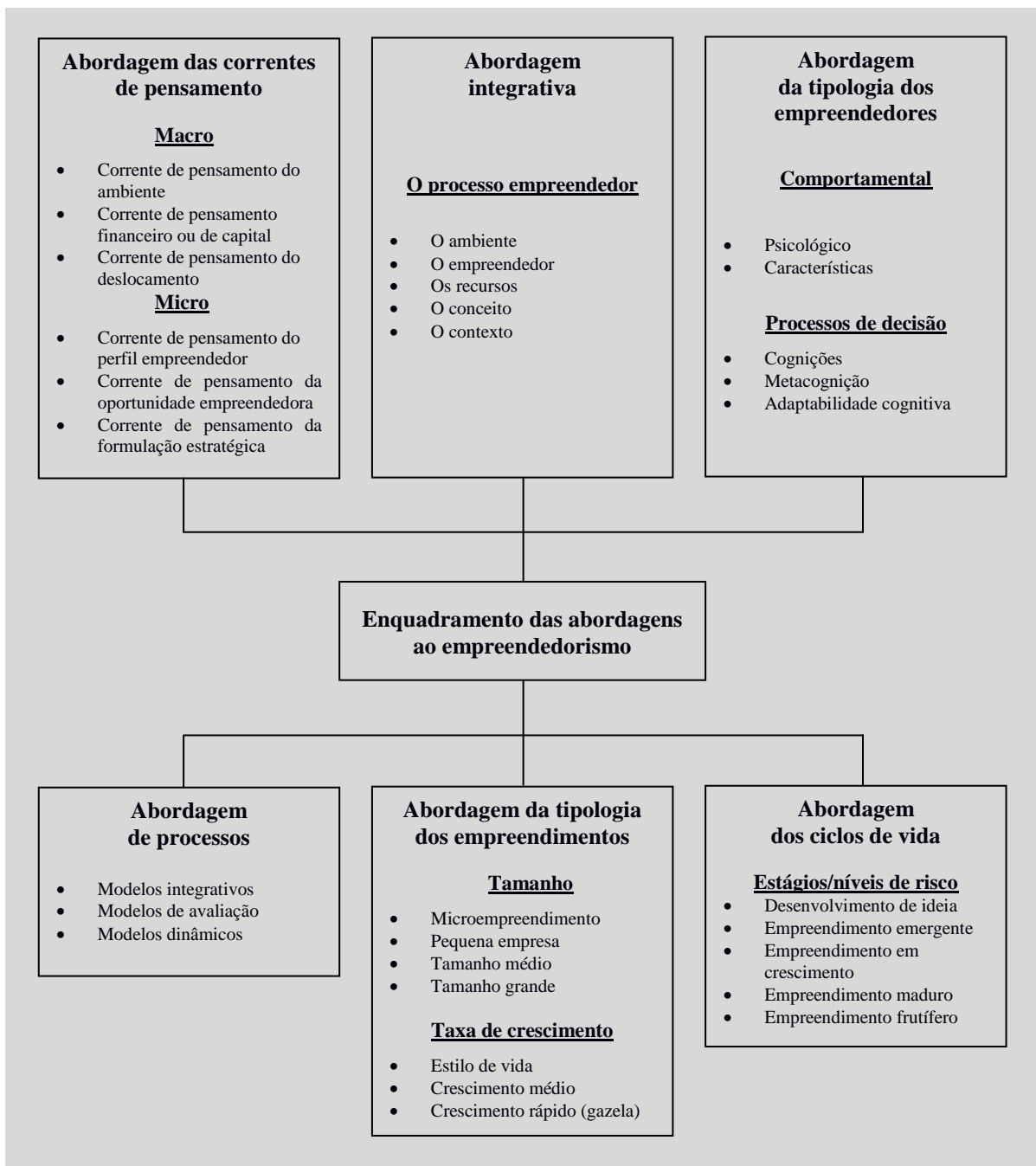
Em seus estudos Dornelas (2008), tem o empreendedorismo como sendo a relação entre pessoas e processos que transformam ideias em oportunidades e que, se implementadas de forma correta, levam à criação de negócios de sucesso. O autor considera o empreendedorismo o combustível para o crescimento econômico, por intermédio da criação de empregos e defende que o caminho para o combate às crises está em estimular e desenvolver o empreendedorismo em todos os níveis.

A visão do empreendedorismo como um processo é apresentada por Kuratko (2016), que relata que este processo envolve visão, mudança e criação, ocorrendo de forma dinâmica exigindo energia e emoção para a criação e implementação de ideias inovadoras e também de soluções criativas. O autor acredita que para o processo do empreendedorismo acontecer, são necessários elementos essenciais como disposição para assumir riscos calculados, capacidade de formar equipe empreendedora eficaz, habilidade para mobilizar recursos e construir um

consistente plano de negócios e, ainda, ter uma visão para reconhecer oportunidades onde os demais veem o caos.

Kuratko, Morris e Schindehutte (2015), realizaram um estudo examinando as várias perspectivas teóricas do empreendedorismo, propondo uma perspectiva de integração. Assim, desenvolveram o enquadramento dos tipos de abordagens existentes e presentes nos estudos atuais do empreendedorismo e consideram que o enquadramento das mesmas, descritas na figura 1, possibilita uma melhor compreensão do empreendedorismo de forma global.

Figura 1- Enquadramento das abordagens do empreendedorismo.



Fonte: Kuratko, Morris e Schindehutte (2015, p. 9).

Com base no enquadramento das abordagens descritas na figura 1, o presente estudo contempla por meio de seu objeto, as abordagens: correntes de pensamento (financeira ou do capital e perfil do empreendedor); integrativa (processo empreendedor), tipologia dos empreendedores; tipologia dos empreendimentos quanto ao tamanho (microempreendimento) e ciclo de vida (empreendimento em crescimento/empreendimento maduro).

Hisrich, Peters e Shepherd (2009), ratificam essa perspectiva do empreendedorismo como processo, dizendo que a busca por um novo negócio está vinculada ao processo de empreender, que compreende bem mais do que a simples solução de problemas e de aspectos administrativos. Os autores também atribuem fases distintas ao processo de empreender que, embora ocorram progressivamente, não são tratadas de maneira isolada ou devam estar uma fase concluída para se trabalhar em outra. O processo de empreendedorismo possui as fases de identificação e avaliação de oportunidade, desenvolvimento do plano de negócio, determinação dos recursos e administração do negócio resultante.

O empreendedorismo também é visto como um processo por Baron e Shane (2007), desenvolvido ao longo do tempo passando por fases distintas, mas estreitamente relacionadas. Os autores entendem que as principais fases do processo do empreendedorismo são o reconhecimento de uma oportunidade, a decisão de continuar e reunir os recursos iniciais, lançar um novo empreendimento, construir o sucesso do negócio e colher as recompensas.

O papel do empreendedorismo também está atrelado à geração de conhecimento, na visão de Dolabela (2008), sendo sua missão reduzir a distância que separa as entidades de geração do conhecimento, da sociedade como um todo, como empresas, governos, terceiro setor, etc. Desse modo, essas entidades têm a responsabilidade de apurar o valor intrínseco do conhecimento gerado, buscando transformá-los em ativos capazes de melhorar as condições de vida desta mesma sociedade. Ambos os lados devem estar voltados para um único objetivo, o de gerar riqueza e desenvolvimento econômico.

2.1.2 O Empreendedor e seu Papel

Partindo-se da premissa de que não há empreendedorismo sem o seu ator principal, o empreendedor, considera-se necessário conhecê-lo e realizar uma breve abordagem sobre sua participação no processo de empreendedorismo. São inúmeras as definições acerca do empreendedor. A seguir, estão algumas definições que acredita-se serem relevantes no contexto deste estudo.

Para Schumpeter (1997), o empreendedor é o indivíduo que destrói a ordem econômica por meio do processo de destruição criativa, ou seja, por meio da introdução de novos produtos e serviços e criando novas formas de organização. Schumpeter (1961), sustenta que esse processo de destruição criativa aciona e mantém o processo capitalista, ou seja, a essência do capitalismo.

Já na visão de McClelland (1961, p. 65), o indivíduo empreendedor era alguém que exercia controle, em tempo integral, sobre os meios de produção e produzia não apenas para seu consumo pessoal, com objetivo de venda ou troca, revertendo em renda individual ou familiar. Era necessário especificar "tempo integral" porque em quase todos os domicílios, na maioria das sociedades pré-letradas, as famílias engajavam-se em alguma atividade empreendedora, ou seja, produziam alguma "colheita comercial". Para o autor, o empreendedor se diferenciava dos outros agentes por sua necessidade de realização.

Drucker (2008), define empreendedor como sendo aquele que transfere os recursos de locais de baixa produtividade e rendimento para locais com maior produtividade e maior retorno. Para ele, o empreendedor identifica as mudanças, a vê como uma oportunidade e isso define o empreendedor e o empreendimento. Nessa relação, é natural que existam riscos de não ser bem sucedido, mas o autor citado acredita que mesmo parcialmente bem sucedido, o retorno deve ser mais que suficiente para compensar qualquer risco corrido.

Empreendedor é o indivíduo que, relata Degen (2009), empreende em um novo negócio, assumindo todos os riscos comerciais, pessoais e de ordem legal do empreendimento. Sob a perspectiva de realização, o empreendedor é aquele que tem a visão do negócio, não mede esforços para realizá-lo até ver a sua ideia concretizada no seu novo empreendimento. O autor destaca que, de uma forma geral, o empreendedor costuma iniciar o seu negócio assumindo, de início, os papéis de empreendedor, empresário, executivo e também de empregado.

O indivíduo que pensa e age de forma inovadora, identificando oportunidades, liderando e renovando processos e assumindo riscos calculados em prol do lucro é um empreendedor, pois faz a diferença por meios de suas ações e recursos e, pode ou não ser um empresário (ESCARLATE, 2010).

Para Dolabela (2008, p. 42), "o empreendedor é alguém que imagina, desenvolve e realiza uma visão". Segundo o autor, o empreendedor é aquele que acredita na realização de seus sonhos e se acha capaz de mudar o ambiente onde vive, buscando definir seu destino e assumindo os riscos.

Essa visão sobre a figura do empreendedor é ratificada por Dornelas (2008), que o descreve como sendo aquele capaz de identificar uma oportunidade, criando um negócio, capitalizando e assumindo riscos calculados. O autor considera alguns aspectos sobre o empreendedor, tais como: tem iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz, utiliza os recursos disponíveis de forma criativa, transformando o ambiente social e econômico onde vive, aceita assumir riscos calculados e a possibilidade de fracassar. O empreendedor bem-sucedido, além dos atributos de administrador, dispõe de outras características que unidas às características sociológicas e ambientais, oportunizam o nascimento de um novo negócio.

Algumas características do empreendedor foram identificadas nos estudos de McClelland e dos comportamentalistas. Ao longo dos anos e da evolução no estudo acerca do empreendedor, estas características foram se modificando e sendo sintetizadas, mas não perderam a sua essência, passando a ser conhecidas como características do comportamento empreendedor. O quadro 1, a seguir, mostra a evolução das características do empreendedor.

Quadro 1 - Evolução das características do empreendedor.

Características mais frequentes identificadas por McClelland e a vertente comportamentalista.		Características do Comportamento Empreendedor no Século XXI
Inovação	Iniciativas	Relacionadas à <u>realização</u> 1. Busca de oportunidades e iniciativa; 2. Disposição para correr riscos calculados; 3. Exigência de qualidade e eficiência; 4. Persistência; 5. Comprometimento.
Liderança	Aprendizagem	
Independência	Originalidade	
Criatividade	Otimismo	
Energéticos	Orientação para resultados	
Tenacidade	Flexibilidade	Relacionadas ao <u>planejamento</u> 6. Busca de informações; 7. Estabelecimento de metas; 8. Planejamento e monitoramento sistemáticos.
Necessidade de realização	Engenhosidade	
Autoconhecimento	Uso de recursos	
Autoconfiança	Sensibilidade com os outros	
Disposição moderada para o risco	Agressividade	Relacionadas ao <u>poder</u> 9. Persuasão e rede de contatos; 10. Independência e autoconfiança.
Envolvimento de longo prazo	Tendência para confiar nas pessoas	
Tolerância a ambiguidade e incerteza	Dinheiro como uma medida de desempenho	

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com McClelland (1961); Escarlata (2010); Aveni (2014); Dornelas (2015).

De acordo com Lenzi (2009), cada empreendedor possui características que o diferencia dos demais indivíduos, cabendo a ele identificar e desenvolver as características que não possui e aprimorar as que julga possuir. Quanto ao empreendedor já nascer com características empreendedoras, embora seja um assunto bastante discutido, é bem improvável que já se nasça com todas as competências necessárias para atuar no mundo dos negócios. A experiência tem mostrado que algumas pessoas, mesmo sem muita habilidade aparente para

atuar nos negócios, acabam conseguindo destaque no ambiente empreendedor. Isso se dá pela busca por capacitação e aperfeiçoamento, trazendo a certeza de que possível buscar o autodesenvolvimento das competências empreendedoras, estando disposto a aprender sempre.

A competência empreendedora está na convergência de três aspectos fundamentais: conhecimentos, habilidades e atitudes e é importante que o empreendedor exerça a prática destes aspectos continuamente, tornando-os um ciclo. Esta competência não se faz apenas pela intenção de demonstrar alguns destes aspectos, e sim pelas ações realizadas pelo empreendedor. O conhecimento, a habilidade e a atitude são partes necessárias da formação de sua competência, porém só terão valor se transformadas em ação e resultados. Se não houve bons resultados, não se desenvolveu a competência referida (LENZI, 2009).

Com relação ao comportamento empreendedor, um estudo realizado por Boas (2015), em que analisou se o comportamento dos empreendedores se manifestava como sendo *effectual* ou causal em determinadas atividades durante o processo empreendedor, concluiu que o comportamento empreendedor pode ser modificado ao longo de um processo, passando de *effectual* para um comportamento mais causal, ou vice versa, conforme o ambiente, as atividades inerentes ao processo e as circunstâncias.

Buscando entender o comportamento empreendedor, Boas (2015), descreve o comportamento do tipo *effectual* como sendo aquele em que o empreendedor conduz suas atividades dentro do processo empreendedor, sem a preocupação de um planejamento prévio, ou seja, agir e reagir em função dos resultados de forma intuitiva e deliberada, ajustando o que julga ter ou não dado certo no processo. Já o comportamento tipo causal é aquele em que há um planejamento antes de se realizar qualquer ação, pensando-se nas possíveis consequências, a fim de se atingir o efeito desejado. O autor relata que, o comportamento do empreendedor pode atingir os dois extremos, sendo que em um extremo está o comportamento causal, apoiado em um planejamento prévio das ações, visando à maximização do retorno esperado. No outro, encontra-se o comportamento *effectual*, baseado na execução imediata e na minimização dos riscos de curto prazo.

Sobre as habilidades necessárias que o empreendedor deve ter para abrir seu negócio, Degen (2009), diz que em sua maioria estas podem ser facilmente adquiridas através de cursos profissionalizantes ou aprendizado em negócios semelhantes, por exemplo. Contudo, o autor destaca duas habilidades que estão na essência dos empreendedores de sucesso: uma delas é a habilidade de vender, desde o seu produto ou serviço até o seu plano de negócio para potenciais investidores, conseguindo assim recursos que podem ajudá-lo a iniciar ou ampliar seu negócio. A outra habilidade é a de lidar com dinheiro, que vai desde formar e cobrar o

preço correto por seu produto ou serviço e saber manter as finanças do seu negócio em ordem, até saber reconhecer uma boa oportunidade financeira.

Quanto à motivação para empreender, Degen (2009), considera que muitos são os motivos que levam as pessoas a buscarem ter seu próprio negócio, estarem dispostas a assumir papéis e riscos provenientes de um novo empreendimento. O autor cita alguns dos motivos mais comuns identificados em entrevistas informais, em ordem de importância para os empreendedores: vontade de ganhar muito dinheiro, mais do que na condição de empregado; desejo de sair da rotina de empregado e levar suas próprias ideias adiante; poder de determinar seu futuro e não dar satisfação sobre seus atos; necessidade de provar a si e aos outros que é capaz de realizar um negócio; desejo de desenvolver algo que traga reconhecimento e também benefícios a ele e para a sociedade. Na maioria dos casos, os motivos que levam um empreendedor a iniciar seu negócio é o equilíbrio entre os descritos acima e seus motivos particulares.

Na visão de Hisrich, Peters e Shepherd (2009), um empreendedor precisa encontrar uma oportunidade, avaliá-la e desenvolvê-la, sempre tentando superar as forças contrárias. Porém, a identificação e a avaliação de uma oportunidade não são tarefas fáceis. Grande parte das boas oportunidades de negócio não é repentina e são resultantes da atenção do empreendedor às possibilidades ou de mecanismos estabelecidos que as identifiquem. Mesmo não contando com um mecanismo formal para a identificação de oportunidades de negócios, algumas fontes com frequência são importantes como os consumidores, geralmente de onde se originam as melhores ideias para um novo negócio, as associações de classe, equipe técnica e membros do sistema de distribuição.

A partir do primeiro relatório do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), publicado em 1999, originaram-se as definições de empreendedorismo por oportunidade e empreendedorismo por necessidade. No primeiro, o empreendedor possui a visão de onde quer chegar, cria seu negócio de forma planejada, buscando o crescimento, a geração de lucro, emprego e riqueza e está diretamente ligado ao desenvolvimento econômico. No empreendedorismo por necessidade, o empreendedor é conhecido por se aventurar no mercado por falta de opção. De uma forma geral, nesse último, há uma tendência dos negócios serem criados na informalidade, de maneira não planejada e de fracassarem rapidamente, o que não gera desenvolvimento econômico (GEM, 1999).

Um dos principais objetivos do *Global Entrepreneurship Monitor*, (GEM, 2017b), é explorar as diferenças entre os níveis e tipos de empreendedorismo dos países e relacioná-los com a criação de emprego e o crescimento econômico. Também, verificar o prevaletimento

relativo de atividades empreendedoras motivadas por oportunidades *versus* motivadas pela necessidade (sem outras opções para o trabalho) fornece informações úteis sobre a qualidade da atividade empresarial em estágio inicial em uma determinada economia.

Na visão de Dornelas (2015), o empreendedor por necessidade cria o próprio negócio por estar sem alternativas. Não consegue ingressar ou até mesmo se reinserir no mercado de trabalho, não lhe restando outra opção, se não trabalhar por conta própria. Geralmente dentro desse contexto, criam negócios informais, com desenvolvendo de tarefas simples e obtendo pouco retorno financeiro. Para o autor, o empreendedorismo por necessidade é um sério problema social para os países em desenvolvimento, como o Brasil. Mesmo tendo iniciativa e trabalhando de forma árdua para buscar a sua subsistência e de sua família, o empreendedor por necessidade não contribui para o desenvolvimento econômico, conforme se identifica no quadro 2.

Quadro 2 – Empreendedor por oportunidade *versus* empreendedor por necessidade.

Empreendedor por oportunidade	Empreendedor por necessidade
Visão de onde quer chegar	Falta de alternativas
Vontade de ganhar dinheiro	Não conseguem se (re)inserir no mercado de trabalho
Não quer dar satisfação sobre seus atos	Aventuram-se no mercado
Quer sair da rotina de empregado	Tendência a criar negócios na informalidade
Deseja levar suas próprias ideias adiante	Não planejam
Deseja desenvolver algo que lhe traga reconhecimento	Desenvolvem tarefas simples com pouco retorno financeiro
Cria o negócio de forma planejada	Necessidade de sustento próprio e da família
São mais preparados	Tendência maior ao fracasso

Fonte: Elaborado pela autora de acordo com Degen (2009); Dornelas (2015); GEM (2017).

Degen (2009) corrobora com a perspectiva de que o empreendedor motivado pela necessidade tem pouco impacto sobre o crescimento econômico de uma região, onde seus negócios são criados e desenvolvidos com pouca inovação e sem novas tecnologias, gerando o mínimo de empregos e riqueza. Também, um aumento da atividade empreendedora por necessidade, em geral reflete um status de crise ou estagnação econômica, que pela falta ou redução das vagas de emprego, as pessoas são forçadas a empreender.

O impacto da atividade empreendedora originada de um empreendedor motivado pela oportunidade, têm maior impacto sobre o crescimento econômico de um país. Pois estes empreendedores, por buscarem mais informações e estarem mais preparados, desenvolvem seus negócios com base na inovação e em novas tecnologias, apresentando potencial para um crescimento sustentado (DEGEN, 2009).

Na percepção de Drucker (2008), a inovação está em contemplar um recurso com uma nova capacidade de gerar riqueza. Para ele, não existe um recurso até que o homem encontre o seu uso para realizar algo e com isso crie valor econômico. Assim, a inovação torna-se um instrumento do espírito empreendedor, pois está no cerne dos empreendedores, inovar. O autor defende que não se deve pensar em grandes inovações, e que não necessariamente a inovação precisa ser técnica, afirmando que poucas inovações técnicas, em termos de impacto, podem competir com as inovações sociais, fazendo lembrar a criação do seguro e do jornal.

Costuma-se considerar que os empreendedores servem como agentes de mudança. Para Kuratko (2016), são eles que fornecem ideias criativas e inovadoras para as empresas e ajudam em seu crescimento e rentabilidade. Os empreendedores do século XXI são considerados os heróis da livre-iniciativa que têm usado a inovação e a criatividade para construir múltiplas empresas bem sucedidas a partir de novos negócios. Na visão do autor, esses indivíduos criaram novos produtos e serviços, e assumiram os riscos associados a esses empreendimentos.

Para Baron e Shane (2007), as atividades dos empreendedores realmente provocam grande impacto nas economias de seus países, conforme indicam diversas estatísticas relacionadas à área. A história sugere que os empreendedores sempre existiram e sempre foram importantes para a sociedade, onde construíram e acumularam grandes fortunas. Há importantes evidências indicando que cada vez mais pessoas estão buscando o papel de empreendedor e muitos podem ser os fatores envolvidos como relatos e exemplos de empreendedores de sucesso e reestruturação e mudança fundamental nas relações de trabalho. Estes e outros fatores combinados, como abordam os autores, podem influenciar no desejo de se tornar um empreendedor e, como observado, pode ser traduzido, cada vez mais, no número crescente e contínuo na criação de empreendimentos, gerando emprego e riqueza.

A visão de Degen (2009) não é tão otimista quanto à de Baron e Shane (2007), e alega que apesar da riqueza gerada pelos empreendedores nas últimas quatro décadas, não houve a redução necessária da pobreza e da desigualdade de renda no mundo, referindo-se especialmente a América Latina e Caribe. Para o autor, é evidente a maior geração de riqueza pelos empreendedores de países industrializados que pelos empreendedores em países em desenvolvimento, como o Brasil, o Equador, a Bolívia e outros países da América Latina e do Caribe.

Em geral, a atividade empreendedora por necessidade de um país de baixa renda é inversamente proporcional ao seu crescimento econômico, diferentemente de um país com

atividade empreendedora por oportunidade que é diretamente proporcional ao seu crescimento econômico. Neste sentido, vê-se, que com base em Degen (2009), o impacto da atividade empreendedora no crescimento econômico de uma nação, depende da motivação dessa atividade.

Muitos empreendedores bem-sucedidos iniciaram seu negócio sem recursos financeiros, Degen (2009) atribui a isso, o fato do empreendedor que não possui recursos, precise enfrentar o duro desafio de obtê-lo, desenvolvendo o seu negócio somente após vencer essa etapa. De uma forma geral, na visão do autor, há uma tendência dos empreendedores iniciarem de forma humilde, trabalhando em outro negócio semelhante para aprender o ofício e descobrir como o negócio deve ser administrado, ou ainda aprendendo como se faz melhor. Portanto, a falta de capital para iniciar um empreendimento não é um fator de impedimento, mesmo que este pensamento seja o mais usual. Entretanto, o uso correto do capital necessita ser visto como uma ferramenta presente no dia a dia de um empreendedor e com base nisso, a seguir aborda-se os elementos para uma gestão financeira.

Conhecendo um pouco mais do processo do empreendedorismo, o contexto social e econômico o qual está inserido e o papel que seu principal ator possui, pode-se considerar que o ato de empreender é uma arte. Para se realizar o processo empreendedor, torna-se relevante lançar mão de estratégias e técnicas a fim de minimizar riscos, o que pode aumentar a possibilidade de êxito. Assim, ter conhecimento sobre a gestão financeira pode ser uma dessas estratégias.

