

## **ASPECTOS DE GESTÃO FINANCEIRA: UM ESTUDO MULTI-CASO EM PEQUENAS EMPRESAS INDUSTRIAIS ASSISTIDAS PELO PROGER-UEM**

**Tháís Andréia da Mota (UEM)**  
**Maria Iolanda Sachuk (UEM)**  
**Ivoneti Catharina Rigon Bastiani (PPA-UEM/UEL)**  
**Isolde Terezinha dos Santos Previdelli (UEM)**

### **RESUMO**

Por considerar a excelência na gestão financeira de fundamental importância para o funcionamento de qualquer organização, independente de sua tipologia, é que se realizou a presente investigação denominada: Aspectos de Gestão Financeira - Um estudo multi-caso em pequenas empresas industriais assistidas pelo PROGER-UEM. O estudo teve como objetivo conhecer a realidade prática da gestão financeira de pequenos negócios assistidos pelo PROGER/UEM – Região Noroeste do Paraná, quanto ao investimento de capital e financiamento. Traçar um paralelo entre as teorias de Administração Financeira e as práticas observadas na pesquisa. A metodologia utilizada na pesquisa quanto aos fins, é exploratória e descritiva, quanto aos meios, bibliográfica e documental. É um estudo multi-caso, por se tratar de poucas unidades em uma realidade específica, caracterizando um estudo de maior profundidade e detalhamento. Para análise dos dados foi utilizado a estatística descritiva e análise multivariada (análise de correspondência simples e múltipla). O trabalho descreve sobre a importância econômica-social das micros, pequenas e médias empresas – MPMEs, os programas voltados para as pequenas e médias empresas - PMEs, o programa de geração de emprego e renda – PROGER e a gestão financeira empresarial. Apresenta a análise de correspondência das inter-relações entre as principais características de gestão das pequenas empresas industriais assistidas pelo PROGER/UEM.

### **I. INTRODUÇÃO**

A contribuição das micros e pequenas empresas na economia do País, segundo dados do SEBRAE/PR (2000), responde por 21% do Produto Interno Bruto, 48% da Produção Nacional, 60% da oferta de emprego e 42% dos salários pagos, sendo de suma importância para sustentação da economia brasileira. No Paraná são cerca de 270 mil empresas. Porém, quando se estuda sobre administração de empresas, geralmente é dado um maior enfoque às empresas de médio e grande porte, por apresentarem maior complexidade em seus problemas. No Brasil, poucas pesquisas foram realizadas sobre as micros e pequenas empresas, no que diz respeito aos aspectos de gerenciamento.

Já na década de sessenta, uma pesquisa realizada por Cordeiro et.al. (1971, p.122), sinalizava que os principais problemas que os pequenos negócios enfrentam estavam ligados a área financeira, isto é, falta de capital, dificuldade de financiamento e capacitação gerencial insuficiente.

O funcionamento de qualquer empresa está intimamente ligado à administração dos recursos financeiros, desde a fase de produção até a venda do produto e seu recebimento, sendo assim, todos os processos dependem de recursos financeiros. Se não houver capital adequado que atenda às necessidades da empresa, ela dificilmente sobreviverá.

O Programa de Geração de Emprego e Renda (PROGER) é um programa de crédito orientado, com recursos do FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador, que envolve além da geração de emprego e renda, um conjunto de ações complementares que visam a consolidação dos micros e pequenos empreendimentos em bases auto-sustentáveis, beneficiados com crédito, assistência técnica, treinamento gerencial, formação profissional etc.

Este estudo objetiva conhecer a realidade prática da gestão financeira de pequenos negócios assistidos pela PROGER, quanto ao investimento de capital e financiamento. Traçar um paralelo entre as teorias de Administração Financeira e as práticas observadas na pesquisa.