2.2 GESTÃO FINANCEIRA

A gestão financeira conta com alguns instrumentos que podem ser utilizados a favor do empreendedor no entendimento de suas finanças e também nas tomadas de decisão. Mesmo apresentando-se em alguns momentos descritivo, devido às características técnicas de algumas áreas das finanças, este referencial mostra-se adequado às intenções de aplicabilidade de determinadas ferramentas durante a pesquisa.

A informação dentro do processo de gestão empresarial, na visão de Padoveze (2003), é um recurso indispensável e, como todo o recurso, tem um custo. Contudo, o autor considera que tão importante quanto o seu custo é a quantidade adequada de informação, que só é válida quando apresenta uma relação satisfatória de custo/benefício.

Para Guerreiro (1992) os gestores, de forma geral, têm uma grande dependência do recurso informação, por ser a matéria-prima do processo de tomada de decisão. Todavia, a

informação útil é aquela que atende às necessidades específicas da área de atuação, das operações desenvolvidas e de conceitos que lhes são importantes. O autor ainda salienta que os sistemas de informação utilizados pela empresa, devem disponibilizar informações que sejam úteis, motivem e estimulem o gestor no processo de tomada de decisão.

Nas micro e pequenas empresas o proprietário é o cérebro e o gestor do negócio e, conforme Antonik (2016), cabe a ele executar as atividades e também gerir todas as relações que envolvem a empresa. Juntamente com essa responsabilidade vem a exigência de conhecimento, que obriga o empreendedor a conhecer diferentes aspectos do empreendimento e reunir um imenso conhecimento sobre administração. O autor reforça que, em se tratando de uma diminuta estrutura, o proprietário de uma micro ou pequena empresa por diversas vezes fará o papel de diretor de marketing, gerente de recursos humanos, chefe do administrativo, responsável pela produção e também de administrador financeiro do negócio.

A pouca compreensão financeira é uma das armadilhas que podem levar um negócio ao fracasso, afirma Kuratko (2016, p.126), dizendo que “os empreendedores desconhecem os custos reais ou são vítimas de pesquisa e planejamento inadequados”. O autor trata este fato como sendo uma dificuldade comum entre os empreendedores. Geralmente, eles possuem visão muito otimista quanto aos fundos necessários para se iniciar um negócio ou desenvolver qualquer projeto que envolva recursos financeiros dentro da empresa, tendendo a subestimar os custos do empreendimento. O autor relata que diversas vezes os empreendedores fazem estimativas menores do que realmente é necessário para o negócio.

Embora seja bastante comum encontrar empresas sobrevivendo sem o mínimo domínio do conceito de finanças e tampouco se utilizando dos fundamentos e técnicas da administração financeira, Lemes Júnior (2006) afirma que, certamente poucas delas conseguirão permanecer no mercado dentro de alguns anos. Para ele, é necessário que as empresas adotem estes fundamentos e técnicas de uma forma consistente, visando o controle de suas finanças.

Para melhor entender o universo da gestão financeira e seu papel nas finanças das empresas, traz-se algumas definições como a de Abreu Filho et al. (2012, p.19), que definem finanças como “a arte e a ciência de administrar fundos”. Os autores justificam sua definição pelo fato de todos os empresários buscarem a obtenção de receitas ou o levantamento de recursos, com o intuito de gastar ou investir. Para eles, as finanças englobam um processo decisório e para que haja uma razão sólida em seu estudo são necessárias três condições: a existência de uma decisão a ser tomada, que essa decisão envolva recursos financeiros e, que

o objetivo maior seja a criação de valor, pois o segredo do sucesso da administração financeira está em gerar riqueza para o negócio.

Groppelli e Nikbakht (2010), ratificam a definição colocada de Abreu Filho et al. (2012) conceituando que, o termo finanças contempla a aplicação de diversos princípios econômicos e financeiros com o objetivo de maximizar a riqueza ou o valor total de uma empresa. Para esses dois autores, é por meio da análise financeira que são disponibilizadas informações relevantes que fornecem subsídios para a adequada tomada de decisões, direcionando para uma decisão menos arriscada e uma forma mais vantajosa de realizar investimentos financeiros.

Ampliando o conceito de finanças, a administração financeira, na visão de Antonik (2016), é o ofício de planejar e organizar os recursos financeiros de forma a prevenir os riscos ou situações indesejáveis. Embora pareça complexa, a administração financeira não necessita de grandes tecnologias, recursos caros ou aprendizados profundos para ser realizada. Conhecimentos razoáveis em contabilidade e finanças, soluções baratas em sistemas de gestão ou algum conhecimento no uso de planilhas, podem resolver eficientemente a questão. O autor sintetiza dizendo que o responsável pelas finanças de uma empresa é o indivíduo que controla, planeja e limita gastos, mas que também avalia os custos, os projetos e as oportunidades, realizando as três funções da administração financeira: planejar, controlar e avaliar.

Lemes Júnior (2006), tem a administração financeira como o caminho entre a arte e a ciência de administrar os recursos financeiros, visando a maximização de riqueza para os proprietários. Na visão do autor, os objetivos da administração financeira nas pequenas e médias empresas, conhecidas como PMEs são maximizar o valor de mercado da empresa e maximizar a remuneração dos proprietários. O primeiro é considerado como normativo das empresas atuais, em que a finalidade da administração financeira é a identificação de bens e serviços que criem valor para a empresa porque são valorizados no mercado. O segundo objetivo, embora pouco expresso pelos proprietários, é o de assegurar boa remuneração do capital investido, sendo distribuído preferivelmente na forma de um pró-labore mensal.

Lemes Júnior (2006), ainda afirma que as pequenas e médias empresas devem se utilizar da administração financeira de acordo com suas necessidades, sendo importante que haja uma clara divisão entre as funções de execução e as funções de controle. No caso das micro e pequenas empresas, aborda o autor, é comum verificar a centralização por parte dos proprietários, exercendo as funções de caixa, contas a receber e contas pagar, planejamento e controle financeiro. Entretanto, à medida que a empresa vai crescendo, recomenda-se a

delegação de algumas dessas funções, desde que a função de controle seja sempre dos proprietários.

Os recursos financeiros de uma empresa, conforme relata Andreolla (2015), são compostos de um capital que pode ser próprio ou de terceiros. Os recursos próprios, na visão do autor, devem ser destinados preferencialmente para o financiamento do capital de giro da empresa, enquanto os recursos de terceiros devem ser buscados de forma saudável para aplicações de longo prazo, como novos investimentos, por exemplo. O uso sistemático de recursos de terceiros para financiar o dia a dia da empresa deve ser evitado, pois essa dependência pode levar a empresa a um círculo vicioso de alto custo.

Santos, Ferreira e Faria (2009), afirmam que a escassez de recursos financeiros nas micro e pequenas empresas é um fator limitador para novos investimentos e, conseqüentemente para seu crescimento. A escassez dos recursos financeiros nos pequenos empreendimentos é apontada como umas das grandes dificuldades, que acaba interferindo no desenvolvimento e até na sobrevivência do negócio. Os autores atribuem ainda outras questões que dificultam a gestão financeira, além da escassez dos recursos, que são: a) a dificuldade na obtenção de crédito; b) o controle da inadimplência; c) a falta de organização das informações financeiras, dificultando a visão do desempenho; d) a falta de controle; e) a dificuldade de análise e realização de avaliações e f) deficiência no planejamento, tanto no que antecede à abertura do negócio, quanto no curso da própria atividade.

Coelho (2013), contribui com os autores acima trazendo outro ponto relevante que deve ser levado em conta em um cenário de escassez de recursos, a gestão dos custos. Na visão do autor, a gestão estratégica de custos tem como objetivos a geração de receita de forma sustentável, a maximização dessas receitas e a otimização dos custos e as despesas. Sem a existência e utilização de controles e indicadores e de uma gestão de custos eficiente, não será possível uma gestão financeira coerente, podendo comprometer entre outras áreas o seu planejamento financeiro do negócio.

Além da escassez de recursos outro aspecto deve ser considerado na gestão financeira, a gestão dos riscos. Degen (2009), atribui a origem do risco a três prováveis fatores que são a falta de controle, a falta de informação e a falta de tempo. O autor justifica afirmando que quando se tem total controle sobre uma situação de risco, é possível definir a melhor opção, minimizando ou até eliminando o risco. Se todas as informações sobre a situação de risco estiverem disponíveis, é possível determinar a melhor opção com base nas informações e assim evitá-lo. Quanto ao tempo, pode-se esperar até ter total controle ou toda a informação sobre a situação de risco, se o tempo for ilimitado ou esperar por eventos que

proporcionem esse controle e informação para se escolher a melhor opção, mas sempre considerando que há fatores não controláveis.

Uma ferramenta que pode auxiliar na busca de controle e informações é o planejamento financeiro que, conforme Gropelli e Nikbakht (2010), consiste em estimar os recursos necessários para um negócio e determinar a forma de como financiá-los. É através do planejamento e controle, que o gestor poderá avaliar se os tipos de financiamento e os fundos gastos são coerentes com as metas estabelecidas pelos proprietários da empresa. Para os autores, tanto os prazos como a quantidade de fundos necessários, podem ser determinados por meio de técnicas de planejamento e de um eficiente controle financeiro, diminuindo assim, os riscos para o negócio.

O planejamento financeiro é, de acordo com Antonik (2016), parte das funções que o microempreendedor exerce enquanto administrador financeiro de seu negócio. Ainda na visão deste autor, além dessa função, o microempreendedor deve também analisar e executar o planejamento financeiro, administrando os ativos da empresa e também a sua estrutura financeira.

Andreolla (2015), atribui como vantagem do planejamento financeiro o poder de antecipação às mudanças, propiciando uma tomada de decisões em tempo hábil, resultando em ações proativas. As ferramentas que auxiliam um planejamento financeiro é o orçamento empresarial, assim como o fluxo de caixa e demonstrativo de resultado. Entretanto, antes de elaborar o planejamento, é fundamental que sejam organizados o funcionamento dos principais processos operacionais da empresa e seja estruturada uma base mínima de controles operacionais, para posteriormente realizar uma análise.

Além das ferramentas gerenciais como o planejamento financeiro, o empreendedor pode contar com instrumentos contábeis e elaboração de relatórios que tragam informações relevantes sobre seus resultados financeiros. O relatório anual pode ser considerado como um destes instrumentos.

Na elaboração de um relatório anual para a empresa, além da descrição dos resultados operacionais e uma breve discussão sobre acontecimentos futuros que poderão afetar as operações, são apresentadas as chamadas quatro demonstrações financeiras básicas, que para Ehrhardt e Brigham (2012) são: o balanço patrimonial, a demonstração de resultado, a demonstração de patrimônio líquido e a demonstração dos fluxos de caixa. As demonstrações financeiras servem para demonstrar, de forma quantitativa, o que realmente aconteceu com os ativos da empresa, os fluxos de caixa, com lucros e dividendos durante o(s)

último(s) exercício(s), enquanto os escritos procuram esclarecer o porquê das coisas acontecerem desta ou daquela maneira, sendo ambos igualmente importantes.

Considerando o objeto do presente estudo, empreendedores de pequenos negócios, e a tipificação da pesquisa, faz-se necessário abordar conceitos e compreender alguns elementos básicos de finanças, como fluxo de caixa e demonstração de resultado.

O fluxo de caixa de um negócio, conforme Degen (2009), trata-se da representação numérica dos recursos financeiros que circulam pelos meios da empresa. Em essência, o fluxo de caixa representa o montante de caixa que entra e sai num determinado período, mensal, semanal ou diário, dependendo do grau de controle que é exigido sobre esse caixa.

Antonik (2016), corrobora afirmando que o fluxo de caixa é um elemento imprescindível para qualquer empresa por retratar o movimento real de valores e controlar as entradas e saídas de dinheiro. Este fluxo deve ser planejado, antecipando as possíveis necessidades de caixa e a adequando-as. O autor relata que, não é necessária a utilização de complexos recursos tecnológicos para a elaboração de um fluxo de caixa, pois uma simples planilha impressa ou digital pode assegurar absoluto controle das informações, tanto do fluxo de caixa como das finanças do negócio. O autor salienta ainda que nada é mais revelador que um fluxo de caixa, que deve cumprir duas funções: o controle dos pagamentos e recebimentos e agenda dos compromissos de caixa, tanto das entradas como das saídas.

Apesar do fluxo de caixa ser uma atividade simples, Rasoto et al. (2012), o considera uma ferramenta geradora de informações úteis que auxiliam na tomada de decisão. Para ele, qualquer empresa, independente de seu porte ou ramo, deve estar atenta às suas movimentações financeiras, dispondo de informações sobre seus recebimentos, compromissos financeiros a honrar e possível disponibilidade para novos investimentos.

Andreolla (2015), ressalta a importância do fluxo de caixa relatando que este atende, tanto aos aspectos operacionais quanto aos aspectos estratégicos da gestão financeira e pode ser desdobrado em um fluxo de caixa diário, ou seja, transformado em uma ferramenta para o dia a dia do gestor financeiro. Para o autor, a vantagem desse desdobramento está em poder visualizar os dias de maior concentração de entradas e saídas, podendo mostrar também saldo final positivo em determinados dias do mês e a ocorrência de déficit em outros, possibilitando assim a aplicação de medidas preventivas, quando cabíveis.

O quadro 3, apresenta um modelo simplificado de fluxo de caixa, de fácil compreensão, não necessitando de conhecimentos profundos em gestão de finanças para sua utilização.

Quadro 3 - Modelo de planilha de fluxo de caixa.

Descrição	Mês ou Ano			
	Dia ou Mês		Dia ou Mês	
	Orçado	Consolidado	Orçado	Consolidado
ENTRADAS				
Saldo inicial (dia anterior)				
Duplicatas a receber				
Outras entradas				
Total de Entradas				
SAÍDAS				
Energia elétrica				
Água				
Telefone/internet				
Salários/adiantamentos				
Fornecedores				
Impostos				
Outras saídas				
Total de Saídas				
Saldo disponível				

Fonte: Elaborado pela autora, baseada em Antonik (2016).

Dada a existência de caixa na empresa, Antonik (2016) afirma que este é um mal necessário e o define como dinheiro inerte que mantém girando o ciclo operacional e cujo rendimento é baixo, algumas vezes negativo. O autor alerta que a administração do caixa é uma atividade essencial na empresa bem-sucedida e deverá haver um esforço para se manter nele o menor valor possível, mas sem comprometer as operações da empresa.

Rasoto et al. (2012), relatam que é bem comum os proprietários de micro e pequenas empresas não terem conhecimento sobre seus problemas financeiros e alguns deles só percebem quando há falta de caixa. Essa defasagem ou descompasso financeiro pode ocorrer mesmo com a empresa gerando lucro. Os autores ainda atribuem ao fluxo de caixa várias funções que auxiliam os gestores, dentre elas: avaliar a geração de caixa e sua utilização pela administração da empresa, determinar a capacidade da empresa de honrar seus compromissos financeiros, avaliar as vendas realizadas e sua capacidade de suprir pagamentos programados e identificar a necessidade de captação de recursos para capital de giro.

As micro e pequenas empresas devem estar sempre atentas às prováveis causas de problemas e desequilíbrios no fluxo de caixa mesmo que, salienta Rasoto (2012), em seu histórico recente não tenha sido constatado nenhum destes problemas. Com o sentido de simplificar o controle, ao autor indica a existência de apenas uma conta bancária para a

empresa e também que não se utilize o caixa da empresa como fonte para pagamentos de despesas pessoais.

O controle da movimentação financeira da empresa não se refere somente a controlar a movimentação do caixa, que é movimentação interna, mas também controlar toda a movimentação bancária da empresa. O objetivo desse controle de movimentação financeira é de efetuar o registro todo o dinheiro que entra e sai da empresa em um período determinado (ANDREOLLA, 2015).

A Demonstração de Resultados do Exercício (DRE) é uma ferramenta que apresenta os resultados econômicos de um determinado período e, segundo Rigo (2006), tem como objetivo maior determinar o lucro ou o prejuízo deste período visando a sua correta destinação, servindo também como base para os resultados de alguns indicadores financeiros tradicionais.

Para Ross, Westerfield e Jaffe (2008), a demonstração de resultado mede o desempenho da empresa durante um período específico, geralmente de um ano. Mesmo tendo como a definição contábil de lucro a dedução das despesas sobre as receitas, a demonstração de resultado de uma forma geral inclui seções distintas. A seção operacional refere-se às receitas e despesas relacionadas às operações principais da empresa, a seção não operacional inclui os custos de financiamento, tais como suas despesas e juros e outra seção indica o valor dos impostos lançados contra o lucro. A demonstração de resultado tem como último item o lucro líquido. Os autores abordam ainda que, em empresas que contêm acionistas, o lucro líquido na maioria das vezes é medido em função do número de ações ordinárias, chamado de lucro por ação.

A demonstração de resultado fornece um resumo financeiro dos resultados operacionais da empresa, geralmente em um período de um ano encerrado na maioria das vezes, dia 31 de dezembro de cada ano. Gitman (2010) relata que, em alguns casos nas grandes empresas, esta operação segue um ciclo financeiro de doze meses, denominado ano fiscal, porém se encerra em alguma outra data. O autor ainda diz que é comum a elaboração de demonstrações de resultados mensais e também de outros períodos para uso da administração. No caso das grandes companhias é obrigatório o fornecimento das demonstrações de resultados trimestrais aos acionistas. Em suma, a DRE fornece uma visão financeira sintética dos resultados das principais operações da empresa.

No quadro 4, apresenta-se um modelo de demonstração de resultados simplificado.

Quadro 4 - Modelo de Demonstração de Resultado (DRE)

Demonstração De Resultado - DRE	
Período: __/__/__ a __/__/__	
Receita operacional total	\$
Custos dos produtos vendidos	(-)
Despesas gerais, administrativas e de venda	(-)
Depreciação	(-)
Resultado Operacional	(=)
Outros resultados	(+)
Lucro antes de juros e impostos	(=)
Juros	(-)
Lucro antes de impostos	(=)
Impostos (correntes e diferidos)	(-)
Lucro Líquido	(=)
Lucro retido	(÷)
Dividendos	(÷)

Fonte: Elaborado pela autora, baseada em Ross, Westerfield e Jaffe (2008) e Gitman (2010).

Na demonstração do resultado conforme Limeira et al. (2012), estão todos os elementos que contemplam as receitas e despesas e o confronto delas, evidenciando o resultado da empresa, lucro ou prejuízo, no período apurado. Os itens que compõem a demonstração de resultado estão dispostos na Lei 6.404/76, art. 187, que discrimina os itens a constar na demonstração do resultado do exercício. Os autores relatam que esta lei rege as empresas de capital aberto e as sociedades anônimas e, portanto, para os outros tipos de empresas uma versão simplificada pode ser elaborada.

A administração financeira, seus recursos e técnicas, contemplam todas as organizações, independente de porte ou formação jurídica. De acordo com Weston e Brigham (2000), as formas de organização jurídica das empresas são a empresa individual, a sociedade limitada e a sociedade anônima. A primeira é caracterizada pela propriedade de apenas um indivíduo, a segunda existe a partir da sociedade entre duas ou mais pessoas a conduzir uma empresa e a última trata-se de uma entidade legal, com separação e distinção entre proprietários e administradores, criada por um estado.

Considerando o objeto do presente estudo, crê-se ser necessária a caracterização da empresa individual. Conforme relatam Ehrhardt e Brigham (2012), muitas empresas iniciam suas atividades formadas como firma individual também chamada de empresa individual, um negócio sem personalidade legal e que possui apenas um proprietário, sendo relativamente

fácil iniciar um negócio nestes termos bastando iniciar suas operações após a obtenção dos alvarás necessários para seu funcionamento.

Os autores citados atribuem três vantagens importantes à empresa individual, são elas: pode ser formada facilmente e de forma não tão onerosa; está sujeita a regulamentação governamental específica e; sua renda não está sujeita à tributação como outros tipos de empresa, mas é tributada sobre a renda pessoal de seu proprietário. Entretanto, a firma individual também possui três importantes restrições que devem ser levadas em consideração: a dificuldade de obtenção de capital; a responsabilidade pessoal ilimitada do proprietário sobre as dívidas da empresa, podendo acarretar prejuízos maiores que o capital já investido e; a vida da firma individual é limitada à vida de seu fundador.

O empresário individual é, conforme Brasil (2002, p.69), “quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços”. Ser um único indivíduo explorando uma atividade comercial na produção de bens ou serviços caracteriza-o como empresário.

O microempreendedor individual (MEI) é uma forma de empresário individual, criado pela Lei n. 10.406, de 10 de janeiro de 2002, que o especifica na condição de pequeno empresário desde que seu faturamento anual seja máximo de R\$ 81.000,00 e que não tenha participação em outra empresa, podendo ter um empregado que receba no máximo um salário mínimo ou piso da categoria (CGSN, 2017).

Pelo ponto de vista financeiro, na visão de Padoveze (2003), o lucro é a melhor medida da eficácia de um negócio. Por ser um investimento, a empresa deve proporcionar lucro a seu(s) proprietário(s) e para que esta seja eficaz é indispensável mostrar eficiência na utilização de seus recursos.

Antonik (2016), concorda com esta perspectiva dizendo que, o lucro é a razão maior de qualquer negócio estabelecido dentro de uma economia de mercado. No entanto, mais importante que o lucro é a maximização da riqueza, assim mostrando uma direção estratégica ao longo do tempo, enquanto o lucro apresenta um sentido mais imediatista, de curto prazo. De uma forma geral, o autor relata que as empresas voltadas somente para o lucro são instáveis, mudam constantemente de direção e tendem para uma vida curta.

Ainda dentro da perspectiva de lucro, Groppelli e Nikbakht (2010), contribuem afirmando que lucros altos podem ser obtidos num curto prazo, bastando cortar certas despesas, diferir custos elevados de equipamentos ou até demitir empregados mais produtivos com salários mais elevados. Para os autores, essas decisões podem até aumentarem

temporariamente o lucro, mas a tentativa constante de maximizá-lo pode se mostrar inconsistente com o objetivo de gerar riqueza, acarretando aumento no nível de risco.

A remuneração do investimento, na visão de Degen (2009), é a recompensa pelo investimento feito pelo(s) proprietário(s) no negócio. Os tipos de remuneração podem ser na forma de recebimento periódico de dinheiro denominado de renda do investimento no negócio ou pela apreciação ou depreciação do valor do investimento histórico em relação ao valor de mercado atual do negócio, chamados de ganho ou perda de capital. A primeira forma de remuneração do investimento apresentada, mesmo não considerando o efeito do tempo sobre os valores, é mais utilizada nos pequenos negócios, geralmente em curtos intervalos de tempo, devido a sua simplicidade de cálculo e costuma ser feito de forma intuitiva.

As empresas com fins lucrativos são investimentos e, portanto, todo o capital nela investido pelo(s) seu(s) proprietário(s) deve ser retornado a ela(s) na forma de dinheiro ou caixa. Esse argumento enfatiza a importância do planejamento e da previsibilidade, bem como da visão do custo de oportunidade que os acionistas ou donos de negócio devem ter (PADOVEZE, 2003).

A otimização de recursos é uma das principais qualidades atribuídas, por Ehrhardt e Brigham (2012), às empresas bem-sucedidas. O sucesso é atribuído àquelas que possuem funcionários qualificados em todas as áreas, as que possuem relações sólidas com os grupos externos, como bom relacionamento com clientes e fornecedores, e àquelas que possuem recursos suficientes para realizar seus planos e financiar todos os seus processos. Os autores afirmam que o tripé de uma empresa bem-sucedida é baseado nestes três elementos: equipe qualificada, sólidas relações externas e capital suficiente.

Considerando os conceitos aqui abordados, entende-se a gestão financeira como sendo primordial para as micro e pequenas empresas, em que a aplicação de suas técnicas e ferramentas adequadas possam trazer benefícios, eficiência e eficácia à estrutura empresarial, contribuindo assim, para a maximização dos lucros e sua continuidade no mercado. Contudo, realizar a gestão financeira, mesmo de forma adequada, não é suficiente. Para que a empresa melhore continuamente e maximize suas riquezas, se faz necessário conhecer e avaliar seu desempenho, assunto tratado no próximo tópico.

2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

As mudanças aceleradas no mundo dos negócios exigem, cada vez mais, proatividade nas atitudes e rapidez nas decisões visando minimizar o impacto das ameaças e

identificar as potenciais oportunidades de mercado. Para tanto, é importante conduzir a empresa utilizando-se de instrumentos adequados para uma jornada mais segura e, conhecer o desempenho da organização é um dos caminhos que proporciona esta segurança (ANDREOLLA, 2015).

Com uma abordagem conservadora, Padoveze (2003), relata que as decisões racionais da empresa dependem de dados e informações. A mensuração dessas informações pode ser definida com o estabelecimento de números, objetos ou elementos, de acordo com o que se quer medir. Para o autor, é muito importante que o método de mensuração e avaliação seja estabelecido corretamente, pois este expressará os objetivos da empresa por meio de metas claramente definidas. A mensuração também é necessária para controlar e avaliar os resultados provenientes dos processos da empresa, que sobre os quais decisões importantes podem ser tomadas.

Padoveze (2003), ainda defende que um modelo de gestão pode ser criado considerando a cultura organizacional da empresa e deve ser estruturado observando-se os seguintes aspectos: o processo de gestão da empresa; planejamento, execução e controle; a avaliação de desempenho das áreas e dos gestores: responsabilidade pelos resultados das áreas e o processo decisório: centralização ou descentralização. Um sistema de gestão ideal contempla um conjunto de procedimentos e diretrizes que vai do planejamento ao controle das operações, apresentando algumas etapas como análise do ambiente interno e externo; elaboração das diretrizes estratégicas; planejamento e elaboração do plano operacional; execução e controle das operações, avaliação do desempenho das áreas e o processo decisório.

O termo "desempenho" é amplamente conhecido em diversas áreas, principalmente nas áreas referentes à gestão. Quando se fala em desempenho, alguns outros termos são rapidamente relacionados, como por exemplo, gerenciamento, medição e avaliação e, em certos casos, até eficácia e eficiência. Apesar da frequência de seu uso, raramente um significado exato lhe é definido, sendo identificado ou equiparado a algo como à redução de custos, ao crescimento e à sobrevivência a longo prazo das organizações, ficando a definição de "desempenho" de acordo com o contexto em que está inserido (LEBAS; EUSKE, 2007).

Na visão de Carneiro (2005), o desempenho organizacional foge à concepção simplista, sendo considerado um fenômeno complexo e plurifacetado. De forma geral, não é possível descrever o sucesso ou o fracasso de uma organização, de uma divisão ou de um projeto utilizando apenas uma única métrica. Diversas perspectivas devem ser consideradas a fim de se avaliar se o sucesso foi ou não atingido. O sucesso das organizações deve ser mensurado de acordo com as perspectivas em relação aos *stakeholders*, podendo elas ser

complementares ou conflitantes entre si e utilizando-se tanto de indicadores financeiros, quanto não financeiros.

Lebas e Euske (2007), desenvolveram nove proposições com objetivo de responder as questões de definição acerca do desempenho e de como criá-lo nas organizações. As proposições desenvolvidas pelos autores estão descritas no quadro 5, a seguir.

Quadro 5 - Nove proposições do desempenho.

Proposições	Descrição
Proposição 1	O desempenho pode ser expresso como um conjunto de parâmetros ou indicadores que são complementares, e às vezes contraditórios, que descrevem o processo através do qual os vários tipos de resultados são alcançados.
Proposição 2	Entender o desempenho depende da identificação de um modelo causal que descreve como as ações de hoje podem influenciar os resultados no futuro. O desempenho não é um evento único, ele é dinâmico. Uma medida de desempenho é apenas uma instância no processo de criação do desempenho contínuo e torna-se um indicador líder de desempenho somente quando a organização adquiriu o conhecimento e domínio sobre suas relações causais, podendo reproduzir um resultado no futuro. Assim, o termo "desempenho" é adequado para descrever a soma de todos os processos que conduzem a uma sequência potencial ou futura de resultados.
Proposição 3	O desempenho é definido pelo usuário por meio de sinais descritivos. Por ser uma construção social, é um conceito sem descrição objetiva. Cada pessoa o define da sua própria maneira.
Proposição 4	O desempenho não tem o mesmo significado para o avaliador que está fora da organização em comparação com o que está dentro. As operações da organização continuam a ser uma caixa preta para o que estiver fora, enquanto o que está dentro detém a informações e opera o desempenho em cooperação com outros atores internos.
Proposição 5	O desempenho é sempre ligado a um domínio de responsabilidade. As diferentes visões de desempenho associadas aos domínios fornecem a base para a compreensão da complexidade da gestão do desempenho na organização.
Proposição 6	O desempenho só existe quando os resultados são descritos ou medidos de modo que possam ser comunicados e compartilhados e para que seja feita alguma ação.
Proposição 7	A relevância do modelo utilizado precisa ser validada continuamente, tanto dentro quanto fora da organização.
Proposição 8	Os indicadores ou medidas de desempenho não devem ser confundidos com o que descrevem parcialmente.
Proposição 9	Desempenho é um conceito relativo, que requer julgamento e interpretação. Desempenho é efetuar um processo ou resultado superior ao desempenho de referência. A escolha da referência é uma decisão significativa com consequências a longo prazo e a posição relativamente superior pode ser de curto ou longo prazo e sobre poucos ou muitos indicadores. Contradições entre as medidas temporais e os outros indicadores são inevitáveis, pois o desempenho será novamente em um contexto interpretativo, no qual os gestores ou usuários das informações decidirão sobre os principais parâmetros de desempenho.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Lebas e Euske (2007).

Carneiro (2005), recomendam que o desempenho deve ser comparado com os *benchmarks*, que são desempenhos de referência e também avaliado de acordo com o alcance de objetivos pré-definidos pela organização. As medidas atuais de desempenho também

devem ser comparadas com os resultados passados, para que possam ser evidenciadas ou não tendências de melhoria. Cabe ressaltar, ainda na visão dos autores, de que a independência conceitual entre diferentes tipos de medidas não significa a inexistência de correlação entre elas, pois de certa forma todas se referem a uma mesma situação, ainda que vistas de uma ótica diferente.

Bandeira (2007), conceitua avaliação de desempenho como um procedimento que permite quantificar a eficiência, a eficácia e o custo da ação, através de indicadores de gestão que devem ser medidos e monitorados. Para o autor, o processo de avaliação do desempenho deve ser capaz de interpretar o comportamento da empresa como um todo e fornecer informações coerentes ao processo de formulação de estratégias. A análise das informações obtidas por meio do monitoramento do desempenho, ao longo do tempo, permite a prospecção de modelos para os indicadores de desempenho.

Vê-se que Bandeira (2007) também ressalta que a falta de medidas corretas pode induzir a decisões imprecisas e equivocadas, devido à inexistência de um diagnóstico real e à escassez de informações e suas correlações com os objetivos da organização. Neste contexto, o autor identifica que, a ausência de medidas consistentes com os reais objetivos da organização não traz, de fato, expectativas de um real e bom desempenho, impedindo assim a identificação de possíveis melhorias. A avaliação de desempenho resultante de medidas inconsistentes ou que apresente ausência de informações tende a ser distorcida e, às vezes, não revela a realidade da organização.

Apesar da evolução nos diversos sistemas de medição de desempenho, Macedo e Corrar (2010) relatam que, ainda há grande dificuldade em lidar com este universo. Por se tratar de um fenômeno que abrange vários aspectos, o desempenho organizacional se torna muitas vezes um tema complexo de se abordar. Os autores ressaltam que apesar da valorização crescente dos aspectos não financeiros na análise e avaliação do desempenho organizacional, o que ainda se observa é que o uso de medidas de desempenho financeiro ainda é o procedimento mais utilizado. Entretanto, apesar de importantes e imprescindíveis, os indicadores financeiros não são suficientes para avaliar o desempenho organizacional, pois mesmo servindo para avaliar a gestão financeira, ainda são necessárias outras medidas de desempenho para proporcionar ao gestor um nível maior de confiança para a tomada de decisões.

Macedo e Corrar (2010, p. 159), afirmam que “a análise do desempenho organizacional é um dos principais elementos gerenciais em um ambiente de alta competição”. O acompanhamento sistemático, tanto dos resultados financeiros como dos não

financeiros, obtidos por meio das informações da empresa, é primordial para a implementação de ações que levarão a empresa a uma vantagem competitiva sustentável. Nesse sentido, a utilização de índices contábil-financeiros é uma alternativa possível e relevante, já que estes índices são capazes de evidenciar os pontos positivos, negativos e críticos, visando auxiliarem os gestores no esboço de um plano de ação. Para isso, cabe a eles interpretar adequadamente as informações e determinar ações corretivas quando necessário.

Entre diversos métodos e instrumentos para medir o desempenho das organizações, o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta bastante difundida de avaliação do desempenho no mundo corporativo. Para Kaplan e Norton (1997), o BSC foi criado para que os gestores pudessem traduzir a estratégia e a visão da empresa utilizando-se de um conjunto coerente de medidas de desempenho. Em suma, o BSC traduz as estratégias da organização em objetivos e medidas, através de quatro perspectivas: perspectiva financeira, do cliente, de processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento.

A perspectiva do cliente deve identificar os segmentos de clientes e mercado e as medidas de desempenho desse segmento-alvo, enquanto a perspectiva dos processos internos permite aos gestores identificar os processos internos críticos, visando o alcance da excelência. A perspectiva do aprendizado e crescimento tem o objetivo de identificar a infraestrutura que a empresa deve implantar a fim de gerar crescimento e melhorias a longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC conserva a perspectiva financeira, conforme relatam Kaplan e Norton (1997), por considerarem importante o ato de medir as finanças, com o objetivo de resumir as consequências econômicas das ações já consumadas. As medidas financeiras de desempenho indicam se a estratégia da empresa, bem como sua implementação e execução, estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. De forma geral, os objetivos financeiros estão relacionados à lucratividade, à receita operacional e ao retorno sobre o capital empregado ou valor econômico agregado. Os objetivos financeiros alternativos podem ser crescimento em vendas ou geração de fluxo de caixa, por exemplo.

Os objetivos financeiros devem gerar retornos superiores a partir do capital investido e representam as metas à longo prazo da empresa e, todos os objetivos e medidas das demais perspectivas do BSC devem estar associadas a um ou mais objetivos da perspectiva financeira. Com isso, o *Balanced Scorecard* não é um conjunto de objetivos desconexos ou conflitantes, buscando continuamente a vinculação entre as estratégias da empresa e seus objetivos e medidas para a perspectiva financeira (KAPLAN; NORTON, 1997).

Cristofolini (2016), contribui afirmando que o empreendedor deve acompanhar a saúde financeira de sua empresa e assim conseguirá cortar custos e ter total acesso, controle e organização das finanças da empresa. A avaliação do desempenho financeiro deve ser feita mensalmente, tendo todas as informações financeiras e acompanhar a evolução do negócio. Isto não requer tecnologias elaboradas e existem vários programas gratuitos que podem ser implementados na empresa, gerando relatórios facilitando o monitoramento.

Avançando no processo de monitoramento do desempenho organizacional e buscando a evolução do negócio, Marshall Júnior et al. (2010), trazem o gerenciamento da melhoria como um conceito de melhoramento contínuo, ou seja, não basta acompanhar o desempenho, é necessário para atingir os resultados desejados, buscar novas práticas para substituir as antigas, com base nos referenciais de referência, maximizando assim o desempenho da organização.

As empresas ao longo de sua trajetória de sobrevivência, conforme Andreolla (2015), passam por constantes transformações e nesse processo apenas sobrevivem aquelas que se mostram mais preparadas e competentes, que se antecipam e se adaptam rapidamente às mudanças, aproveitando as oportunidades. Para buscar um padrão de desempenho compatível com o tipo de negócio é primordial que o empreendedor estabeleça claramente quais são os seus objetivos e traduzi-los em resultados esperados, fazendo o uso de ferramentas de gestão.

Assim, verifica-se que o processo de avaliação de desempenho é um importante instrumento de gestão e possui papel fundamental no monitoramento dos resultados, auxiliando na tomada de decisões e, conseqüentemente, contribuindo para a geração de riqueza do negócio. Quanto ao referencial teórico aqui apresentado, este contempla as intenções propostas. Assim, apresenta-se, a seguir, a metodologia que orientou o presente estudo.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo estão descritos o método e os respectivos procedimentos metodológicos que orientaram o presente estudo, bem como técnicas e instrumentos de coleta, tratamento e análise de dados, buscando-se o alcance dos objetivos. O capítulo está organizado da seguinte forma: caracterização da pesquisa, participantes da pesquisa, coleta dos dados e análise dos dados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa tem natureza empírica e apresenta caráter descritivo. Trata-se de estudo descritivo porque tem-se aqui o objetivo de descrever situações e acontecimentos, buscando-se entender como se manifesta a gestão financeira dos empreendedores no ramo da beleza de Sant'ana do Livramento/RS. Este estudo se enquadra no perfil descritivo porque, como abordam Sampieri, Collado e Lucio (2006), também procura identificar as propriedades, as características e os perfis de indivíduos, grupos, ou fenômenos que possam ser submetidos à análise. Do ponto de vista científico, eles podem medir, avaliar ou coletar dados sobre diversos aspectos e dimensões, de maneira independente ou conjunta sobre conceitos ou variáveis.

Quanto a sua abordagem, a presente pesquisa é qualitativa, que para Diehl e Tatim (2004), pode descrever a complexidade de um problema, compreender e também classificar os processos vividos pelos empreendedores. A pesquisa qualitativa no presente estudo busca contribuir para o processo de mudança no ambiente dos sujeitos pesquisados e também na possibilidade de entendimento de fenômenos ou de particularidades, tanto do tema abordado quanto de aspectos comportamentais. Cabe ressaltar que, na sua realização, a interação entre pesquisador e empreendedores torna-se imprescindível.

Na visão de Flick (2009), a pesquisa qualitativa presume uma compreensão ampla, que ultrapassa a escolha de determinado instrumento. Ela deve abranger um conhecimento específico entre o tema e o método e ao mesmo tempo não apresentar preferência por determinado método em detrimento de outros. Considerando a abrangência do estudo, mesmo sem apresentar preferência por algum método, levou-se em consideração para sua escolha as técnicas, procedimentos e instrumentos necessários para realizar a pesquisa.

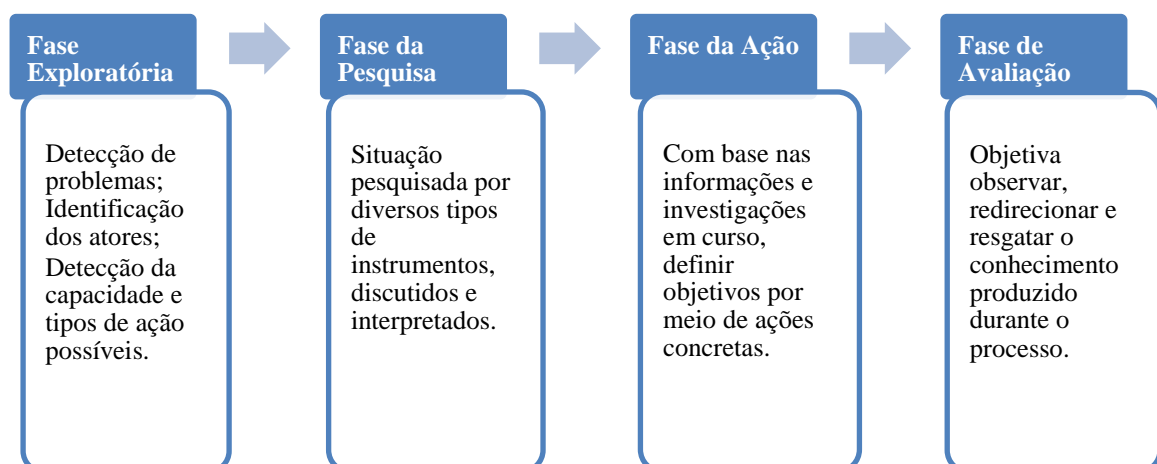
Para a realização do presente estudo o método escolhido foi o método da Pesquisa-ação, em que seu princípio fundamental está na intervenção do pesquisador e dos membros da

organização com objetivo de identificar possíveis problemas, desenvolver um programa de ação, acompanhá-lo e avaliá-lo na busca de soluções e também de novos conhecimentos tanto para a ciência e pesquisador como para os empreendedores pesquisados, pois de acordo com Thiollent (2011), a pesquisa-ação também possui o papel de facilitar o processo de aprendizagem. Diehl e Tatim (2004), convergem quanto a essa descrição, dizendo que a pesquisa-ação possui base empírica e é criada e realizada associando uma ação ou com a resolução de um problema de ordem coletiva em que o pesquisador e os participantes que representam a situação ou o problema que estão envolvidos.

Na pesquisa-ação assim como no estudo ora proposto, em que se busca avaliar a gestão financeira dos empreendedores do ramo da beleza, o papel do pesquisador é ativo, tanto na identificação dos problemas, como também no acompanhamento e na avaliação das ações conduzidas em função desses problemas. O objeto de pesquisa-ação é constituído por uma situação e pelos problemas, de diferente natureza, encontrados nesta situação e seu objetivo consiste em resolver, ou pelo menos, buscar esclarecer os problemas detectados. Entende-se, com base em Thiollent (2011), que durante todo o processo da pesquisa-ação deve haver um acompanhamento das decisões, das ações e de todas as atividades intencionais dos atores. Há um engano quando se pensa que a pesquisa-ação se limita somente a uma forma de ação. Ela visa aumentar o conhecimento do pesquisador e também o conhecimento ou o nível de consciência das pessoas ou grupos envolvidos na situação.

A pesquisa-ação não possui uma forma totalmente definida. Na visão de Thiollent (2011), deve-se considerar que ela seja constituída de, no mínimo, quatro grandes fases: fase exploratória, fase da pesquisa aprofundada, fase de ação e fase de avaliação. Na figura 2, a seguir, são apresentadas as fases da pesquisa-ação.

Figura 2 - Fases da pesquisa-ação.



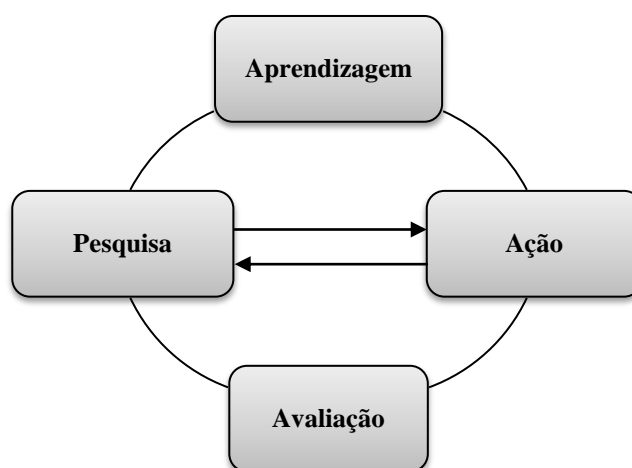
Fonte: Elaborada pelo autor, baseado em Thiollent (1997, p.58).

O presente estudo segue as fases da pesquisa-ação consideradas por Thiollent (1997), porém fazendo as adaptações necessárias de acordo com o objetivo proposto. Assim, as fases estão implícitas no detalhamento desta metodologia e ilustradas ao final deste capítulo.

Para Thiollent (2011), pela pesquisa-ação se caracterizar por ter objetivos práticos e pela proposição de soluções, quando pertinente e possível, o acompanhamento das ações correspondentes busca desenvolver a consciência, tanto do pesquisador como do pesquisado, no que se refere à existência de obstáculos e de possíveis soluções. Salienta ainda, que mesmo dentro desse contexto organizacional, não é possível desenvolver a pesquisa-ação independente de um quadro teórico, seja ele de natureza sociológica, tecnológica ou política. Então, seguindo os pressupostos do autor, considera-se que esta pesquisa-ação é articulada com base em uma problemática, com um quadro de referencial teórico adaptado, em que se busca a geração de ideias ou diretrizes, visando orientação da pesquisa e suas interpretações.

Na pesquisa-ação, o processo de investigação também é associado à capacidade de aprendizagem. Conforme Thiollent (2011), esse contexto pode ser pensado também para a área das organizações. A associação entre pesquisa-ação e aprendizagem possui maior relevância na pesquisa educacional, mas também é bastante válida em pesquisas na área de organização, caso deste estudo. Pois esta área também contempla as ações de educar, comunicar e organizar. Assim, pesquisador e empreendedores procuraram buscar e utilizar as informações, bem como orientar as ações durante o processo. A figura 3, a seguir, demonstra as relações da aprendizagem na pesquisa-ação.

Figura 3 - Relações entre pesquisa, ação, aprendizagem e avaliação.



Fonte: Thiollent (1997, p. 59).

O efeito de aprendizagem, provável no decorrer da pesquisa-ação, é geralmente configurado como conscientização e durante o processo, os participantes da pesquisa e o pesquisador aprendem de forma conjunta a identificar e também resolver problemas dentro da

situação. Embora a aprendizagem seja difusa ao longo do processo, não é considerada como uma fase propriamente dita (THIOLLENT, 1997).

Ainda no contexto da aprendizagem, Thiollent (2011, p. 77), traz a importância de se conhecer a relação entre o saber formal e o saber informal e da estrutura de comunicação entre os chamados especialistas (pesquisador) e os interessados (participante comum, pesquisado). O pesquisado, neste estudo o empreendedor, conhece os problemas e as situações que fazem parte da sua realidade e, quando proporcionadas condições para que se expresse, mostra um saber rico, espontâneo e apropriado à situação local. No entanto, ele pode conter crenças e tradições, que podem se tornar(em) fator(es) de impedimento para que se consigam encarar rápidas transformações.

Do outro lado, está o saber do pesquisador que é sempre incompleto e não é aplicável de forma satisfatória a todas as situações. Buscando uma forma de interação, o pesquisador procura desenvolver formas de comunicação e de inter-relação com os empreendedores deste estudo, que contemple o saber popular. Assim, visando sempre a solução de problemas, pesquisador e pesquisados buscam chegar a um relacionamento de equilíbrio entre o saber formal e o informal.

Entendendo a intenção da pesquisa-ação e considerando o método adequado aos objetivos deste estudo, a presente pesquisa foi realizada em três etapas: entrevista inicial, experiência de controle financeiro e entrevista final, apresentadas de forma mais detalhada nas próximas seções. Assim, já sendo conhecidos os pressupostos da pesquisa realizada, bem como o método que orientou o presente estudo, se faz importante conhecer o seu público-alvo, aqui chamados de participantes da Pesquisa.

3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA

Tendo em vista que o estudo limitou-se a investigar os empreendedores do ramo da beleza, faz-se necessário a identificação de seu público-alvo. Para tal escolha, foram utilizados alguns critérios, sem classificação de grau de importância entre eles. Primeiramente registra-se o interesse inicial deste estudo em pesquisar os empreendedores que possuíssem pequenos negócios.

O ramo da beleza também foi escolhido por apresentar um histórico de trabalho autônomo. Verificando os registros do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - CAGED do Ministério do Trabalho e Emprego - MTE, de janeiro de 2007 a janeiro de 2017, em dez anos, este ramo de atividade apresentou números ínfimos de contratação com relação

aos números totais no setor de serviços (891 admissões e 735 demissões) na cidade de Sant'ana do Livramento/RS. Foram contratados neste período 26 cabeleireiros (20 demissões) e 3 manicures/pedicures (2 demissões), correspondendo a 3,25% do total de admissões no setor de serviços (BRASIL, 2017a).

Outro critério considerado refere-se àquelas atividades empreendedoras que podem ser inscritas no Programa Microempreendedor Individual – MEI, do Governo Federal. Este critério foi escolhido pelo fato de contemplar o empreendedor individual, caracterizando o pequeno negócio, estabelecendo limite máximo de faturamento anual e contratação de apenas um empregado, entre outros requisitos (BRASIL, 2017b).

Utilizando-se do critério de atividades empreendedoras permitidas no MEI, foi possível delimitar tanto o porte do negócio como também as áreas de atuação dos empreendedores para o estudo, considerando que o ramo da beleza é amplo com relação aos tipos de atividade. Segundo o Comitê Gestor do Simples Nacional, CGSN (2011), podem ser caracterizados como microempreendedores individuais no ramo da beleza, os profissionais que exercem as atividades de cabeleireiro(a), manicure, pedicure, maquiador(a), depilador(a) e esteticista, categorizados como atividades estéticas e outros serviços de cuidado com a beleza.

Com relação aos sujeitos desta pesquisa, estes foram selecionados de forma intencional. Pois se levou em consideração que a amostra não probabilística, quando apresenta enfoque qualitativo, em que a generalização dos dados não é um fator determinante, é de grande relevância, pois consegue captar os casos de interesse do pesquisador visando profundidade e qualidade da informação, oferecendo uma riqueza para a coleta e a análise dos dados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

Considerando o interesse inicial e alguns critérios quanto ao empreendedor e o tipo de negócio que se pretendia pesquisar, chegou-se ao público-alvo do presente estudo. São empreendimentos no ramo da beleza que apresentam pouca estrutura, profissionais que trabalham por conta própria, mas que contribuem e fazem parte do cenário do empreendedorismo atual. De acordo com Martins e Theóphilo (2009), os indivíduos que compõem a amostra podem ser escolhidos intencionalmente de acordo com critérios, por meio dos quais o pesquisador deseja conhecer os(as) empreendedores(as) deste ramo ou sua opinião sobre determinado assunto, neste caso, a gestão financeira.

Dentro da pesquisa-ação existem algumas posições quanto à construção de amostras como parte representativa da população. Na visão de Thiollent (2011), a primeira delas exclui a pesquisa por amostra, em que nesse tipo de pesquisa são usadas a conscientização e a

mobilização para uma ação coletiva. A segunda posição sugere o uso da amostragem, de acordo com a concepção de sondagem, efetuada em um número pequeno de pessoas ou unidades que represente estatisticamente a população. A terceira posição constitui-se na valorização de critérios que tenham representatividade qualitativa, concedendo ao pesquisador que, ao planejar uma amostra de pessoas que serão entrevistadas com alguma profundidade, possa valer-se de amostras intencionais, que é o caso deste estudo.

Seguindo essas posições, o presente estudo tem como sujeitos da pesquisa, quatro empreendedoras do ramo da beleza, escolhidos de forma intencional, com negócios estabelecidos em Sant'ana do Livramento/RS. Chegou-se no número de pesquisados ao considerar a proposta do estudo e também o tempo para a sua realização. Visando facilitar a identificação das empreendedoras, dentro do estudo e também manter sob sigilo sua identidade real, as mesmas são apresentadas como Empreendedora E1, E2, E3 e E4, seguindo a ordem cronológica das entrevistas. A escolha intencional deste pequeno número de empreendedoras se deu em função da relevância e da representatividade social que elas representam em relação ao tema do presente estudo, sendo este princípio considerado e aplicado na pesquisa-ação (THIOLLENT, 2011).

Conhecendo os critérios utilizados e também os participantes da pesquisa, se faz necessário conhecer as técnicas, procedimentos e instrumentos de coleta de dados empregados na realização da pesquisa, aqui chamada de coleta das informações.

3.3 COLETA DOS DADOS

A coleta dos dados foi realizada obedecendo ao cronograma estabelecido para a pesquisa, sendo executada no período de agosto a dezembro de 2017. Os procedimentos, as técnicas e os instrumentos utilizados estão descritos a seguir.

Considerando o método da pesquisa-ação e os objetivos deste estudo, entendeu-se a realização de entrevistas como técnica de coleta de dados mais adequada, na obtenção de informações relevantes ao objetivo que se propõe o estudo. Como instrumentos para a coleta dos dados foram desenvolvidos roteiros, visando orientar as entrevistas realizadas durante a pesquisa, em duas etapas e momentos distintos.

O roteiro desenvolvido para as entrevistas da fase inicial da pesquisa (apêndice A), primeira etapa, foi constituído por perguntas predeterminadas, caracterizando a entrevista como estruturada, que no entendimento de Martins e Theóphilo (2009), pode evitar divagações, registrando os mesmos tipos de dados e evidências, pelo fato de serem feitas as

mesmas perguntas a todas as empreendedoras. O roteiro está estruturado em três módulos: Informações Sócio-demográficas, Caracterizando o Empreendedor e Conhecendo a Gestão Financeira do negócio e, é composto em parte por perguntas fechadas e parte por perguntas abertas que possibilitam as entrevistadas responderem de forma livre, emitindo suas opiniões e utilizando linguagem própria (DIEHL; TATIM, 2004).

Para Thiollent (2011), o pesquisador deve ficar atento para que certos elementos teóricos não desmotivem os participantes que não dispõem de uma formação ou conhecimento teórico. Quando necessário, os elementos devem ser adaptados e, até de certa forma, traduzidos em uma linguagem comum visando um maior nível de compreensão. Assim, em algumas perguntas do roteiro de entrevista, buscou-se a utilização de termos mais simples, da linguagem coloquial.

Pretendendo um melhor alinhamento do roteiro, foi realizada uma entrevista teste com uma empreendedora do ramo, como forma de antever possíveis problemas de compreensão das perguntas e tempo de aplicação. Na visão de Martins e Theóphilo (2009), o que se pretende com este tipo de teste são o aprimoramento e o aumento da confiabilidade, a fim de garantir que o instrumento esteja plenamente ajustado à finalidade da pesquisa. A entrevista foi realizada no domicílio da empreendedora e a escolha da pesquisada se deu pelo fato de que a mesma tem formação na área de Administração, o que se acreditou ser um fator favorável quanto a possíveis contribuições. De fato foi possível, com a entrevista teste, identificar algumas falhas e verificar pontos de ajustes.

Como procedimento de coleta de dados, todas as entrevistas foram realizadas pessoalmente pelo pesquisador em data e horário pré-agendado com as empreendedoras. Foi utilizada como recurso a gravação em áudio de todas as entrevistas, com a concordância de todas as empreendedoras entrevistadas. Para obter formalmente esta autorização, foi elaborado e apresentado um Termo de Consentimento de Participação em Pesquisa (apêndice B), o qual comprova a ciência do conteúdo e teor deste estudo, por parte das entrevistadas, através de sua assinatura no próprio documento.

Ao final da entrevista da fase inicial, as empreendedoras foram convidadas a realizar uma experiência de controle financeiro por um período de três meses, com a assessoria do pesquisador e com a utilização de instrumentos de controle. Este período justifica-se pela necessidade dos resultados da experiência apresentar alguma tendência que pudesse ser percebida pela empreendedora pesquisada, o que com um período ou dois essa possibilidade não seria possível. Os componentes do controle financeiro para a realização da experiência foram baseados no plano financeiro do plano de negócios e, conforme Dornelas (2008) e

Kuratko (2016), compreende fluxo de caixa e demonstrativos de resultados (faturamento, despesas e receitas e despesas, lucro/prejuízo).

Das quatro empreendedoras entrevistadas na fase inicial, somente duas delas realizaram a experiência. As empreendedoras que aceitaram a proposta do pesquisador se propuseram a realizar a experiência de controle financeiro durante o período estabelecido, podendo desistir a qualquer tempo, conforme descrito no termo de consentimento.

A partir da aceitação, foi marcada uma data para a primeira reunião, com o objetivo de organizar o andamento da pesquisa e os encontros presenciais. Com base nos resultados da primeira entrevista, também foi desenvolvido um cronograma de reuniões e atividades a serem realizadas com cada uma das empreendedoras participantes da experiência.

A assessoria foi dada presencialmente às empreendedoras, dentro do cronograma estabelecido e também, a qualquer tempo, por meio de contato telefônico, e-mail e aplicativo de mensagens. Thiollent (2011), diz que pode se considerar que a pesquisa-ação consiste em uma forma de estabelecer cooperação entre pesquisador e pesquisadas, visando a superação dos obstáculos e buscando a resolução conjunta dos problemas. Sendo assim, considera-se adequadas as formas de comunicação adotadas durante a pesquisa.

Os principais procedimentos durante a experiência de controle financeiro foram reuniões presenciais, elaboração de documentos, conferências de atividades, entre outros. Nesta fase da pesquisa-ação se fez importante o processo ser orientado de modo que as partes buscassem soluções, ações concretas e, ao mesmo tempo, adquirissem novas habilidades ou conhecimentos (THIOLLENT, 2011).

Também foi utilizada como técnica para a coleta das informações, a observação participante, com o objetivo de captar as informações utilizando os sentidos na obtenção de aspectos da realidade das empreendedoras. Para Diehl e Tatim (2004), além de ver e ouvir, também consiste em examinar os fatos, ajudando a identificar as evidências a respeito do objetivo proposto. Para efetuar os registros da observação participante durante todo o período da experiência foi utilizado como instrumento de coleta das informações o diário de campo (apêndice C).

Após o término do período da experiência de controle financeiro, o pesquisador, durante o quarto mês, realizou uma nova entrevista com as empreendedoras participantes. Esta entrevista foi realizada com as empreendedoras que realizaram a experiência de controle financeiro durante todo o período estabelecido.

Nesta fase final, o instrumento utilizado para a coleta dos dados também foi um roteiro de entrevista (apêndice D), constituído por temas a serem abordados, caracterizando a

entrevista como semiestruturada que, conforme Sampieri, Collado e Lucio (2006), é baseada em um guia com assuntos em que se tem a liberdade de introduzir mais questões a fim de obter mais informações sobre o tema. Este roteiro é composto por duas partes: a identificação e as áreas temáticas que, buscando atingir os objetivos da pesquisa, contempla a percepção da experiência, dificuldades e benefícios, melhorias e desempenho.

Concluídas as entrevistas finais, foi realizado oficialmente o fechamento da experiência com as empreendedoras, bem como a última revisão dos documentos criados durante o processo e solicitados pelas mesmas, para uso futuro. O quadro 6, a seguir, apresenta resumidamente as etapas da coleta das informações do presente estudo.

Quadro 6 – Síntese da etapa de coleta de dados.

Etapas	Período	Empreendedoras			
		E1	E2	E3	E4
Entrevista inicial	Agosto/2017	****	****	****	****
Experiência de controle financeiro	Setembro a Novembro/2017	****	****		
Entrevista final	Dezembro/2017	****	****		

Fonte: Elaborado pela autora.

Após conhecer as técnicas, procedimentos e instrumentos que foram utilizados na coleta dos dados desta pesquisa, foi necessário estabelecer os caminhos para a análise destes dados, que estão descritas a seguir.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

O processo de interpretação dos dados e informações, obtidos no decorrer da pesquisa, é uma etapa importante para buscar alcançar os objetivos a que este estudo se propõe. Na visão de Martins e Theóphilo (2009), a análise dos dados reflete a busca de conexões ou contradições dos fatos que instituem o problema de pesquisa que está sob investigação e também estabelece a relação entre o global e as partes.

Para organizar, interpretar e analisar e informações obtidas em todas as fases da coleta de dados deste estudo, foi utilizado a análise de conteúdo que, segundo Martins e Theóphilo (2009), busca uma inferência confiável de dados e informações relacionados a um determinado contexto. Essas informações são advindas de discursos orais das empreendedoras pesquisadas, registros escritos e evidências identificadas ao longo da pesquisa.

Bardin (2016, p. 37) conceitua a análise de conteúdo como sendo um “conjunto de análise das comunicações”, não se tratando de apenas um instrumento, mas vários deles. Também, buscando maior rigor, é possível ter um único instrumento, porém apresentando diversas formas e adaptável a uma área de aplicação muito ampla, que são as comunicações.

Já Franco (2012), trata a análise de conteúdo como sendo um procedimento de pesquisa em que há um delineamento mais abrangente da teoria da comunicação que considera como o ponto de partida, a mensagem. Por meio da análise de conteúdo é permitido ao pesquisador fazer inferências sobre os todos os elementos da comunicação. A produção de inferências na análise de conteúdo pressupõe a comparação dos dados, obtidos mediante o discurso, seguindo pressupostos teóricos de diversas perspectivas de mundo, passando pela sociedade e pelo indivíduo. Para a autora, essa análise provém de uma situação concreta, exteriorizada com base nas condições da *práxis* de produtores e receptores, acrescida do momento histórico e/ou social.

Optou-se pela análise de conteúdo porque, segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 99), esse tipo de análise “busca a essência de um texto nos detalhes das informações, dados e evidências disponíveis”. O interesse não está apenas restrito a descrever os conteúdos, mas em inferir sobre tudo que é comunicado. Assim, através de uma análise de conteúdo descritiva, se buscou o entendimento sobre as causas e o que antecede a(s) mensagem(ens), seus efeitos e possíveis consequências.

Na visão de Bardin (2016), pertencem à análise de conteúdo todas as atividades que se utilizam de técnicas parciais, mas complementares, que busquem explicitar de forma sistematizada a expressão dos conteúdos, originados das mensagens, buscando a interpretação lógica e justificada. Assim, a análise das informações do presente estudo está organizada em três fases: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados obtidos e interpretação, seguindo os pressupostos da autora, que as considera como polos cronológicos.

A pré-análise, mesmo não sendo composta por atividades estruturadas e se opondo a uma exploração sistemática de documentos, objetiva a organização. Esta fase contempla a escolha dos documentos submetidos à análise, a formulação das hipóteses e objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final (BARDIN, 2016).

Na fase de pré-análise da pesquisa foi feita a organização dos documentos a serem analisados, bem como realizadas as leituras das informações coletadas por meio do diário de campo. Também, realizou-se a transcrição integral das entrevistas, cujos relatos verbais foram identificados e organizados por código dos entrevistados.

Como técnica de análise do conteúdo utilizou-se a análise por categorias, criadas *a priori*. Essas categorias e seus indicadores, conforme Franco (2012), foram predeterminados com base na busca de uma resposta específica por parte do pesquisador. Assim, as categorias de análise foram organizadas em tema, subtemas e unidades temáticas, em conformidade com os objetivos estabelecidos no presente estudo. O quadro 7, a seguir, apresenta a classificação temática da pesquisa.

Quadro 7 – Classificação temática da pesquisa.

TEMA	SUBTEMAS	UNIDADES TEMÁTICAS
• Empreendedorismo no Ramo da Beleza	• Caracterização do Empreendedor	• Conhecendo o empreendedor
		• Início do negócio
		• Motivação
		• Qualificação
		• Inovação
		• Equipe
		• Renda
		• Empreendedorismo
	• Conhecimento da Gestão Financeira	• Fluxo de Caixa
		• Controles
		• Resultados
	• Implicação do Desempenho no Negócio	• Percepção Geral da Experiência
		• Possíveis Benefícios
		• Dificuldades Identificadas
		• Melhorias nos Processos
		• Desempenho

Fonte: Elaborado pela autora.

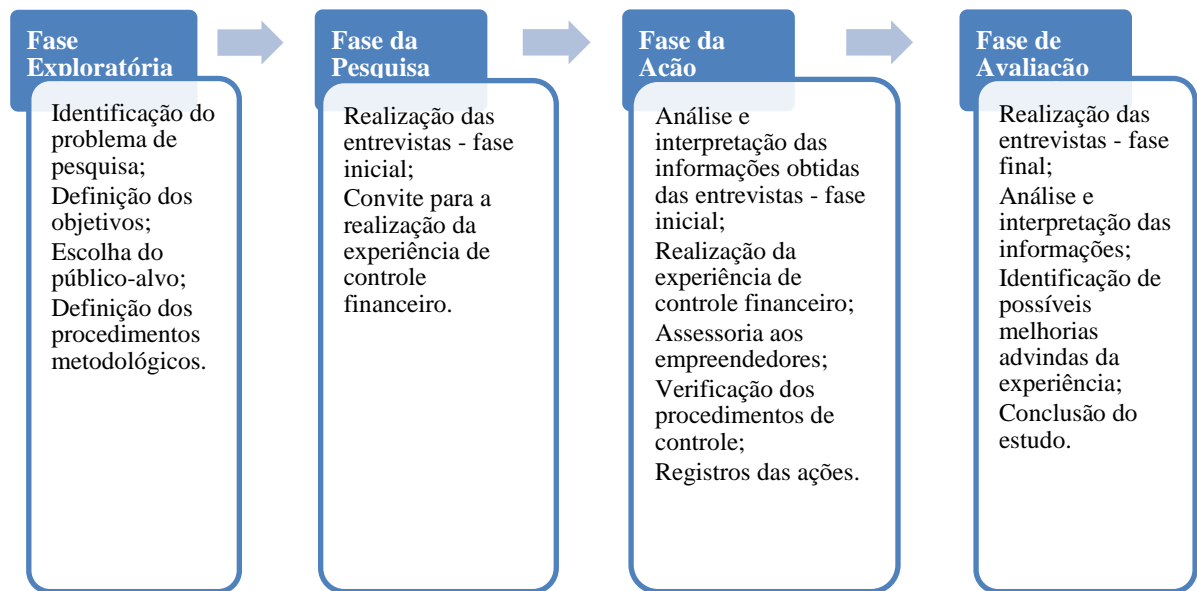
Cabe salientar que a organização das unidades temáticas foi orientada pelo referencial teórico, oriundo da pesquisa bibliográfica realizada para o presente estudo.

A fase de exploração do material, para Bardin (2016), corresponde à sistematização das decisões tomadas, após a conclusão das operações da pré-análise. Mesmo sendo considerada fastidiosa essa fase consiste fundamentalmente em codificar ou enumerar de acordo com requisitos previamente estabelecidos. Sendo assim, após a definição das unidades temáticas na fase anterior, procedeu-se a organização dos trechos transcritos das entrevistas relacionando-os às unidades temáticas correspondentes, buscando a coerência no desenvolvimento do processo de análise.

Na última fase da análise, que segundo Bardin (2016) é o tratamento dos resultados obtidos e interpretação, os resultados oriundos das técnicas e instrumentos de coleta foram tratados buscando torná-los significativos e válidos. A partir daí, foi possível realizar uma interpretação inferencial, com base nas unidades temáticas estabelecidas, apoiando-se no aporte teórico, visando responder ao problema de pesquisa e também o atendimento dos objetivos deste estudo.

Concluída a descrição dos procedimentos metodológicos que orientaram o presente estudo, com base na pesquisa-ação de Thiollent (1997), apresenta-se na figura 4, a seguir, as suas fases alinhadas às etapas realizadas desta pesquisa, buscando proporcionar uma visão de forma mais geral.

Figura 4 - Fases da pesquisa.



Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Thiollent (1997).

Os recursos financeiros, tecnológicos, de materiais e de comunicação necessários para a realização deste estudo foram recursos próprios do pesquisador. Assim, conclui-se a descrição da metodologia, passando a seguir para a apresentação, análise e discussão dos resultados obtidos.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentam-se as informações resultantes da pesquisa realizada, bem como a interpretação, análise e discussão dos resultados obtidos. Estes são apresentados com base nas unidades temáticas que configuram o estudo, descritas no quadro 7 do capítulo anterior e respaldados pelo referencial teórico. As falas das entrevistadas, quando citadas de forma literal, virão acompanhadas da expressão latina (*sic*), preservando-se a transcrição na sua íntegra.

A apresentação, análise e discussão dos resultados da presente pesquisa está estruturada em três tópicos. O primeiro buscou caracterizar os sujeitos da pesquisa e seu negócio, incluindo algumas informações do perfil sócio demográfico dos respondentes. O segundo tópico procurou conhecer a gestão financeira e, o terceiro e último tópico compõe uma percepção geral por parte dos respondentes e do pesquisador acerca da experiência de controle financeiro realizada.

4.1 CARACTERIZANDO AS EMPREENDEDORAS E SEUS NEGÓCIOS

Considerando o tema central do estudo, o empreendedorismo, optou-se por intitular as respondentes de empreendedoras, ao longo da apresentação, análise e discussão dos resultados. Assim sendo, a entrevista inicial realizada com as empreendedoras do ramo da beleza objetivou caracterizar estas empreendedoras e seus negócios. Este tópico está estruturado de acordo com as unidades temáticas: conhecendo o empreendedor, início do negócio, motivação, qualificação, inovação, equipe, renda e empreendedorismo.

4.1.1 Conhecendo as Empreendedoras

Inicialmente, ao se caracterizar os sujeitos da presente pesquisa e buscando identificar o perfil das quatro respondentes, observou-se sob o ponto de vista sócio demográfico que estes são todos do sexo feminino, com idades entre 34 e 60 anos, sendo três casadas e uma viúva. Das entrevistadas, três possuem dependentes, que variam entre um e dois filhos. Quanto à escolaridade, três participantes possuem ensino médio completo, compondo os 41,6% dos microempreendedores brasileiros que possuem este nível de ensino. Uma das empreendedoras possui ensino médio incompleto, fazendo parte dos 9,4% do microempreendedores brasileiros (SEBRAE, 2016b).

Buscando sintetizar as informações sócio demográficas das empreendedoras entrevistadas, o quadro 8, apresenta o resumo dessas informações.

Quadro 8 – Resumo das informações sócio demográficas.

Informações	Empreendedoras			
	E1	E2	E3	E4
Idade	34 anos	41 anos	46 anos	60 anos
Sexo	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino
Estado Civil	Casada	Casada	Casada	Viúva
Dependentes	Não possui	2 filhos	2 filhas	1 filha
Escolaridade	Ensino Médio Completo	Ensino Médio Completo	Ensino Médio Incompleto	Ensino Médio Completo

Fonte: Elaborado pela autora.

Com relação à formalização de seus negócios, todas as participantes são inscritas no Programa Microempreendedor Individual – MEI. De acordo com o portal do Empreendedor, mais de 7,5 milhões de brasileiros estão cadastrados como microempreendedores individuais, sendo que 4.589 (quatro mil, quinhentos e oitenta e nove) microempreendedores cadastrados estão no município de Sant’ana do Livramento/RS (BRASIL, 2018).

Trazendo as informações das participantes da pesquisa para o universo dos microempreendedores individuais, com relação à faixa etária as respondentes estão dentro dos 71% dos MEI que possuem idade entre 31 e 60 anos. Quanto ao gênero, as entrevistadas fazem parte dos 87,8% de microempreendedores individuais do sexo feminino, atuantes no ramo da beleza (BRASIL, 2018).

Cabe ressaltar que, das quatro participantes da entrevista inicial da pesquisa, apenas duas participaram da experiência, proposta, de controle financeiro. A empreendedora E3 aceitou o convite, mas posteriormente alegou problemas de saúde. Já a empreendedora E4, aceitou e logo depois fez contato revendo sua decisão, alegando falta de tempo e a não necessidade de controle financeiro no seu negócio.

4.1.2 Início do Negócio

O tipo de atividade exercida pelas empreendedoras E1, E2 e E4 é serviço de cabeleireira em salão de beleza. A empreendedora E3 exerce as atividades de manicure, pedicure e depilação em seu negócio. Todas as atividades correspondem ao ramo da beleza e

estão previstas na Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE como: cabeleireiros e outras atividades de tratamento de beleza. Esta classificação compreende as atividades de cabeleireiros, manicure, pedicure, depilação e outros serviços de cuidados com beleza (IBGE, 2018).

Em Sant’ana do Livramento/RS constam cadastrados 418 (quatrocentos e dezoito) microempreendedores individuais nas atividades exercidas pelas entrevistadas, no ramo da beleza, conforme o Portal do empreendedor (BRASIL, 2018).

Ao serem questionadas quanto ao tempo de atuação nas respectivas atividades, a empreendedora E1 mencionou estar há quatro anos atuando em seu negócio, bem como a empreendedora E2 afirmou estar há vinte anos nesta atividade, porém há dez anos atuando em negócio próprio. A empreendedora E3 trabalha com esta atividade há vinte e cinco anos e a empreendedora E4 relatou atuar no ramo da beleza há quarenta anos. Observa-se que por serem negócios que estão em atividade no mínimo há quatro anos, os mesmos, conforme GEM (2017a), não são considerados novos negócios, tendo passado pela fase crítica inicial dos primeiros dois anos.

Por meio da observação participante foi possível identificar que as empreendedoras que não aceitaram participar da experiência são as que possuem maior idade, uma delas com menor escolaridade e também são as que estão há mais tempo no mercado, 25 e 40 anos respectivamente, o que pode ter sido uma barreira para a participação na experiência.

Quando questionadas sobre a realização de alguma pesquisa de mercado para iniciar o negócio, todas as empreendedoras responderam não ter realizado nenhum tipo de pesquisa de mercado para iniciarem seus negócios. A empreendedora E1 comentou “sem pesquisa, apenas tinha vontade de realizar” e a empreendedora E4 mencionou “não existia na época, não se sabia o que era”. Há 40 anos, não se conhecia pesquisa de mercado, segundo seu relato.

Este resultado contraria as recomendações de Kuratko (2016), que para um novo empreendimento com recursos limitados é ainda mais relevante este tipo de pesquisa, podendo auxiliar tanto na segmentação de mercado quanto na análise do comportamento do consumidor. Para o autor, conhecer e segmentar o mercado ajuda a definir o cenário e também a forma de comercialização dos produtos ou serviços, identificando características que diferenciam grupos de consumidores, o seu potencial de compra e também as necessidades não satisfeitas do mercado.

O pensamento de Hisrich, Peters e Shepherd (2009), ratifica a importância da realização dessas pesquisas para que o empreendedor tenha informações sobre o potencial de mercado, considerado um dos elementos essenciais para se iniciar um negócio.

Com relação ao investimento inicial do negócio, as empreendedoras relataram ter iniciado seu negócio de formas distintas. A empreendedora E1 mencionou “inicie com doze mil reais” e a empreendedora E2 relatou ter iniciado o negócio com “mil dólares”. A empreendedora E3 não lembrou seu investimento e a empreendedora E4 relatou que iniciou seu empreendimento com uma estrutura já existente, deixada por sua tia:

Na primeira vez, minha tia foi embora e me deixou todo o salão dela para eu trabalhar. Quando a minha tia voltou, eu já fazia faculdade e vendia roupas. Então comprei outros equipamentos usados e montei outro salão (E4).

Cabe ressaltar, que o investimento inicial das empreendedoras E1, E2 e E3, mesmo esta última não lembrando valores, foram provenientes de capital próprio, o que vai ao encontro do que diz Dornelas (2008), que de uma forma geral os empreendedores utilizam-se de capital próprio como investimento inicial em pequenos negócios, mencionando ainda que este tipo de financiamento é muito comum e são normalmente obtidos devido a fatores pessoais e ambientais que cercam o empreendedor. Estes podem vir da família, amigos ou das economias pessoais como, por exemplo, dinheiro oriundo do fundo de garantia por tempo de serviço e até da venda de bens.

Os relatos das empreendedoras, com relação ao investimento inicial de seus negócios, não condizem com o recomendado pelo Sebrae (2014), que para montar e abrir um salão de beleza o empreendedor deve dispor em torno de R\$ 79.000,00 (setenta e nove mil reais) para suprir os investimentos com construção e/ou reforma de instalações, equipamentos, mobiliário, utensílios de trabalho, despesas de registro da empresa, capital de giro e marketing inicial.

Quanto às dificuldades encontradas para iniciar o negócio, as empreendedoras E3 e E4 relataram não se lembrar de terem tido dificuldades no início do negócio, sendo que a empreendedora E4 declarou “nunca identifiquei dificuldade no início, sempre tive clientes”. Já a empreendedora E2 relatou como sua dificuldade “fazer a clientela”, ou seja, fazer a carteira de clientes no início do negócio. A empreendedora E1 mencionou a “mão de obra qualificada, tanto para executar as reformas necessárias para a abertura do salão quanto para realizar os serviços do próprio salão”, como principal dificuldade encontrada nessa fase inicial.

Foi possível observar que as empreendedoras que relataram não lembrar ou que não identificaram dificuldades no início do seu negócio, são as que estão há mais tempo no mercado. Cabe mencionar também que, a empreendedora E4 herdou toda a estrutura do salão de beleza, podendo também ter herdado parte da carteira de clientes.

Sobre o relato da empreendedora E2, mencionando sua dificuldade de construir a carteira de clientes no início do negócio, cabe lembrar que a mesma não realizou pesquisa de mercado ao iniciar o seu negócio. Dessa forma, trazem-se as considerações de Hisrich, Peters e Shepherd (2009), afirmando que a definição correta de um mercado-alvo, facilitaria tanto as projeções e as ações quanto a definição de metas relacionadas aos clientes para o novo empreendimento.

Os discursos da maioria das empreendedoras entrevistadas não mostraram dificuldades relevantes ao iniciarem seus negócios, já que a dificuldade relatada pela empreendedora E1 não impacta diretamente nos serviços, sendo ela própria a principal executora das atividades do salão de beleza. Sendo assim, as falas reafirmam o que alega Macedo et al. (2016), que em atividades como comércio varejista e serviços, incluindo os serviços cabeleireiros, por requererem poucos requisitos técnicos e serem realizados em menores escala, tendem a estar inseridos em mercados com pequenas barreiras de entrada, reduzindo-se assim certas dificuldades iniciais do negócio.

4.1.3 Motivação

Na busca de um melhor entendimento sobre os fatores motivacionais das empreendedoras, foi-lhes perguntado primeiramente sobre sua ocupação antes de empreender na atividade que desempenha atualmente. Por meio das falas foi possível identificar que todas as empreendedoras já possuíam familiaridade com o ramo, sendo que as empreendedoras E1, E2 e E4 já haviam trabalhado como auxiliar de cabeleireiro em um salão de beleza. A empreendedora E2 mencionou “fiz curso de enfermagem, mas sempre trabalhei com isso em outro salão”, nunca exercendo a atividade de enfermeira. Já a empreendedora E3 relatou que “era do lar, mas trabalhava em casa”, assim exercia suas atividades profissionais no ramo da beleza, no próprio domicílio conciliando-as com as atividades do lar. A empreendedora E4 contou que “era estudante de magistério e ajudava minha tia no salão”. Mesmo estudando a empreendedora E4 também atuava como auxiliar de cabeleireiro.

A pesquisa realizada pelo Sebrae (2016c), reforça o relato das entrevistadas dizendo que 61% (sessenta e um por cento) dos microempreendedores individuais eram empregados (formais ou informais) e 8% eram donos de casa, antes de empreenderem em seus negócios.

Ao serem questionadas sobre quando surgiu a ideia de montar o seu próprio negócio, as empreendedoras E1 e E2 relataram que foi ao saírem do local onde trabalhavam. A empreendedora E2 mencionou “quando saí do salão em que trabalhava, comecei a trabalhar a

domicílio, depois decidi abrir o salão”. A ideia da empreendedora E3 surgiu pela necessidade de trabalhar fora, conforme seu relato: “quando a minha primeira filha casou, senti falta da família, senti a necessidade de preencher o espaço vazio, de trabalhar fora de casa”. Já a empreendedora E4, como já mencionado, foi ao herdar o salão de beleza: “a minha tia era cabeleireira e eu gostava de ajudar. A minha tia foi embora para outra cidade e eu sucedi minha tia no negócio”.

Sobre o que motivou as empreendedoras a escolherem as atividades no ramo da beleza, os relatos trouxeram uma abordagem sentimental e também familiar. A empreendedora E1 relatou sua principal motivação como sendo “Paixão. Eu tinha uma tia cabeleireira e me apaixonei pela profissão”. A empreendedora E2 mencionou que sua mãe exercia esta atividade: “a minha mãe já era cabeleireira, comecei a ajudar e passei a gostar”. Já a empreendedora E3 relatou: “sempre gostei da área da beleza e estética, já trabalhei com cabelo, mas não curti muito”, o que evidenciou sua preferência por seguir nas atividades de manicure, pedicure e depilação. A empreendedora E4 contou que “gostava muito desta área, eu arrumava meus familiares”. As empreendedoras E1, E4 e E2 relataram a ligação entre a atividade e a família, pois tinham tias e mãe, respectivamente, que exerciam atividades de cabeleireira.

Os estudos de Hisrich, Peters e Shepherd (2009), trazem uma tendência dos empreendedores a terem pais que trabalham ou trabalharam por conta própria, muitos deles também empreendedores. Com isso, a família desempenha um importante papel tanto no desejo de empreender como na credibilidade de se ter o empreendedorismo como carreira, corroborando com as falas das empreendedoras entrevistadas. Os autores trazem ainda que, o histórico profissional também impacta sobre as carreiras empreendedoras, tendo maior probabilidade de sucesso aquele empreendedor que cria o negócio situado em seu campo de experiência profissional. Entretanto, as motivações também podem ter origens negativas como insatisfação com alguns aspectos do antigo emprego, demissões ou ainda a troca de cargo.

4.1.4 Qualificação

Com relação à qualificação, as empreendedoras foram questionadas se participaram de algum curso específico de qualificação para iniciar seu negócio. De acordo com os relatos, três das quatro empreendedoras realizaram curso específico relacionado às suas atividades. As empreendedoras E2 e E3 relataram respectivamente “sim, fiz um curso de cabeleireira” e

“sim, de manicure e pedicure”. A empreendedora E4 mencionou ter feito “curso básico de cabeleireira durante 6 meses”. Já a empreendedora E1 relatou não ter feito nenhum curso, o que pode ser considerado um conhecimento empírico para a abertura do negócio, pois de acordo com sua fala, relatou ter aprendido com o tempo no local em que trabalhava.

Ainda sobre o relato da empreendedora E1, de não ter feito nenhum curso ao iniciar seu negócio, foi possível identificar por meio da observação participante que, ao mesmo tempo em que apresenta um conhecimento empírico acerca das atividades do negócio, também teve, conforme já relatado, como principal dificuldade na abertura do seu salão de beleza, a falta de mão de obra qualificada.

As empreendedoras também foram indagadas sobre a participação em outros cursos de qualificação ou atualização nas suas áreas de atuação e em qual periodicidade. As empreendedoras E1, E2 e E4 relataram que participam de cursos de atualização. Com relação à periodicidade, a empreendedora E1 mencionou “sim, conforme a demanda ou a oferta”, já as empreendedoras E2 e E4 mencionaram já ter determinados os períodos destinados à qualificação. A empreendedora E2 relatou “sempre participo de cursos de atualização, cinco ou seis vezes por ano” e a empreendedora E4 declarou “sim, ultimamente participo todos os anos de um evento em São Paulo”. A empreendedora E3 declarou não participar de nenhum tipo de curso relacionado às suas atividades, por falta de tempo.

Por tornarem-se, na maioria das vezes, multitarefas pelas características dos pequenos negócios, os empreendedores tendem a conviver com a falta de tempo, muitas vezes deixando de lado as atividades que julgam não indispensáveis para o andamento do negócio, como se observou na fala da empreendedora E3 quando declarou não participar de cursos de qualificação alegando falta de tempo. Contudo, Kuratko (2016), traz a necessidade dos empreendedores dedicarem parte de seu tempo ao aprendizado de novas técnicas e também de se manterem a par das informações sobre o mercado, a fim de assegurar a competitividade do negócio, sugerindo algumas alternativas como as associações comerciais, publicações do ramo, participação em palestras e conferências e até mesmo cursos nas universidades.

4.1.5 Inovação

Quanto à existência de inovação no negócio, foi indagado às empreendedoras se consideravam um ou mais de seus produtos ou serviços inovadores e por qual motivo. Como fatores de inovação, foram mencionados pela empreendedora E1 “marca e qualidade dos produtos usados no salão e preços competitivos”. A Empreendedora E2 mencionou como

fatores de inovação “o corte e os produtos de qualidade”, referindo-se aos tipos de cortes de cabelo e a qualidade dos produtos oferecidos. Já a empreendedora E3 relatou que considera como inovador “os materiais esterilizados autoclave (*sic*), que custam caro, investimento em esmaltes e investimento em manutenção do espaço”. A empreendedora E4, em sua fala, apontou como inovação “alisamentos, equipamentos para aceleração de química, desfumaçador, tratamento a laser e aparelho de análise capilar”, enfatizando seus processos e equipamentos como inovadores.

Os preceitos de Drucker (2008), trazem a inovação como instrumento fundamental para os empreendedores, que pode ser aprendida e deve ser aplicada. Assim, o empreendedor deve sempre procurar as fontes de inovação, proporcionando mudanças que levarão ao sucesso do negócio.

Observou-se, por meio das falas das empreendedoras, que a maioria delas considerou de certa forma, a inovação como diferenciação, quando mencionados os preços competitivos, a esterilização de materiais (obrigatório por lei), bem como a manutenção do espaço. Já a empreendedora E4 relatou como inovador o uso de equipamentos e procedimentos não realizados por todos os profissionais do seu ramo de atividade.

O relato da empreendedora E4 vai ao encontro do que diz Kuratko (2016), que a maioria das inovações de sucesso deve ser simples e focada, onde os empreendedores que pretendem inovar identifiquem os potenciais usuários para o produto ou serviço, estudando suas expectativas e necessidades. Assim, o tipo de inovação relatada pela empreendedora E4, segundo a classificação do autor, pode ser identificada como uma inovação de extensão, que nada mais é que a expansão de um produto, serviço ou processo já existente, com uma aplicação adaptada.

4.1.6 Equipe

A fim de caracterizar as empreendedoras e o tipo de negócio, buscou-se saber a existência de sócio(s) no negócio. A empreendedora E1 declarou nunca ter tido sócio em seu negócio, bem como a empreendedora E4: “não, sempre trabalhei sozinha”. Já as empreendedoras E2 e E3 mencionaram ter tido sócias apenas na fase inicial. A empreendedora E2 relatou ter tido sócia “no início do negócio, depois não mais. Decidi seguir sozinha”. A empreendedora E3 mencionou que “sim, somente no início do negócio, dividindo com mais duas colegas. Depois, optei por sair da sociedade e seguir sozinha”.

Ao serem questionadas com relação à equipe, se já tiverem ou têm pessoas que trabalham em seu salão de beleza, a empreendedora E1 declarou: “sim, hoje tenho uma funcionária e duas autônomas”, referindo-se à funcionária registrada e duas profissionais autônomas. A empreendedora E2 mencionou ter duas funcionárias fixas, porém foi possível identificar, por meio da observação participante, que as mesmas não são registradas oficialmente como empregado. As demais empreendedoras, E3 e E4, relataram trabalhar atualmente sozinhas, sendo que a empreendedora E4 revelou: “já tive funcionárias, mas optei por não ter mais, não apresentavam autonomia e iniciativa”, justificando sua escolha em trabalhar sem equipe.

Seguindo o que diz o Portal do Empreendedor, Brasil (2017b), e sendo as empreendedoras participantes da presente pesquisa identificadas e caracterizadas como microempreendedoras individuais, as mesmas devem ter no máximo um empregado, não ter sócio nem ser sócio em outro negócio. Assim sendo, as empreendedoras seguem os critérios definidos para o MEI quanto à proibição de qualquer tipo de sociedade e também respeitam o limite máximo permitido para a contratação de funcionários, considerando que a empreendedora E2, mesmo afirmando que tem “duas fixas” em sua fala, não efetuou o registro de nenhuma de suas funcionárias.

Observando o relato da empreendedora E4, em que mencionou a opção de trabalhar sozinha por ter tido experiência com antigas funcionárias que não apresentavam autonomia e iniciativa, foi possível identificar que mesmo nos pequenos negócios há a necessidade da gestão de pessoas. Mesmo se tendo conhecimento de que o pequeno negócio não comporta um departamento de recursos humanos, Hisrich, Peters e Shepherd (2009), afirmam que deve ser do empreendedor o papel de selecionar e contratar, bem como de estabelecer funções de cada membro da equipe. Também é papel do empreendedor avaliar seu(s) funcionário(s), identificando possíveis problemas e dando regularmente um retorno sobre o seu desempenho, cabendo ainda a uma proposta de solução em consenso, buscando alternativas antes de uma decisão extrema, que é a demissão.

4.1.7 Renda

Com o intuito de verificar informações sobre a renda, questionou-se primeiramente se as empreendedoras tinham outra atividade com fins lucrativos ou trabalhavam em outro local. De acordo com os relatos das empreendedoras E1, E2 e E3, as mesmas possuem unicamente as atividades mencionadas na seção 4.1.2, assim como afirmaram não trabalharem

em outro lugar. A empreendedora E4 relatou não trabalhar em outro local, porém expôs “vendo bijuterias e acessórios no mesmo espaço do salão”, declarando a venda de acessórios como fonte de renda extra. Diante disso, foi possível observar que essa venda está caracterizada como diversificação dos produtos do seu negócio, já que ocorre somente dentro do próprio salão de beleza.

Ainda sobre a renda, as empreendedoras foram indagadas se os rendimentos advindos do negócio poderiam ser considerados como fonte de renda essencial ou complementar e quanto representava da renda domiciliar total. As empreendedoras E2 e E4 consideraram a renda oriunda de seus negócios como essencial, relatando que representavam em torno de 50% (cinquenta por cento) e 70% (setenta por cento), respectivamente. Já as empreendedoras E1 e E3 a consideraram como renda complementar, representando em média 30% (trinta por cento) da renda total domiciliar.

Cabe salientar que quando questionadas sobre a fonte de renda, foi possível observar que todas as empreendedoras entrevistadas consideraram em suas falas a renda de outros membros da família residentes no mesmo domicílio. Contudo, sabendo-se que as empreendedoras trabalham apenas na atividade atuante em local único, é possível constatar que as mesmas fazem parte dos 77% (setenta e sete por cento) do microempreendedores individuais que tem como única fonte de renda o seu negócio (SEBRAE, 2016b).

4.1.8 Empreendedorismo

Finalizando a caracterização das empreendedoras, foi perguntado às entrevistadas quanto ao seu entendimento sobre empreendedorismo e sobre que características o empreendedor deve ter. O empreendedorismo foi entendido pela empreendedora E1 como sendo “inovar, empreender no teu próprio negócio”. A empreendedora E2 vê o empreendedorismo como o ato de “investir; se esforçar para evoluir, melhorar, superação (*sic*)”. Já para a empreendedora E3 o empreendedorismo está em “fazer o teu trabalho bem feito, investir no teu trabalho (*sic*)”. A abordagem da empreendedora E4 trouxe as características que julga ter como empreendedora: “me considero uma empreendedora, sempre agindo, correndo atrás, busco melhorar, me informar, investir (*sic*)”.

As falas das empreendedoras trouxeram como empreendedorismo o ato de empreender no próprio negócio, investir, inovar, melhorar e evoluir. Também foi observado e sentido nos discursos das empreendedoras E2 e E4, que o termo melhorar pôde ser considerado como um sinônimo de inovação.

Os relatos das entrevistadas relacionados ao empreendedorismo, mesmo sucintos, convergem com o pensamento de Baron e Shane (2007), em que o empreendedorismo pode ser visto como um processo, desenvolvendo-se em fases distintas, mas relacionadas, que se inicia no reconhecimento de uma oportunidade, passando pela decisão de reunir os recursos iniciais e de continuar, objetivando o lançamento do novo empreendimento, construindo o sucesso do negócio e assim colhendo as recompensas.

Com relação às características que o empreendedor deve ter, no entendimento da empreendedora E1 são “persistência, ousar, arriscar”. Já para a empreendedora E2 o empreendedor deve “ter conhecimento do ramo, da área, força de vontade, perseverança, capacidade de realizar, de fazer (*sic*)”. A empreendedora E3 traz “compromisso, seriedade e responsabilidade” como características empreendedoras. Para a empreendedora E4, o empreendedor precisa ter “criatividade, persistência, fazer pesquisas (*sic*)”. Diante das falas das entrevistadas foi possível observar que os termos mais citados foram persistência e perseverança, seguidos de arriscar/ousar, entre outros. Sendo assim, possibilitou-se a identificação nos referidos discursos, referentes ao empreendedorismo e também ao empreendedor, características presentes na vertente comportamentalista de McClelland (1961), como a inovação, a criatividade, a necessidade de realização, quando mencionado “empreender no teu próprio negócio” e, a aprendizagem quando relatado pela empreendedora E4 “busco melhorar, me informar”.

Também foi possível observar a presença das características do comportamento empreendedor, relacionadas por Dornelas (2015), como persistência, correr riscos, busca de informações, a exigência de qualidade e eficiência quando relatada a “capacidade de realização” e, comprometimento quando relatados pela empreendedora E3 os termos “compromisso, seriedade e responsabilidade”. Finalizando, o empreendedor como indivíduo traz características pessoais de motivação, que podem ser oriundas tanto de conhecimentos adquiridos como também das experiências de trabalho (AVENI, 2014).

Concluída a caracterização das empreendedoras, passa-se a apresentar as informações sobre a gestão financeira de seus negócios. Informações essas que trouxeram subsídios para a realização da experiência de controle financeiro nos salões de beleza e que são relevantes para o atingimento dos objetivos do presente estudo.

4.2 CONHECENDO A GESTÃO FINANCEIRA

A entrevista inicial também contemplou indagações acerca da gestão financeira dos negócios das quatro empreendedoras participantes da primeira fase da pesquisa, buscando identificar como a gestão é realizada. Essas informações foram consideradas necessárias para a construção da experiência de controle financeiro, proposta. Assim, estruturou-se o presente tópico com base nas unidades temáticas: fluxo de caixa, controles e resultados financeiros.

Convém salientar que, a partir desse momento da apresentação, análise e discussão dos resultados, são feitas considerações provenientes dos registros efetuados durante a observação participante realizada, referentes apenas às empreendedoras E1 e E2, que participaram das demais etapas da presente pesquisa.

4.2.1 Fluxo de Caixa

Primeiramente, as empreendedoras entrevistadas foram questionadas com relação às receitas do negócio, se as conheciam. De acordo com os relatos, as receitas não são conhecidas por três das quatro entrevistadas. As empreendedoras E1 e E3 afirmaram não conhecerem as receitas do seu negócio, bem como a empreendedora E2 declarou conhecê-las “esporadicamente”. A empreendedora E4 relatou “conheço parcial, tenho controle num livro caixa (*sic*)”, declarando conhecer parcialmente suas receitas.

O mesmo questionamento foi feito sobre as despesas do negócio e também se as controlavam de alguma forma. Novamente, observou-se um desconhecimento por parte das empreendedoras com relação a todas as despesas do negócio. A empreendedora E1 declarou “desconheço, apenas vejo os documentos a pagar”. Já a empreendedora E2 relatou “Sim. Conheço, mas não controlo”. Por meio das falas, foi possível identificar que as empreendedoras E1 e E2 conhecem parcialmente suas despesas, mas não possuem nenhum tipo de controle. A empreendedora E3 relatou que sabe “de cabeça, guardo as notas, olho somente no início do próximo ano para ver quanto gastei no total”, o que evidencia que conhece apenas o seu gasto anual por meio de conferência dos documentos pagos. Já a empreendedora E4 afirmou conhecer as despesas de seu negócio: “conheço todas, tenho num caderno de anotações (*sic*)”, confirmando assim uma forma de registro.

Ainda sobre as despesas, foi solicitado às entrevistadas que descrevessem as principais despesas do negócio. A empreendedora E1 identificou “aluguel, água, luz, telefone, funcionário, produtos e contabilidade” como as principais despesas do seu salão de beleza. A

empreendedora E2 mencionou como despesas “produtos, luz, água, funcionárias”. Já a empreendedora E3 relatou suas despesas principais como sendo “aluguel, pagamento do simples, materiais, contas pessoais e energia elétrica (sic)”, bem como a empreendedora E4 mencionou “Energia elétrica e produtos”.

Identificou-se que as despesas com energia elétrica e com produtos foram citadas por todas as entrevistadas. As despesas com funcionários também foram mencionadas como principais despesas pelas empreendedoras E1 e E2 que possuem pessoas contratadas. Foram apontadas outras despesas como água, telefone, aluguel, serviço de contabilidade e pagamento de tributos. Porém, foi possível observar que mesmo conhecendo de uma forma geral as despesas principais do negócio, as empreendedoras não as conhecem em sua totalidade. Observou-se também no relato da empreendedora E3 que a mesma considerou as contas pessoais como despesas do negócio.

As falas das entrevistadas vão ao encontro do que diz Rasoto et al. (2012), ser bem comum os proprietários de pequenos negócios não terem conhecimento sobre os problemas financeiros de sua empresa sendo que, em alguns casos, estes só são percebidos quando há falta de caixa. Os autores salientam que, qualquer empresa independente do seu porte ou ramo, deve estar atenta às suas movimentações financeiras, conhecer suas receitas e despesas, dispondo de informações tanto sobre os seus recebimentos quanto dos compromissos financeiros a honrar.

Outro questionamento relacionado à gestão financeira foi referente aos custos da empresa, se as empreendedoras conheciam os custos fixos e os custos variáveis do seu empreendimento. Das empreendedoras entrevistadas, apenas a empreendedora E4 afirmou ter conhecimento sobre os custos de seu negócio: “sim, tenho conhecimento, controlo no caderno de anotações”, declarando efetuar os registros. A empreendedora E2 relatou “sim, conheço, mas não controlo”, bem como mencionou a empreendedora E3: “sei de cabeça (sic)”, em que declaram conhecer os custos do negócio, porém sem nenhuma forma de controle. A empreendedora E1 relatou desconhecer completamente os custos do negócio.

Os argumentos trazidos por Coelho (2013), contrariam os relatos da maioria das empreendedoras, dizendo que a gestão de custos é indispensável em um cenário de escassez de recursos, em que a otimização dos custos e despesas da empresa deve ser buscada constantemente objetivando a maximização das receitas.

Analisando os dois últimos questionamentos, foi possível observar que há uma confusão ou até um desconhecimento por parte das entrevistadas do que são despesas e o que são custos. Todas as entrevistadas mencionaram seus produtos como despesas e não como

custos do negócio, o que pode ser considerado plausível pelo fato das empreendedoras não dominarem os termos financeiros, devido a sua área de formação. Também, observando as falas das quatro empreendedoras entrevistadas, relacionadas ao conhecimento das entradas e saídas de dinheiro do negócio, foi possível verificar a inexistência de informação, com exceção da empreendedora E4, que mostrou saber parcialmente essas informações.

As negativas sobre o conhecimento total, tanto das receitas como das despesas e custos do negócio, puderam ser evidenciadas também no início da experiência de controle financeiro, proposta e realizada junto às empreendedoras E1 e E2. Sobre as receitas, observou-se que as empreendedoras participantes não tinham conhecimento real das entradas de caixa e de banco. A conferência da conta bancária não era realizada em nenhum momento pelas duas empreendedoras, sendo somente verificado o saldo da conta. Com isso, evidenciou-se também que não havia controle das entradas de cartões de crédito no banco, e que esta opção de pagamento era oferecida aos clientes dos dois salões de beleza.

4.2.2 Controles

Ainda dentro da gestão financeira, as entrevistadas foram questionadas sobre a existência de controle(s) nas entradas e saídas de valores, as formas de controlar, o emprego de ferramentas e os períodos utilizados dentro do controle financeiro do negócio. De acordo com as falas das empreendedoras, foi possível identificar que três das quatro entrevistadas não possuem controles sistematizados. A empreendedora E1 afirmou “não controlo de nenhuma forma”. Já a empreendedora E2 declarou: “controlo só as entradas, anoto na agenda”. Também, a empreendedora E3 mencionou uma forma de controle parcial: “não controlo, somente mensal, de cabeça (*sic*), mentalmente. Só controlo a saída de aluguel, imposto simples, insumos”. Nos relatos das empreendedoras E2 e E3 foi possível identificar a existência de um controle parcial não sistematizado das entradas de valores e das principais despesas do negócio, respectivamente. A empreendedora E4 afirmou realizar registros e controles: “controlo mensalmente em um caderno de anotações”.

A falta de controles, relatada pelas empreendedoras entrevistadas, contraria os argumentos de Andreolla (2015), que considera ser essencial que o gestor estabeleça e coordene o funcionamento dos processos operacionais de sua empresa, bem como estruture métodos de controle. O autor salienta ainda que, o gestor deve buscar um ciclo operacional autofinanciável, garantindo o retorno do capital investido, baseando-se em indicadores.

Com relação às entradas e saídas de materiais e insumos, referindo-se ao controle de estoque, indagou-se sobre a existência de controle de produtos e materiais estocados do negócio. Por meio das falas das quatro empreendedoras foi possível constatar a inexistência de controle destes insumos. As empreendedoras E1 e E3 afirmaram não ter nenhuma forma de controle dos seus produtos e materiais. A empreendedora E2 relatou: “conheço parcial, mas não é anotado”, ou seja, tem conhecimento parcial de seus insumos, porém não possui nenhum tipo de controle. Já a empreendedora E4 relatou que apenas repõe as mercadorias: “somente reponho os estoques”. Com os relatos das empreendedoras E2 e E4, foi possível observar que há um conhecimento empírico dos estoques, em que são verificados apenas os produtos faltantes com objetivo de reposição.

Os relatos das entrevistadas estão na contramão do que diz Andreolla (2015), que considera o controle de estoques uma importante ferramenta para o gerenciamento do capital de giro, em que a falta de produtos pode acarretar problemas nas vendas e seu excesso comprometer a liquidez e onerar a empresa. Antonik (2016), ratifica a importância desse controle, independente do tamanho da empresa. Sendo assim, a empresa deve definir ações para a gestão de seus estoques, bem como criar mecanismos para este controle.

Por serem atividades que demandam trabalhar com materiais fracionados como shampoos, cremes, esmaltes e outros, foi perguntado às empreendedoras sobre a realização de rateio dos insumos. As empreendedoras E1 e E2 declararam não realizar o rateio de nenhum material ou produto em seu negócio, bem como relatou a empreendedora E3: “não realizo rateio”. Já a empreendedora E4 mencionou realizar esse processo: “realizo rateio só para a formação de preço”, cuja finalidade é a formação de preços dos serviços do seu salão de beleza.

O relato da empreendedora E4 vai ao encontro de Andreolla (2015), quando este afirma que os aspectos econômicos e financeiros influenciam de forma direta no processo de formação de preço dos produtos e serviços do negócio, mesmo este processo dependendo da análise do ambiente, ou seja, do mercado. Sendo assim, o empresário tem como tarefa conhecer e gerenciar seus custos para que seus preços sejam competitivos e ao mesmo tempo rentáveis para a empresa.

Ainda sobre os controles das receitas e despesas do negócio, questionou-se se as empreendedoras tinham alguma forma de controle, tanto das contas a pagar quanto das contas a receber do seu negócio. A empreendedora E1 declarou que controla “somente a pagar, pelos documentos, boletos (*sic*)”. A empreendedora E2 relatou: “pego e pago os documentos, os boletos (*sic*)”. Seguindo as falas, as empreendedoras E1 e E2 afirmaram ter controle apenas

dos valores a pagar por meio dos documentos impressos. A empreendedora E3 declarou não ter controle e registro de nenhuma receita e despesa, “só na mente (*sic*)”. Já a empreendedora E4 afirmou: “tenho controle apenas das entradas com cartão de crédito, para realizar eventuais adiantamentos”. Na afirmação da empreendedora E4 é possível identificar que o objetivo principal do controle das receitas provenientes dos cartões de crédito, é a possibilidade de adiantamento destes valores.

Os relatos das empreendedoras contradizem o que recomenda Hisrich, Peters e Shepherd (2009), de que os controles financeiros sobre as atividades de entradas e saídas de caixa, estoques, contas a pagar, a receber e custos, deve ser prioridade em todo empreendimento que almeja crescer, sendo essencial a manutenção de bons registros.

Buscando mais informações sobre o controle dos valores a receber, foi indagado às empreendedoras se conheciam a inadimplência do seu negócio. De acordo com as falas das entrevistadas, a empreendedora E1 declarou ter controle por cliente: “anoto por cliente, mas não tenho controle total”, ou seja, não tem conhecimento do valor total a receber. As empreendedoras E2 e E3 mencionaram ser rara a inadimplência e não informaram forma de controle. A empreendedora E4 relatou não ter inadimplência em seu negócio: “não possuo valor a receber de clientes”.

A falta de conhecimento da inadimplência, segundo Santos, Ferreira e Faria (2009), bem como a falta de controles e também de organização das informações financeiras, são fatores que dificultam de maneira importante a gestão financeira, principalmente nos pequenos empreendimentos, onde a escassez de recursos é considerada como fator limitador para novos investimentos.

Com o intuito de reafirmar a importância dos controles financeiros dentro da empresa, traz-se Andreolla (2015) que, acredita ser fundamental que a empresa esteja organizada tanto em sua estrutura como em suas funções, visando operar com processos sistematizados, utilizando-se preferencialmente de suportes tecnológicos. O autor afirma ainda que, à medida que a empresa realiza suas operações financeiras, vai gerando informações relevantes que servirão de medida de controle, tanto operacionais como gerenciais, que poderão ser utilizadas para avaliar o seu próprio desempenho.

Nos primeiros encontros individuais com as empreendedoras E1 e E2, que participaram da experiência, foi identificado pelo observador que não havia nenhum documento, com fim de registro, onde estivessem sendo registradas as entradas e saídas de dinheiro. Conforme dito pela empreendedora E2, as entradas de dinheiro eram anotadas na agenda, cuja função principal era agendar os horários e serviços de clientes a serem realizados

pelo salão. Evidenciou-se que a empreendedora E1 também tinha o mesmo método, embora não tenha exposto durante a entrevista inicial.

Observou-se que o método de anotações das entradas de dinheiro em caixa por meio da agenda, tinha falhas no que se refere a serviços não agendados, mas que poderiam ser feitos por decisão de última hora dos(as) clientes. Estes serviços corriam o risco de não serem cobrados na hora do pagamento por não estarem registrados inicialmente na agenda do salão de beleza.

Com relação às despesas da empresa, apenas foram identificados, durante os primeiros encontros, os documentos a pagar, como boletos e guia de pagamentos. Assim, evidenciou-se, por meio da observação realizada, que a previsão de saída de dinheiro da empresa se dava a partir de documentos emitidos e recebidos pelas empreendedoras e que estes não eram registrados tampouco contabilizados como despesas da empresa.

Considerando o tempo determinado para a experiência como limitação do presente estudo, foi acordado entre as empreendedoras e o pesquisador sobre quais seriam as ações mais relevantes para a gestão financeira dos negócios. Assim, determinou-se em consenso focar nas ações consideradas mais urgentes, ou seja, no controle das entradas e saídas de dinheiro, assim como identificar as receitas e despesas do negócio.

Seguindo Thiollent (2011), a pesquisa-ação requer trabalho em grupos, realizando reuniões e seminários durante as fases de coleta de dados até a implementação das ações. Sendo assim, a fim de alcançar o resultado esperado, foram necessários oito encontros com cada uma das empreendedoras participantes da pesquisa. Todos os encontros tiveram duração média de duas horas, totalizando aproximadamente trinta e duas horas de trabalho dentro dos salões de beleza.

Com o objetivo de auxiliá-las e visando um controle inicial para as entradas e saídas de dinheiro, foi sugerida a implantação de um livro de movimento de caixa para que fosse possível registrar as entradas e saídas de dinheiro diárias. O mesmo foi sugerido considerando a não familiaridade das empreendedoras com os recursos tecnológicos de informática, como planilhas eletrônicas, relatado pelas próprias empreendedoras durante os primeiros encontros.

Com o objetivo de maior controle da entrada de dinheiro em caixa, foi realizada a implantação de uma ficha de serviço (apêndice E) em caráter experimental. O documento foi desenvolvido para que todos os serviços realizados pelo salão fossem discriminados com os respectivos valores, sendo feito individualmente por cliente. Com isso, buscou-se que os registros das entradas de valores por cliente fossem efetuados, a fim de minimizar os erros

evidenciados pelos lançamentos na agenda do salão, conforme relatado anteriormente pelas empreendedoras.

A visão de Thiollent (1997, p. 85), sobre a pesquisa-ação, corrobora com as ações realizadas junto às empreendedoras. Para o autor, na pesquisa-ação “os resultados não são apenas tabelas de dados quantitativos ou depoimentos verbalizados, são também mudanças introduzidas na percepção dos interessados ou, de modo mais difuso, na cultura da organização”. São de uma forma geral, ideias relacionadas à constatação de problemas, discussões e intenções de mudanças e tentativas de realização. Assim, a oportunidade de uma pesquisa com ação traz a geração de ideias que circulam em tempo normal dentro da organização e que dificilmente no dia a dia encontrariam uma forma de propagação e até de realização.

4.2.3 Resultados Financeiros

Com o intuito de buscar informações sobre os resultados financeiros do negócio, foi questionado às empreendedoras se tinham conhecimento do lucro mensal e/ou anual do seu negócio. Indagou-se também se elas possuíam alguma forma de controle para obter os resultados. Seguindo a lógica das respostas anteriores referente às entradas e saídas de dinheiro e demais informações, todas as empreendedoras entrevistadas desconhecem os resultados financeiros do seu negócio. A empreendedora E1 afirmou: “desconheço totalmente”, bem como a empreendedora E3: “não conheço, só sei o que gastou (*sic*)”. Já a empreendedora E2 declarou que considera seu controle esporádico por efetuar apenas a soma dos valores: “esporadicamente, às vezes somo tudo e faço (*sic*)”. Com estes relatos, foi possível evidenciar que as empreendedoras desconhecem totalmente os resultados de seus negócios.

Destaca-se a fala da empreendedora E4: “não conheço, pois somente controlo o que entra e o que sai”. Mesmo realizando controles parciais, a entrevistada também relatou não ter conhecimento do resultado final do seu negócio. Contudo, mesmo as empreendedoras afirmando desconhecem o resultado financeiro de seu negócio, é possível presumir a existência de lucro, mesmo que desconhecido, já que as empreendedoras entrevistadas estão há vários anos se mantendo no mercado.

Visando conhecer mais especificamente os resultados financeiros, indagou-se das empreendedoras se realizavam o controle do dinheiro do negócio separadamente do seu dinheiro particular e de que forma era feito este controle. De acordo com as falas, as

empreendedoras E1 e E2 declararam não realizar nenhum tipo de controle com relação às suas despesas particulares, assim como a empreendedora E3: “não, são misturados”, ficando estas junto às despesas do negócio. A empreendedora E4 afirmou identificar o tipo de despesas: “sim, separo pelo nome, pela identificação, mas não pelo controle de caixa como pro labore”. Porém, ela não tem conhecimento dos valores totais destinado às despesas particulares.

Este questionamento justificou-se pelo fato de que a utilização de recursos da empresa para fins particulares pode impactar diretamente no valor das despesas e, conseqüentemente provocar a redução do lucro. Embora pareça complexo, para Antonik (2016), administrar as finanças não necessita de grandes tecnologias, recursos caros ou aprendizados muito profundos. Porém, nas micro e pequenas empresas, caracterizadas por uma diminuta estrutura e, sendo o proprietário o gestor do negócio, cabe a ele executar as atividades e também gerir todas as relações que envolvem a empresa, incluindo a financeira. Assim, além da responsabilidade tem-se a exigência de conhecimento, obrigando o empreendedor a conhecer diferentes aspectos sobre administração para que desempenhe a contento o papel de diretor financeiro do negócio.

A falta de conhecimento dos resultados financeiros do negócio, em qualquer período, por parte das empreendedoras E1 e E2, puderam ser comprovados ao longo dos encontros durante a experiência. Observou-se também a desorganização dos documentos a pagar e, que depois de pagos, eram arquivados sem critério de organização, dificultando ainda mais a intenção de uma conferência posterior. Com a já mencionada falta de controle das entradas e saídas de dinheiro, foi possível também verificar durante a conferência bancária que havia despesas particulares na conta destinada às entradas de valores próprias do negócio.

Visando sistematizar os controles de entradas e saídas de valores via banco, referente aos pagamentos de clientes efetuados com cartões de crédito, sugeriu-se o uso de uma parte do livro de movimentação de caixa, para os lançamentos bancários. O objetivo foi não criar mais um documento para controle, percebendo a dificuldade das empreendedoras de se adaptarem e lidarem com as mudanças rápidas, já que os campos de preenchimento seguiam a mesma lógica.

Assim, as empreendedoras puderam realizar os lançamentos da movimentação bancária, detalhando as saídas de valores, classificando-as de acordo com o tipo de despesas e também lançando e conferindo as entradas dos valores oriundos da venda com cartões de crédito, que até este momento eram totalmente desconhecidas, conforme observado durante os encontros. Quanto às despesas particulares, as empreendedoras foram aconselhadas a contabilizarem como pro labore, para melhor controlar as despesas do salão.

A partir da criação e acompanhamento dos controles parciais, foi elaborada uma planilha de Demonstrativo de Resultados – DRE (apêndice F), para registros mensais, em que as empreendedoras pudessem visualizar o resultado financeiro do seu negócio a cada mês. Com o preenchimento correto do demonstrativo de resultados, acreditou-se que as empreendedoras, ao ver o resultado do seu negócio, poderiam se motivar a manter o controle de suas finanças.

Definiu-se o DRE como demonstração financeira adequada para os salões de beleza participantes da experiência, considerando os argumentos de Limeira et al. (2012), que no demonstrativo de resultado estão todos os elementos que contemplam as receitas e despesas, evidenciando o resultado da empresa em determinado(s) período(s), podendo ser adaptado para uma versão simplificada no caso de micro e pequenas empresas.

Para a elaboração do DRE foi necessário fazer uma investigação de quais seriam as despesas existentes em cada salão de beleza, chegando-se a um senso comum quanto à semelhança dos tipos de despesas. Também se buscou desenvolver um documento simples visando um fácil entendimento por parte das empreendedoras, mas que ao mesmo tempo mostrasse detalhadamente as receitas, custos, despesas e o resultado mensal do negócio.

Por meio da observação participante foi possível identificar a surpresa, tanto da empreendedora E1 quanto da empreendedora E2, ao verificarem os valores recebidos com cartões de crédito, valores estes que antes não tinham nenhum tipo de controle. A média de recebimento com cartões de crédito representou durante o período da experiência cerca de 50% (cinquenta por cento) das receitas em ambos os salões de beleza.

Outro fato que surpreendeu as empreendedoras foram os resultados referentes às despesas particulares, identificadas por consenso como pro labore. Logo nos lançamentos do primeiro mês da experiência, foi possível observar que as empreendedoras E1 e E2 não tinham nenhum conhecimento sobre os valores referente às suas despesas particulares.

Cabe ressaltar também, as dificuldades identificadas durante a experiência no que se refere ao acompanhamento sistemático, ou seja, observou-se que a realização dos registros, como não eram tarefas rotineiras do salão, muitas vezes eram deixadas de lado. Foi possível observar também que a empreendedora E2 apresentou maiores dificuldades de realizar a experiência, não efetuando os registros, realizando conferências na maioria das vezes somente na presença do observador.

Outro fato relevante, identificado pelo observador e, que deve ser mencionado é que durante toda a experiência, em nenhum momento, a empreendedora E2 apresentou os documentos a pagar, tampouco os documentos ou duplicatas pagas. A empreendedora apenas

citava os valores de cada despesa para que fossem efetuados os registros. Observou-se que os documentos a pagar, como não tinham um local específico antes do pagamento, bem como não tinham esta organização após o pagamento, ou seja, eram pagos e guardados em locais diversos, sem critério de organização. Assim sendo, devido ao fato relatado, não foi possível realizar a organização destes documentos nem registrar as despesas do salão de beleza com valores reais e sim, apenas efetuar os registros baseando-se nos relatos da própria empreendedora.

Na empresa da empreendedora E1 foi possível realizar a organização, tanto dos documentos e duplicatas a pagar quanto dos documentos já pagos, separando-os por data e por tipo, respectivamente. Esta organização possibilitou contabilizar de forma correta todas as despesas, proporcionando valores reais por despesa no demonstrativo de resultados durante o período da experiência.

Quanto ao acompanhamento dos resultados financeiros dos salões de beleza, apresentados através do DRE, foram visualizados, analisados e discutidos, mesmo que de forma breve, durante alguns encontros em que as empreendedoras conheceram o resultado financeiro mensal de seus negócios e puderam, de certa forma, analisá-los. Por meio da observação participante, foi possível identificar que a empreendedora E1 de fato fez uma análise, principalmente no sentido de rever algumas despesas. A empreendedora E2 apenas acompanhou os resultados mensais, ressaltando-se a falta de exatidão nos valores referentes às despesas da empresa, já relatada.

Os pressupostos de Ehrhardt e Brigham (2012), corroboram com a realização da análise, afirmando que o DRE assim como outras demonstrações financeiras, além de trazer a descrição dos resultados de forma quantitativa, pode elucidar o porquê de determinado resultado, podendo ainda proporcionar uma análise e uma breve discussão sobre acontecimentos futuros, como por exemplo, os que poderão afetar diretamente as operações. Ressaltam ainda que, tanto a apresentação quantitativa quanto a análise são igualmente importantes no processo de conhecer os resultados da empresa.

Rigo (2006), ratifica essa perspectiva relatando que além de determinar o lucro ou prejuízo da empresa, o demonstrativo de resultados visa a correta destinação destes recursos e também pode servir como base para alguns indicadores financeiros.

Com o objetivo de sintetizar a apresentação e análise dos resultados, relacionadas à experiência de controle financeiro, bem como as ações desenvolvidas nos salões de beleza durante os três meses de experiência, foi elaborado o quadro 9.

Quadro 9 – Síntese das ações realizadas durante a fase de ação.

Período	Ações	Empreendedoras	Desempenho	
			Status	Observações
Setembro/2017	Implantação do livro-movimentação de caixa.	E1	Implementado com êxito.	Registros realizados periodicamente, com detalhamento.
		E2	Implementado com dificuldade de continuidade.	Dificuldades encontradas em efetuar os registros, não apresentando periodicidade, o que dificultou as conferências posteriores.
Setembro/2017	Implantação de controle de banco.	E1	Implementado com êxito.	Conferência bancária e registros realizados semanalmente, com detalhamento.
		E2	Implementado com dificuldade de continuidade.	Dificuldades encontradas em efetuar os registros, conferência somente na presença do pesquisador. Porém, os lançamentos do DRE não foram prejudicados.
Setembro/2017	Implantação da Ficha/Comanda de Serviço.	E1	Implementado com êxito.	A ficha de serviço foi implementada, incorporada à rotina, adaptada e melhorada ao longo da experiência de acordo com as necessidades identificadas.
		E2	Implementado sem êxito.	Foram encontradas dificuldades após a implementação, muita resistência da equipe. A prática não foi incorporada à rotina.
Outubro/2017	Organização de contas a pagar e contas a receber.	E1	Implementado com êxito.	Foram designados locais adequados para os documentos, por data e realizado o acompanhamento diário, com algumas dificuldades de monitoramento.
		E2	Não implementado.	Várias tentativas de organização das contas a pagar, porém em nenhum momento foi apresentado nenhum documento pago ou a pagar, durante a experiência.
Setembro a Novembro/2017	Realização de conferências semanais e mensais.	E1	Implementado com êxito.	As conferências foram realizadas com e sem a presença do pesquisador. A empreendedora apresentou autonomia para realizar as conferências, seguindo a periodicidade.
		E2	Implementado com dificuldade	As conferências não foram efetuadas periodicamente e

Continua...

			de continuidade.	somente foram realizadas durante os encontros com o pesquisador.
Outubro/2017	Implantação do Demonstrativo de Resultado - DRE.	E1	Implementado com êxito.	O DRE foi apresentado e preenchido conforme os registros parciais já realizados. A empreendedora efetuou os registros sem o auxílio do pesquisador somente no último mês da experiência.
		E2	Implementado com dificuldade de continuidade.	O DRE foi apresentado e preenchido conforme os registros parciais já realizados, porém sem exatidão nos valores das despesas. Os registros foram realizados pelo pesquisador, acompanhado da empreendedora durante toda a experiência.
Outubro a Dezembro/2017	Acompanhamento do DRE.	E1	Implementado com êxito.	Os resultados foram acompanhados e analisados durante os três meses da experiência, pela empreendedora.
		E2	Implementado com dificuldade de continuidade.	Os resultados foram apenas acompanhados pela empreendedora, que não realizou análise, durante o período da experiência. Somente houve a visualização dos resultados. Sem informações fidedignas referentes às despesas.

Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com a apresentação das ações realizadas durante a experiência, foi possível identificar maior dificuldade de continuidade relacionada à implantação das ações no salão de beleza da empreendedora E2, embora estas dificuldades não tenham inviabilizado a experiência. Pôde-se observar que mesmo com as dificuldades apresentadas, houve melhorias em alguns processos. Ainda que, as ações implantadas no salão de beleza da empreendedora E1 apresentaram maior êxito, cabe ressaltar que a mesma também apresentou dificuldades, como organização e realização dos registros no decorrer da experiência, identificadas durante a observação participante.

Finalizando a apresentação e análise dos resultados que levaram à caracterização das empreendedoras e também conhecer a gestão financeira dos seus negócios, convém salientar ainda que, foi observado no decorrer das quatro entrevistas iniciais certo constrangimento por parte das empreendedoras entrevistadas quando questionadas sobre a gestão financeira, em

que respondiam sobre a falta de conhecimento e controle. Com isso, a tendência foi de desenvolverem alguns diálogos curtos com o pesquisador. Mesmo diante deste fato, ao serem convidadas, as empreendedoras E1 e E2 mostraram-se dispostas a realizar a experiência, atingindo-se assim o objetivo proposto.

Conhecidos os resultados acerca da caracterização das empreendedoras, da gestão financeira de seus negócios, bem como da experiência de controle financeiro realizada, apresenta-se a seguir os resultados obtidos relacionados ao desempenho.

4.3 IMPLICAÇÃO NO DESEMPENHO DO NEGÓCIO

Concluída a fase de controle financeiro dentro dos salões de beleza, realizou-se a entrevista final com as empreendedoras participantes, onde foram convidadas a expor suas percepções e pontos de vista acerca da experiência realizada. Assim, o presente tópico está estruturado de acordo com as unidades temáticas: percepção geral da experiência, possíveis benefícios, dificuldades identificadas e melhorias no processo e desempenho.

4.3.1 Percepção Geral da Experiência

Foi pretendido, inicialmente, saber de uma forma geral a percepção das empreendedoras participantes da pesquisa sobre as ações realizadas nos três meses de experiência de controle financeiro em seus negócios. Através das falas das empreendedoras, foi possível constatar uma perspectiva positiva com relação ao período da experiência, em que foram mencionados fatores como organização, conhecimento de despesas, controles e a visão de resultados, relatando a empreendedora E1 que:

Na parte financeira ajudou bastante. Hoje eu consigo me organizar melhor financeiramente e sei o que posso gastar, o que eu não posso gastar, que antes era tudo embolado, né (*sic*). Não sabia, não sabia nada. Então nesse sentido, me deu um esclarecimento bem grande assim (E1).

Já a empreendedora E2 declarou: “eu gostei porque vi resultados, para ter um controle e tudo, achei interessante sim (*sic*). Também para conseguir se organizar para os pagamentos, para tudo (E2).

As falas vão ao encontro do que menciona Sebrae (2017b), que a gestão eficiente é aquela que busca oferecer uma visão geral do negócio e apontar para onde se está indo. Assim, o sucesso dos pequenos negócios, além de depender da oferta de bons produtos e serviços, depende também do gerenciamento das despesas, do lucro e dos investimentos.

Durante a observação participante foi possível, sob uma perspectiva geral, perceber a evolução no entendimento das empreendedoras participantes referente às necessidades de seus negócios e também quanto à importância de gerir as finanças, sendo que ao iniciarem a experiência não conheciam suas informações financeiras, tampouco possuíam processos de organização e controle.

Mesmo sabendo-se das dificuldades enfrentadas no dia a dia dos pequenos negócios, Cristofolini (2016), aconselha que o empreendedor deva constantemente acompanhar a saúde financeira de sua empresa, conseguindo assim otimizar custos e ter total organização e controle das finanças da empresa. Tendo todas as informações financeiras e avaliando o desempenho de forma constante, o empreendedor acompanhará a evolução do negócio.

4.3.2 Possíveis Benefícios

Com relação a possíveis benefícios proporcionados pela experiência de controle, as empreendedoras foram questionadas se era possível identificar algum benefício ou benefícios provenientes da experiência. De acordo com os relatos, as empreendedoras identificaram como benefício uma visão mais clara das entradas e saídas de dinheiro, dos seus ganhos e despesas, bem como melhor organização. Conforme a percepção da empreendedora E1 tem que:

Sim, eu consegui ter uma visão mais clara das despesas e dos ganhos da minha empresa. Até então eu não fazia noção de quanto entrava, quanto saía, o que eu poderia gastar também (E1).

Na visão da empreendedora E2, foi possível observar que:

Sim, é uma forma de se organizar, né (*sic*). Porque aqui estava tudo desorganizado, aí é uma maneira fazendo assim, é uma maneira de eu ver o que eu gasto, o que é o meu lucro tudo que antes eu não sabia, não tinha ideia e eu achei que (E2).

Sob a perspectiva de observação, foi possível identificar que a implementação de controle de caixa e de banco foram considerados benefícios reais para os salões de beleza, embora não relatados diretamente pelas empreendedoras. Pois, esses controles foram o ponto de partida para as empreendedoras conhecerem e visualizarem os números das entradas e saídas de dinheiro da empresa, como por exemplo, os valores das vendas com cartão de crédito que representou em média cinquenta por cento do total de receitas, durante todo o período da experiência de controle financeiro.

Os benefícios relatados bem como os observados, podem ser o ponto de partida para um acompanhamento sistemático dos resultados financeiros, que Macedo e Corrar (2010), julgam ser primordial. Assim, a origem desse acompanhamento está nas informações obtidas

na empresa e na interpretação adequada dessas informações por parte do empreendedor, visto que a implementação correta de ações pode levar a empresa a uma vantagem competitiva sustentável.

4.3.3 Dificuldades Identificadas

Quanto à identificação de dificuldades durante a experiência, as empreendedoras foram indagadas sobre quais teriam sido as principais dificuldades encontradas ao longo da experiência e o que teria sido mais difícil para elas como donas do negócio. Seguindo as falas das empreendedoras entrevistadas, foi mencionada pela empreendedora E1 como dificuldades a organização, o tempo para parar as atividades rotineiras e pensar na gestão financeira e efetuar os registros:

O mais difícil para mim foi realmente me organizar ali para passar, para detalhar as despesas e as entradas e saídas do meu caixa. O momento de parar, fazer o fechamento, de visualizar banco, essas coisas assim. Eu tive dificuldade em passar isso para o papel, mas aos pouquinhos eu consegui e deu tudo certo (E1).

A empreendedora E2 relatou que a constância, ou seja, a continuidade foi considerada o mais difícil no processo, justificando a falta de hábito em realizar o controle:

Não achei difícil, o mais difícil é a constância, é se acostumar a fazer porque eu não estava acostumada de tirar extrato, mas não tem dificuldade é só ter uma constância, fazer sempre porque aí a gente sempre vai ter uma ideia (*sic*), vai ter um controle que é importante (E2).

Durante a observação participante foi possível identificar as dificuldades relatadas pelas empreendedoras, como a falta de tempo para efetuar os registros e a dificuldade de continuidade nos processos. Estas dificuldades, de certa forma, já eram esperadas devido às mudanças implementadas, trazendo algo novo e desconhecido em um curto espaço de tempo, alterando a rotina das empreendedoras.

Quanto à dificuldade de organização relatada pela empreendedora E1, identificada também pelo observador, convém salientar que embora tenha sido citada como dificuldade encontrada durante a experiência, a organização também foi vista como benefício pelas empreendedoras nos relatos anteriores. Este fato pode ser proveniente da própria experiência de controle financeiro realizada.

Também foi observada, certa dificuldade por parte das empreendedoras na leitura dos resultados financeiros do negócio em um primeiro momento, em que houve questionamentos acerca de algumas informações, considerados dentro da normalidade em um processo de aprendizado.

Por parte do observador, a maior dificuldade encontrada foi trabalhar com dados não fidedignos quanto à exatidão, durante a experiência com a empreendedora E2. Durante todo o período, como já relatado trabalhou-se com valores aproximados das despesas, citados pela própria empreendedora. Como consequência os resultados financeiros calculados, lançados e apresentados, não puderam ser considerados reais.

Esse fato converge com o que relata Bandeira (2007), que a falta de medidas corretas pode induzir a decisões imprecisas e equivocadas e que uma avaliação resultante de medidas inconsistentes que apresentem ausência de informações tende a ser distorcida, muitas vezes, não revelando a realidade da empresa. Consequentemente, a ausência de resultados consistentes não traz expectativas de um real e bom desempenho, impedindo assim a identificação de possíveis melhorias.

4.3.4 Melhorias nos Processos

Buscando identificar melhoria(s) nos processos referente à gestão financeira dos salões de beleza das empreendedoras, indagou-se sobre alguma(s) melhoria(s) identificada(s) por elas no processo, se foi possível enxergar essa(s) melhoria(s) durante o período de experiência. As empreendedoras trazem em seus relatos a implantação de controle financeiro como uma melhoria e justificam os motivos. A empreendedora E1 declara conhecer seu fluxo de caixa, mencionando inclusive que por meio dessas informações pôde rever os preços dos serviços oferecidos:

Sim, sim, bastante. Hoje eu estou bem mais cuidadosa, bem cautelosa, eu consigo hoje visualizar o que a empresa ganha, o que ela pode gastar, qual é o meu fluxo de caixa, sabe (*sic*). Eu consegui fazer uns reajustes na minha tabela de preços que antes eu não sabia como mexer com isso, como lidar. Eu sei o quanto eu gasto, quanto eu posso cobrar num serviço, isso eu consigo visualizar hoje, o que antes não ocorria (E1).

A empreendedora E2 mencionou a importância de visualizar o controle para tomar decisões de investimento:

Enxergo isso, que a gente vê um controle porque eu anoto aí, mas eu não tinha ideia o que, quanto eu gastei, quanto eu ganhei, isso eu não tinha ideia e isso é importante saber porque, por exemplo tu vai fazer, precisa fazer uma compra grande, sei lá, vai trocar o carro. Será que eu posso? Quanto eu estou lucrando? Aí tu tem uma ideia do que tu pode investir ou não. Porque se eu não sei, eu digo vou comprar aquilo, mil reais, uma parcela de dois mil reais, vou comprar (*sic*). Mas e depois se eu não sei o que é o meu lucro mensal eu não vou saber se eu posso ou não comprar (E2).

Por meio da observação participante também foi possível identificar melhorias no que se refere à gestão financeira na implantação das ações, mesmo com a falta de continuidade em alguns casos. Como já relatado como benefício, o controle de caixa e de

banco que possibilitou a visualização de informações relevantes para as empreendedoras, até então desconhecidas. Também, através da observação, pôde-se considerar como melhoria a implantação da ficha de serviço, que buscou um maior controle das entradas de dinheiro em caixa, por cliente.

Assim, os relatos das empreendedoras e as ações implementadas estão em consonância com o que diz Marshall Junior et al. (2010), que a implantação e o gerenciamento das melhorias, objetiva a sobrevivência e o crescimento do negócio, buscando a eficácia organizacional. Conforme os autores, a ideia é possibilitar e apoiar o cumprimento das novas práticas, em detrimento das práticas anteriores. Assim, é de responsabilidade da alta administração gerenciar e acompanhar as melhorias implantadas na empresa.

Durante a entrevista final com a empreendedora E1, oportunizou-se o questionamento acerca da ficha de serviço implementada durante a experiência. O presente questionamento apenas para esta empreendedora justifica-se pelo fato de não ter tido continuidade na experiência realizada com a empreendedora E2, que alegou dificuldade de adaptação por parte da equipe. Assim, foi perguntado à empreendedora E1 se a ideia e implantação da ficha de serviço tinha sido útil e se continuaria sendo útil para o controle das entradas de dinheiro em caixa:

Sim, muito. Ela já está sendo implantada e ela vai me servir muito, sim. Porque a gente tinha muita perda nisso, de serviços que eram feitos, não era olhado na agenda, então não era cobrado. Era uma mão que era feita e não era colocado se era decorada, era cobrada a mão simples. Uma escova que era feita cachos, não era colocado na agenda então era cobrada um escova simples. Agora já fiz, já está tudo certinho, a comanda tem tudo definido ali, tudo bem esclarecido para ser marcado. Cada profissional que fizer o serviço vai ali e vai marcar o serviço, até porque senão não recebe também (*sic*). Só vai ser pago para a profissional o que tá na comanda, vai me servir bastante. Porque acontecia muito isso, fazia uma mão, não colocava na agenda que era decorada, eu cobrava uma mão simples e na hora da profissional receber, ela queria a mão decorada. Então agora, cada profissional é responsável por marcar os seus serviços e vai receber de acordo com o que tá marcado na comanda (E1).

A fala da empreendedora E1 acerca da ficha de serviço pôde ser ratificada pelo aperfeiçoamento feito no formulário experimental. Como procedimento de melhoria, foram realizados detalhamentos com o objetivo de facilitar o processo de preenchimento e também para o pagamento futuro de comissões das profissionais autônomas. Também, a pedido da empreendedora, a ficha de serviço foi adaptada à realidade da empresa e passou a ser uma comanda de serviços (apêndice G).

Observou-se que para a mudança na comanda de serviços, a empreendedora E1 dedicou seu tempo a pensar de forma estratégica numa forma de melhorar um controle já existente. A aplicação dessa melhoria converge com o que acredita Kuratko (2016) quando

relata que, o ambiente de constantes mudanças do século XXI, pode afetar os processos, produtos e serviços de um negócio. Com isso, mesmo sabendo-se das muitas preocupações e da falta de tempo que cercam o dono do negócio, é necessário que este busque continuamente aprimorar seu conhecimento gerencial e empreendedor, por meio do aprendizado contínuo, visando à implantação de melhorias.

4.3.5 Desempenho

Quanto ao desempenho dos negócios e também visando saber informações sobre o desempenho da gestão financeira após a experiência, na visão das empreendedoras participantes, questionou-se como se sentiam com relação às finanças de seus negócios e como a viam atualmente. Conforme os relatos, a empreendedora E1 declarou estar segura quanto às finanças do seu negócio:

Eu me sinto bem segura. Eu sei que, eu sei o que a minha empresa lucra, eu sei o que ela gasta e sei o que um funcionário me custa, eu sei o que os produtos me custam, eu sei balancear o serviço com o produto. Então, assim, eu to (*sic*) bem agradecida porque realmente eu to bem mais segura. Eu to fazendo uma reforma, então eu sei o que eu posso gastar nessa reforma, entendeu?! Que antes eu simplesmente faria ela. Então eu sei até onde eu posso ir, até onde a minha empresa pode chegar (E1).

A empreendedora E2 mencionou como parte relevante, a visualização dos resultados do negócio bem como a organização das finanças:

É, agora se vê o resultado, o que se ganha. Claro que com a crise..., antes eu fazia os cálculos e tudo do mês, quanto eu fazia no mês e tudo (*sic*). E agora tá bem, mas ainda tem uma crise geral. Então se vê que o lucro é menos do que era antes, há alguns anos atrás. A pessoa que é organizada ela sempre vai para frente. A pessoa que não se organiza e faz tudo ao léu assim, eu acho que não vai muito para frente, não sei. O melhor para mim é organizar (E2).

O relato da empreendedora E1 trouxe aspectos como segurança por conhecer as informações para a tomada de decisão, quando menciona a reforma no salão de beleza. A empreendedora E2 trouxe novamente em seu relato a importância de conhecer e visualizar os resultados.

Foi possível observar, ao longo da experiência, que as empreendedoras adquiriram certo conhecimento sobre gestão financeira, principalmente referente a controles de caixa e banco e resultados financeiros, bem como desenvolveram certas habilidades com relação a gerirem as finanças de seu negócio.

As considerações de Degen (2009), reafirmam a constatação do observador, quando relata que além dos conhecimentos e habilidades específicos de cada ramo de negócio, que podem ser facilmente adquiridos em cursos profissionalizantes ou por aprendizado em

negócios semelhantes, os empreendedores devem desenvolver duas outras habilidades que são a de vender e a habilidade de lidar com o dinheiro. Esta última vai desde cobrar o preço certo por seu produto ou serviço, reconhecer uma boa oportunidade financeira e, até manter as finanças do negócio em ordem. O autor salienta ainda que, o empreendedor que não tiver essas habilidades, deve procurar formas de adquiri-las.

Foi observada também, uma mudança no comportamento das empreendedoras, mesmo que em graus distintos, ao longo da experiência realizada. As empreendedoras quanto ao comportamento empreendedor, passaram de um comportamento *effectual*, ou seja, agindo sem planejamento e posteriormente enfrentando as possíveis consequências, para um comportamento intermediário, isto é, alternando entre agir sem nenhum planejamento e agir com certo planejamento prévio. Os estudos de Boas (2015), relatam que há uma tendência do empreendedor a modificar o seu padrão de comportamento durante um processo, sendo que os empreendedores que iniciam sendo *effectuais*, tendem a ser menos *effectuais* ao longo do processo, ou seja, aqueles que iniciam o processo sem nenhum planejamento tendem se comportarem de maneira mais causal, agindo de forma mais precavida, planejando antecipadamente suas ações.

Como último questionamento, foi indagado às empreendedoras se gostariam de mencionar algo mais ou algo que consideravam importante salientar sobre a experiência de três meses de controle financeiro dentro dos seus negócios. As falas das empreendedoras trouxeram novamente uma perspectiva positiva no que tange à experiência realizada. Mais uma vez surgiram termos como organização, conhecimento e controle, como visto na fala da empreendedora E1:

Para mim foi assim muito bom (*sic*), porque eu não tinha nenhuma vontade de organizar caixa, não tinha, eu achava até que era bobagem. Para que? Está tudo numa conta mesmo, é tudo meu mesmo. E hoje eu já consigo ver esse final de ano mesmo, a hora que eu fui pagar as despesas com funcionária, décimo terceiro, a contabilidade, que eu vi que é tudo dobrado, eu já me assustei. Então eu já freei em outras coisas, já estou reduzindo outras coisas. Isso me esclareceu bastante, me abriu um leque de visão, assim. Antes eu ia ali e pagava, tirava da conta, agora eu preciso faturar esse dinheiro, eu não vou tirar de uma conta, senão vai fechar negativo o meu mês, então eu to bem mais cautelosa e segura. Eu to (*sic*) mais segura ao trabalhar agora com as minhas finanças, que antes eu não tinha ideia, nem de quanto eu ganhava e nem de quanto eu tirava para mim eu não fazia ideia, só ia tirando e hoje eu sei o quanto é o meu salário, vamos dizer assim, a minha comissão, eu sei quais são os meus gastos pessoais, o meu pro labore (E1).

No relato da empreendedora E1, é possível observar maior conscientização sobre a importância da gestão financeira no sucesso do seu negócio. Sua preocupação com os custos do salão de beleza vai ao encontro do que acredita Coelho (2013), quando diz que a inexistência de conhecimento e a falta de controles, assim como gestão de custos ineficiente,

impossibilita uma gestão financeira coerente, podendo comprometer além do seu planejamento financeiro, outras áreas do negócio.

A preocupação da empreendedora E1 se mostra conexa e compreensiva, considerando que inicialmente não havia nenhum conhecimento sobre os valores reais referentes à empresa. Contudo, cabe ressaltar que esta preocupação não deve estagná-la quanto a novos investimentos, fazendo com que o excesso de cautela a impeça de realizar inovações. Assim, em busca de um padrão de desempenho desejável e compatível com o negócio, devem-se seguir os pressupostos de Andreolla (2015), de que é essencial o empreendedor estabelecer claramente quais são seus objetivos visando os resultados esperados, fazendo o uso das ferramentas de gestão.

As empreendedoras já conhecendo a gestão financeira do seu negócio, ainda que de forma parcial, podem começar a pensar em um próximo passo a ser dado, a utilização de ferramentas de cunho mais estratégico, a fim de melhorar a sua gestão e consequentemente, os resultados do negócio. O planejamento pode ser uma dessas ferramentas, que poderá auxiliar tanto na organização como na gestão global dos salões de beleza.

Embora o planejamento exija dedicação extra de tempo e esforço por parte do empreendedor, conforme relata Lenzi 2009, tem-se constatado que os empreendedores que dedicam seu tempo ao planejamento, têm conseguido chegar aonde desejam tanto em termos profissionais como pessoais. O autor menciona ainda que, as práticas empresariais tem demonstrado que a organização prévia de uma ação traz resultados mais promissores, não cabendo mais desculpas para não planejar.

Analisando todos os processos e etapas da presente pesquisa, pôde-se identificar como limitação alguns fatores como o tempo determinado para a realização da experiência de controle financeiro. Devido a esta limitação, não puderam ser contemplados o controle de estoques, o rateio para a formação de preços e também o controle total dos custos de produtos. Porém, como já mencionado anteriormente, elegeu-se em consenso, empreendedoras e observador participante, as prioridades identificadas como mais urgentes e mais relevantes acerca da gestão financeira das empreendedoras participantes da pesquisa.

Outra limitação relacionada à experiência de controle financeiro foi a não utilização da ferramenta de fluxo de caixa para provisionar as entradas e saídas de um período futuro. Para esta limitação, tem-se como justificativa a falta de informações iniciais que cercavam a gestão financeira dos salões de beleza, o interesse das empreendedoras por conhecerem o que estava acontecendo naquele momento em seu negócio e, também pelo fato de que o pouco tempo de experiência foi todo utilizado na busca e nos registros das informações.

Cabe ressaltar ainda como limitação, o não uso de recursos tecnológicos relacionados à informática, pela falta de conhecimento e familiaridade das empreendedoras. Sendo assim, as planilhas financeiras foram elaboradas pelo observador, sendo posteriormente preenchidas manualmente, bem como a ficha e comanda de serviços, o que demandou mais tempo de todos os envolvidos. Contudo, as limitações identificadas durante todas as etapas da pesquisa, não se caracterizaram como fatores de impedimento.

Durante as trinta e duas horas de trabalho, dentro dos salões de beleza das empreendedoras, foi possível realizar os encontros necessários e a implementação de ações que possibilitaram conhecer a gestão financeira e sua implicação no desempenho de cada negócio. Também possibilitou às empreendedoras, uma visão mais ampla das finanças do salão de beleza, mesmo que de forma parcial no caso da empreendedora E2.

Com a intenção de que o vínculo entre observador participante e empreendedoras não fosse interrompido abruptamente após meses de convívio, foi realizada uma última reunião após a entrevista final, em que foram entregues planilhas mensais de DRE, para todo o ano de 2018. Com a elaboração dessas planilhas para lançamentos futuros e também com a realização da reunião final, objetivou-se motivá-las no processo de continuidade, plantando uma pequena semente para a gestão consciente das finanças do negócio.

Finalizando, considera-se que com a apresentação, análise e discussão dos resultados oriundos da realização desta pesquisa, os objetivos propostos foram alcançados. Sendo assim, apresentam-se a seguir as considerações finais do presente estudo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a importância da figura do empreendedor para a economia do país e o foco na gestão dos pequenos negócios é que este estudo objetivou avaliar a gestão financeira e sua implicação no desempenho do negócio das empreendedoras no ramo da beleza. No intuito de entender era realizada a gestão financeira e qual sua implicação no desempenho, desenvolveu-se três objetivos específicos e também uma base teórica e conceitual, partindo-se da caracterização do empreendedorismo e do empreendedor, passando pela gestão financeira até a avaliação de desempenho organizacional, mostrando-se adequada aos objetivos propostos.

Com a caracterização do empreendedorismo e do empreendedor identificou-se mulheres empreendedoras nas atividades de cabeleireira manicure, pedicure e depiladora que possuem pequenos negócios, enquadradas como microempreendedoras individuais e com negócios já estabelecidos. Foi possível verificar que essas empreendedoras já tinham familiaridade com o ramo por questões de família e em alguns casos, por trabalhos anteriores como funcionária de salão de beleza. Em sua maioria, iniciaram com pouco capital, declarando que não encontraram dificuldades significantes ao começarem o seu negócio.

Constatou-se ainda que, as empreendedoras têm seu negócio como única fonte de renda e, que algumas a consideraram como complementar, por contar com a renda de outros membros da família no mesmo domicílio. Quanto à qualificação, as quatro empreendedoras tinham apenas conhecimentos específicos relacionados às atividades ao iniciarem o negócio, sendo parte dele empírico. Este fato ainda ocorre, quando buscam capacitação e qualificação contínua, participando somente de cursos e eventos relacionados às práticas e serviços do negócio.

Foi possível verificar também, que há um entendimento, por parte das empreendedoras, quanto ao significado do empreendedorismo e também do papel dos empreendedores, sendo identificadas inclusive, algumas características do comportamento empreendedor. Assim, diante da caracterização das empreendedoras e de seus respectivos negócios, atingiu-se o primeiro objetivo específico.

O estudo evidenciou que as empreendedoras, de uma forma geral, não conheciam inicialmente a gestão financeira do seu negócio, desconhecendo desde os valores de entradas e saídas de dinheiro em caixa até os resultados financeiros. Mesmo considerando à exceção uma das empreendedoras que realizava controles parciais, esta também não tinha os valores totais e, por consequência, não conhecia os resultados financeiros do seu salão de beleza.

Quanto à experiência de controle financeiro, comprovou-se que o diagnóstico realizado com intenção de se conhecer a gestão financeira das empreendedoras do ramo da beleza, possibilitou que as ações implementadas fossem adequadas com a realidade dos salões de beleza. Mesmo com algumas dificuldades identificadas no decorrer dos encontros, como falta de informações, a má administração do tempo e falta de continuidade em alguns casos, foi possível verificar que a experiência proporcionou uma maior visão das empreendedoras quanto às finanças do negócio, principalmente no que se refere às receitas e despesas e também quanto aos resultados financeiros. Diante disso, considerou-se o segundo objetivo específico alcançado.

Pôde-se constatar, buscando entender como se dava o desempenho do negócio, que sem uma sistemática para se efetuar os registros e sem métodos de controle, não se conhece os números da empresa e, por consequência o desempenho financeiro do negócio. Ao longo da pesquisa percebeu-se uma mudança de comportamento das duas empreendedoras, mostrando-se mais comedidas e mais preocupadas com as despesas, agora conhecidas, dos seus salões de beleza. Também foi possível averiguar que, ao final da experiência, as empreendedoras participantes demonstraram maior consciência quanto à importância de se conhecer os resultados financeiros para a tomada de decisões e, que estas decisões podem impactar no desempenho dos seus negócios. O entendimento acerca do desempenho dos salões de beleza possibilitou o alcance do terceiro objetivo específico deste estudo.

Com a análise dos resultados obtidos no presente estudo, pode-se concluir que a gestão financeira implica no desempenho dos negócios de forma significativa, no caso das empreendedoras participantes. Porém, a falta de conhecimento sobre finanças não foi fator determinante para o estabelecimento dos seus negócios no mercado, considerando que o negócio mais novo tem quatro anos, respondendo assim a pergunta central de pesquisa deste estudo.

Com relação às contribuições teóricas do presente estudo, destaca-se o alinhamento das teorias de gestão financeira e de desempenho organizacional com o empreendedorismo em pequenos negócios, assuntos não recentes, porém em voga na pesquisa acadêmica. Acredita-se que como contribuição, que este tudo possibilitou comprovar a importância do conhecimento da gestão financeira para o desempenho dos pequenos negócios e também da teoria existente.

O estudo realizado aponta também, para a possibilidade de haver espaço na Universidade para se levar as teorias aprendidas, nos cursos de Administração e relacionados à Gestão, para o mundo dos micro e pequenos empreendedores. Assim sendo, as

universidades poderão contribuir proporcionando que seus discentes levem seu conhecimento porventura adquirido ao mercado, aplicando as teorias aprendidas, seja por meio de estágios supervisionados ou até mesmo por meio de consultorias Jr. atuantes. Igualmente, constatando-se nesta pesquisa a carência destes empreendedores quanto à conhecimentos de gestão, a eventual elaboração de cursos de extensão pode se apresentar como alternativa.

As contribuições práticas puderam ser evidenciadas com a experiência realizada, em que a identificação de problemas relacionados ao conhecimento da gestão financeira possibilitou a implementação de ações, proporcionando certa organização e maior visão dos resultados financeiros, mostrando-se adequadas à realidade das empreendedoras do ramo da beleza, no momento da realização da pesquisa. Verificou-se ainda que, é possível a extrapolação desta experiência para aplicação em outros pequenos negócios, tanto do ramo da beleza como em outros ramos, adaptando-se os processos e ferramentas utilizadas à realidade de cada um. Pois, o método de pesquisa-ação mostrou-se adequado à sua realização, com a intenção de auxiliar os empreendedores na detecção de problemas, não só relacionados à gestão financeira como também de outros assuntos inerentes à administração dos negócios.

Do ponto de partida da fase de ação que foi o desconhecimento do que são despesas e custos, entradas e saídas de dinheiro e falta de controles financeiros, até a fase final da experiência, alcançou-se maior consciência por parte das empreendedoras participantes e também obteve-se êxito em grande parte das ações propostas e implementadas. Sendo assim, constatou-se por meio deste estudo, que é possível reverter a falta de conhecimento e inexistência de informações acerca dos processos da gestão financeira, com a educação e a formação dos microempreendedores tanto para a implementação de procedimentos quanto para a gestão de seus negócios, por meio da aplicação da teoria em suas práticas.

Como limitações de pesquisa, destaca-se o fator tempo na realização da experiência de controle financeiro, o que impossibilitou que mais tópicos da gestão financeira fossem contemplados. Outras limitações a serem destacadas, estas provenientes de restrições relacionadas ao pesquisado, foram a falta de informações em determinados aspectos da experiência e também a falta de familiaridade com os recursos de informática, como planilhas financeiras, dificultando, de certa forma, a otimização do tempo de execução das ações.

Como sugestões para estudos futuros, aponta-se a realização de um aprofundamento no estudo entre gestão financeira e desempenho organizacional, bem como estudos que objetivem auxiliar os micro e pequenos empreendedores nas práticas de gestão em seus negócios. Também, sugere-se estudos que visem a criação de modelos de controles

financeiros acessíveis e específicos para o ramo da beleza, assim como pesquisas relacionadas a processos de melhoria contínua em pequenos negócios.

Por fim, recomenda-se às empreendedoras participantes deste estudo a continuidade das ações implementadas, durante a experiência de controle financeiro, na perspectiva de que possam melhorar o desempenho dos seus salões de beleza, baseando-se em informações relevantes para a tomada de decisão, levando-as a processos de melhoria e inovação.

REFERÊNCIAS

ABREU FILHO, José Carlos Franco de; SOUZA, Cristóvão Pereira de; GONÇALVES, Danilo Amerio; CURY, Marcus Vinicius Quintella. **Finanças corporativas**. Série gestão empresarial. 11. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2012.

ALVES, Fernanda Portes; LISBOA, Wellington Teixeira. Vida e morte da pequena empresa no Brasil: aspectos conceituais e contextuais com vistas ao reposicionamento estratégico. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**, Maringá/PR, v.19, n.2, p. 479-500, jul./dez. 2014.

ANDREOLLA, Nadir. **Ferramentas de gestão financeira para pequenas e médias empresas**. Curitiba: Juruá, 2015.

ANPAD. **Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Disponível em:< http://www.anpad.org.br/~anpad/pesquisa_resultado.php>. Acesso em 07 jun. 2017.

ANTONIK, Luis Roberto. **Empreendedorismo: gestão financeira para pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Alta books, 2016.

ARAÚJO FILHO, Geraldo Ferreira de. **Empreendedorismo criativo: a nova dimensão da empregabilidade**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda., 2007.

AVENI, Alessandro. **Empreendedorismo contemporâneo: teorias e tipologias**. São Paulo: Atlas, 2014.

BANDEIRA, Anselmo Alves. **Avaliação de desempenho: uma Abordagem Estratégica em Busca da Proatividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução: Luis Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. Tradução: All Tasks. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BOAS, Eduardo Pinto Vilas. **O Comportamento do empreendedor e suas influências no processo de criação e no desempenho da empresa**. 2015. Tese (Doutorado em

Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo - USP. São Paulo, 2015.

BRASIL. **Lei n. 10.406**, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Diário Oficial da União – Seção 1 – 11/01/2002, Página 1.

_____. **Lei Complementar n. 128**, de 19 de dezembro de 2008. Cria condições para legalização do MEI. Diário Oficial da União – Seção 1 – 22/12/2008, Página 1.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. **Cadastro Geral de Empregados e Desempregados CAGED**. Perfil do Município. Disponível em: <http://bi.mte.gov.br/bgcaged/caged_perfil_municipio/index.php>. Acesso em: 02 jul. 2017a.

_____. Portal do Empreendedor. **Microempreendedor Individual – MEI**. Disponível em: <www.portaldoempreendedor.gov.br>. Acesso em: 02 jul. 2017b.

_____. Portal do Empreendedor. **MEI – Estatísticas por CNAE**. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/estatisticas>>. Acesso em: 13 jan. 2018.

CARNEIRO, Jorge. Mensuração do desempenho organizacional: questões conceituais e metodológicas. In: GUTIERREZ, Margarida; BERTRAND, Hélène (Orgs). **Estudos em negócios IV**, Estudos COPPEAD. Rio de Janeiro: Mauad, 2005. p. 145-175.

COELHO, F. S. **Gestão estratégica de custos**. MBA em Gestão Empresarial. Caderno de Estudos. vol. 1. Santa Maria/RS: Fundação Getúlio Vargas, 2013.

COMITÊ GESTOR DO SIMPLES NACIONAL. **Resolução CGSN nº 94, de 29 de novembro de 2011**. Art. 91 e 92. Atividades Permitidas ao MEI. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/legislacao/resolucoes>>. Acesso em: 02 fev. 2017.

_____. **Resolução CGSN nº 135, de 22 de agosto de 2017**. Art. 91. Disposições sobre Simples Nacional. Disponível em: <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=85679>>. Acesso em: 07 jan. 2018.

CRISTOFOLINI, João. **MBA Empreendedor**: a nova escola do empreendedorismo. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor**: empreender como opção de carreira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

DIAS, Bruna Fernanda; BARBOZA, Luiz Gustavo Santos; BERTOLINI, Geysler Rogis Flor; VESCO, Delci Grapegia Dal. Intervenção aplicada a um salão de beleza para adequação dos aspectos financeiros. **International Journal of Professional Business Review**, v. 1, n. 2, p. 76-90, 2016.

DIEHL, Astor Antônio. TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

DRUCKER, Peter. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios**. Tradução de: Carlos Malferrari. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

EHRHARDT, Michael C.; BRIGHAM, Eugene F. **Administração financeira: teoria e prática**. Tradução: Ez2translate. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ESCARLATE, L. F. **Aprender a empreender**. Brasília: Fundação Roberto Marinho, SEBRAE, 2010.

FILION, Louis Jacques. From Entrepreneurship to Entreprenology. **Journal of Enterprising Culture**, v. 6, n. 1, p. 1-23, mar./1998.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução: Joice Elias Costas. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRANCO, Maria Laura P. B. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Série Pesquisa, v. 6. Brasília: Liber Livro, 2012.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. Tradução: Allan Vidigal Hastings. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). **GEM 1999 Executive Report**. Disponível em: <www.gemconsortium.org/report>. Acesso em: 02 mar. 2017.

_____. **Empreendedorismo no Brasil**: 2016. Coordenação: Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores. Curitiba: IBQP, 2017a.

_____. **GEM Global Report 2016/17**. Disponível em: <www.gemconsortium.org/report>. Acesso em: 02 mar. 2017b.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. Tradução: Célio Knipel Moreira. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GUERREIRO, Reinaldo. Um modelo de sistema de informação contábil para mensuração do desempenho econômico das atividades empresariais. **Caderno de estudos FIPECAFI/FEA-USP**, n. 4, p. 01-19, mar./1992.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael, P.; SHEPHERD, Dean, A. **Empreendedorismo**. Tradução: Teresa Cristina Felix de Sousa. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Tradução: Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KURATKO, Donald; MORRIS, Michael H.; SCHINDEHUTTE, Minet. Understanding the dynamics of entrepreneurship through framework approaches. **Small Business Economics**, v. 45, n. 1, p. 1-13, 2015.

KURATKO, Donald F. **Empreendedorismo**: Teoria, Processo, Prática. Tradução: Noveritis do Brasil. 10. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo 2010**. Disponível em:<<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/santana-do-livramento/panorama>>. Acesso em: 07 jun. 2017.

_____. Instituto Brasileiro de Geografia e estatística. **IBGE cidades: Santana do Livramento**. Ano 2015. Disponível em:< <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/santana-do-livramento/panorama>>. Acesso em: 07 jun. 2017.

_____. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **CNAE – Classificação Nacional de Atividades Econômicas**. Disponível em:<<https://cnae.ibge.gov.br/?view=classe&tipo=cnae&versao=5.0.1&classe=96025&chave=cabeleireiro>>. Acesso em: 14 jan. 2018.

LEBAS, Michel; EUSKE, Ken. A conceptual and Operational Delineation of Performance. In: NEELY, Andy (Org.). **Business performance measurement: Unifying theories and integrating practice**. 2. ed. New York: Cambridge University Press, 2007. p. 125–139.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa. Gestão financeira nas pequenas e médias empresas. In: BULGACOV, Sérgio (Org.). **Manual de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 295-332.

LENZI, F. C. **A nova geração de empreendedores: guia para elaboração de um plano de negócios**. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMEIRA, André Luis Fernandes; SILVA Carlos Alberto dos Santos; VIEIRA, Carlos; SILVA, Raimundo Nonato Souza. **Gestão contábil financeira**. Série Gestão Empresarial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva; CORRAR, Luiz João. Análise do desempenho contábil-financeiro de seguradoras no Brasil no ano de 2007: um estudo apoiado em análise hierárquica (AHP). **Revista Contabilidade Vista & Revista**, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, v. 21, n. 3, p. 135-165, jul./set. 2010.

MACEDO, Mariano de Matos et al. **Empreendedorismo no Brasil: 2015**. Coordenação: Simara Maria de Souza Silveira Greco. Curitiba: IBQP, 2016.

MARSHALL JUNIOR, Isnard; CIERCO, Agliberto Alves; ROCHA, Alexandre Varanda; MOTA, Edmarson Bacelar; LEUSIN, Sérgio. **Gestão da qualidade**. Série Gestão Empresarial. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

McCLELLAND, David C. **The achieving society**. Princeton: Van Nostrand, 1961.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

RASOTO, Armando et al. **Gestão financeira**: enfoque em inovação. Série UTFinova. Curitiba: Aymará Educação, 2012.

RIGO, Cláudio Miessa. Contabilidade gerencial. In: BULGACOV, Sérgio (Org.). **Manual de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p. 267-294.

ROSÁRIO, André E. M. **Propensão ao empreendedorismo dos alunos finalistas da Universidade do Porto**. 116 f. Dissertação de Mestrado, Universidade do Porto, Faculdade de Engenharia, 2007.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. **Administração financeira**. Tradução: Antônio Zoratto Sanvicente. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

SALIM, César Simões; SILVA, Nelson Caldas. **Introdução ao empreendedorismo**: despertando a atitude empreendedora. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SAMPIERI, Roberto Hernández. COLLADO, Carlos Fernández. LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. Tradução: Fátima Conceição Murad, Melissa Kassner, Sheila Clara Ladeira. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTOS, Lucas Maia dos; FERREIRA, Marco Aurélio Marques; FARIA, Evandro Rodrigues de. Gestão Financeira de Curto Prazo: características, instrumentos e práticas adotadas por micro e pequenas empresas. **Revista de Administração da Unimep - Unimep Business Journal**, v. 7, n. 3, p. 70-92, set./dez., 2009.

SANTOS, Anselmo Luis dos; KREIN, José Dari; CALIXTRE, André Bojikian. Org. **Micro e pequenas empresas**: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento. Rio de Janeiro: IPEA, 2012.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Tradução: Ruy Jungmann. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 1961.

_____. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Tradução: Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural, 1997. (Coleção os Economistas).

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Os donos de negócios no Brasil, por regiões e por unidades da Federação**. Série Estudos e Pesquisas. ed. Set/2013. Disponível em:< https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/DN_regiao_unidades_federa%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 07 fev. 2017.

_____. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Ideias de Negócio. Salão de beleza.** Ano 2014. Disponível:<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-salao-de-beleza,42287a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 14 jan. 2018.

_____. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** Out/2016. Unidade de Gestão Estratégica. Brasília: Sebrae, 2016a.

_____. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Perfil do Microempreendedor Individual 2015.** Unidade de Gestão Estratégica. Brasília: Sebrae, 2016b.

_____. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário das Mulheres: empreendedoras e trabalhadoras em microempresas.** Ano 2016c. Disponível em:<<http://datasebrae.com.br/empreendedorismo-feminino/#relatorios>>. Acesso em: 05 jan. 2018.

_____. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Perfil das Cidades Gaúchas: Santana do Livramento.** Ano 2017a. Disponível em:<http://ambientedigital.sebrae-rs.com.br/Download/PerfilCidades/Perfil_Cidades_Gauchas-santana_do_livramento.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2018.

_____. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Planejamento Estratégico.** Sebrae Nacional. Ago/2017b. Disponível em:<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/planilhas-que-facilitam-a-gestao-empresarial,85e44e64c093d510VgnVCM1000004c00210aRCRD#0>>. Acesso em: 05 jan. 2018.

SPELL. *Scientific Periodicals Eletronic Library*. Disponível em<http://www.spell.org.br/documentos/resultadobusca/?eou%5B%5D=&tipo_busca=simples&campo%5B%5D=TITULO&texto%5B%5D=beleza&eou%5B%5D=E&campo%5B%5D=TITULO&texto%5B%5D=&eou%5B%5D=E&campo%5B%5D=TITULO&texto%5B%5D=&mes_inicio=&ano_inicio=&mes_fim=&ano_fim=>. Acesso em: 07 jun. 2017.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Metodologia da pesquisa-ação.** 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

UNIPAMPA. Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do Pampa. **Manual para elaboração e normalização de trabalhos acadêmicos:** conforme normas da ABNT. Org: Cátia Rosana L. de Araújo, Dilva Carvalho Marques. 4. ed. Bagé: Universidade Federal do Pampa, 2016.

WESTON, J. Fred.; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. Tradução: Sidney Stancatti. 10. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

ZEN; Aurora Carneiro; FRACASSO, Edi Madalena. Quem é o Empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 8, Edição Especial, nov./dez., 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista Inicial

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
Prezado(a) Empreendedor(a),

Estou realizando uma pesquisa sobre a Gestão Financeira dos(as) Empreendedores(as) dos ramos de alimentação e beleza na cidade de Sant'ana do Livramento/RS e por isso necessita-se da sua colaboração nos concedendo uma entrevista. Esta pesquisa está sendo realizada pela mestrandia Roseclair Lacerda Barroso, orientada pelo Prof. Dr. Sebastião Aílton da Rosa Cerqueira-Adão, ambos membros da Universidade Federal do Pampa. Por se tratar de uma pesquisa com objetivo acadêmico, as suas respostas serão tratadas de forma totalmente confidencial e não serão publicadas com identificação nem de forma individual, nem coletiva. O anonimato será preservado e as informações serão tratadas com ética, seriedade e adequado rigor científico. A sua resposta deve refletir a realidade do seu empreendimento, seu comportamento enquanto empreendedor(a) e de como você compreende a sua gestão.

1 Informações Sócio demográficas: Conhecendo o Empreendedor(a)

1.1 Idade: _____ anos

1.2 Gênero:

1.2.1 () Masculino 1.2.2 () Feminino

1.3 Estado Civil:

1.3.1 () Solteiro(a) 1.3.3 () Separado(a)/ Divorciado(a)
1.3.2 () Casado(a)/União Estável 1.3.4 () Viúvo(a)

1.4 Possui dependentes (filhos, enteados, pais, outros)?

1.4.1 () Não 1.4.2 () Sim. Quantos: _____

1.5 Escolaridade:

1.5.1 () Fundamental incompleto 1.5.5 () Ensino Superior incompleto
1.5.2 () Fundamental completo 1.5.6 () Ensino Superior completo
1.5.3 () Ensino Médio incompleto 1.5.7 () Pós-Graduação
1.5.4 () Ensino Médio Completo 1.5.8 () _____

1.6 Por conta do seu negócio ou sua, você paga alguma contribuição, ou está cadastrada em algum programa?

1.6.1 () Sim 1.6.2 () Não

1.7 Se Sim, qual?

1.7.1 () Autônomo
1.7.2 () Microempreendedor individual
1.7.2 () Outro: _____

2 Caracterizando o Empreendedor(a)

2.1 Qual o tipo de atividade/negócio?

- 2.2 Há quanto tempo está atuando nesta atividade?
- 2.3 Você fez algum tipo de pesquisa de mercado para iniciar o seu negócio?
- 2.4 Você lembra qual foi seu investimento inicial?
- 2.5 Quais foi(ram) a(s) dificuldade(s) encontradas para iniciar o negócio?
- 2.6 Qual era a sua ocupação antes de empreender nesta atividade?
- 2.7 Quando surgiu a ideia de montar o seu negócio?
- 2.8 O que o motivou a escolher essa atividade?
- 2.9 Você participou de algum curso específico de qualificação para iniciar seu negócio?
- 2.9.1 Você participa ou participou de outros cursos na sua área de negócio? Quando?
- 2.10 Você considera um ou mais de seus produtos/serviços inovador(es)? Por qual motivo?
- 2.11 Você tem ou já teve algum(a) sócio(a)?
- 2.12. Tem ou já teve alguém que trabalha(ou) com você? (sócio, funcionário, ajudante)
- 2.12.1 Se sim, Qual foi o motivo da saída?
- 2.13 Além do seu negócio, você tem outra atividade ou trabalha em outro local?
- 2.14 Com relação à renda que o seu negócio lhe proporciona, você a considera uma renda essencial ou complementar?
- 2.14.1 Quanto a sua importância, ela representa quanto da renda total domiciliar?
- 2.15 No seu entendimento, o que é o empreendedorismo?
- 2.16 Na sua opinião, quais características o empreendedor deve ter?

3 Conhecendo a Gestão Financeira do negócio

- 3.1 Com relação às receitas do negócio, você as conhece?
- 3.2 Com relação às despesas do seu negócio, você as conhece? Possui alguma forma de controle?
- 3.2.1 Se possível, cite suas principais despesas.

3.3 Quanto aos custos no seu negócio, você conhece os custos fixos e o os custos variáveis?

3.4 Com relação a suas entradas e saídas de dinheiro (fluxo de caixa), você as controla de alguma forma?

3.4.1 Como você realiza este controle? Você utiliza alguma ferramenta de controle, informatizada ou não?

3.4.2 Esse controle é diário, semanal ou mensal?

3.5 Quanto às entradas e saídas de materiais/insumos, você possui algum controle?

3.5.1 Você realiza o rateio dos insumos/materiais?

3.6 Você possui controle das contas a pagar e a das contas a receber do seu negócio?

3.6.1 Conhece a sua inadimplência?

3.7 Quanto ao lucro mensal e anual do seu negócio, você o conhece? Possui alguma forma de controle?

3.8 Você realiza o controle do dinheiro do negócio separadamente do seu dinheiro particular? De que forma?

APÊNDICE B – Termo de Consentimento de Participação de Pesquisa**TERMO DE CONSENTIMENTO DE PARTICIPAÇÃO DE PESQUISA**

Eu, _____, RG _____, sou convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “a Gestão Financeira dos Empreendedores(as) no Ramo da Beleza na cidade de Sant’ana do Livramento/RS e sua implicação no desempenho do negócio”, realizada pela mestranda Roseclair Lacerda Barroso e orientada pelo prof. Dr. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira-Adão. Esta pesquisa é requisito para obtenção do título de Mestre em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA.

A minha participação no referido estudo será no sentido de conceder entrevista(s) à pesquisadora e também realizar _____. Além dos dados obtidos na entrevista, registros referentes ao andamento da pesquisa serão feitos em diário de campo.

Estou ciente de que minha privacidade e a confidencialidade das informações sigilosas serão respeitadas, ou seja, meu nome ou qualquer outro dado ou elemento que possa, de qualquer forma, me identificar, será mantido em sigilo.

Também fui informado(a) de que posso me recusar a participar da pesquisa a qualquer tempo, ou retirar meu consentimento sem necessidade de justificativa, não sofrendo qualquer prejuízo.

Declaro que fui orientado(a) quanto ao conteúdo deste termo e também do teor da pesquisa, compreendendo sua natureza e objetivo. Assim, manifesto meu livre consentimento em participar, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico, a receber ou a pagar, por minha participação.

Sant’ana do Livramento, ____ de agosto de 2017.

Assinatura pesquisado(a)

Roseclair Lacerda Barroso (pesquisadora)

APÊNDICE D – Roteiro de Entrevista Final**ROTEIRO DE ENTREVISTA FINAL**

Este roteiro de entrevista tem como objetivo levantar informações para o estudo intitulado: “A Gestão Financeira dos empreendedores nos ramos de alimentação e beleza na cidade de Sant’ana do Livramento-RS e sua implicação no Desempenho do Negócio”. O presente estudo tem a orientação do Prof. Dr. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão, realizado pela mestrandia Roseclair Lacerda Barroso. Ressalta-se que os dados aqui coletados são absolutamente sigilosos, não serão divulgadas quaisquer informações que levem à identificação dos entrevistados.

PARTE I – Identificação do Entrevistado

Data Aplicação: ____/____/_____

Entrevistado (a): _____

Realizou a experiência durante todo o período: () Sim () Não

PARTE II - Áreas Temáticas

2.1 Percepção da experiência

2.2 Possíveis benefícios

2.3 Dificuldades encontradas durante a experiência

2.4 Melhorias nos processos

2.5 Desempenho organizacional

APÊNDICE E – Ficha de Serviço

<i>Ficha de Serviço</i>	R\$ _____
Descrição:	

<input type="checkbox"/> Cartão <input type="checkbox"/> Dinheiro/Cheque <input type="checkbox"/> Pendência	
Data: ____/____/____	

APÊNDICE F – Demonstrativo de Resultados

DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS DO EXERCÍCIO	2017				
	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Receita de Serviços (caixa)					
Receita de Serviços (cartões)					
Total de Receitas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(-) Custos dos Produtos Vendidos					
(-) Devoluções					
(=) Lucro/Prejuízo Bruto	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Aluguel					
Energia Elétrica					
Água					
Telefone					
Imposto Simples					
FGTS /GPS					
Pgto Funcionários(as)					
Pgto Autônomos(as) - comissões					
Pro Labore					
Serviços Contabilidade					
Manutenção					
Material de Consumo					
Papelaria					
Guarda/segurança					
Transporte (motoboy/combustível)					
Outras despesas					
(-) Despesas do Exercício	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(=) Lucro/Prejuízo nas Operações	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
(+) Recebimento de Juros					
(+) Receitas com Investimento					
(-) Despesas Financeiras (tarifas/taxas)					
(=) Lucro/Prejuízo antes do Imposto de Renda	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Investimento realizado					
(=) Lucro/Prejuízo Líquido do Exercício	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -

APÊNDICE G – Comanda de Serviço

COMANDA DE SERVIÇOS		Nº	107
Nome:		Data: / /	
Fone:		Niver:	
Corte			
Escova			
curto	médio	longo	extra anelada
Coloração			
Tiara color			
Aplic. Color			
Lavado			
Tonalizante			
Matização			
Cachos			
Penteados			
Reconstrução de fios			
Pro Fiber	Lipidium		
Cauterização de fios			
Hidratação de máscara			
Botox			
Mechas			
curto/raiz	médio/longo	extra	suecas ombre hair tiara inversa
Luzes			
curto/raiz	médio/longo	extra	
Progressiva:			
curto	médio	longo/extra	semi-definitiva tiara
Jato de progressiva:			
curto	médio/longo		
Micropigmentação:			
Make:			
Cílios:			
Design de sobrancelha			
Design com henna			
Buço			
Pé Simples	Pé decorado		
Mão Simples	Mão decorada		
Depilação:			
virilha	meia virilha	perna	meia perna axila
OUTROS:			
			Total: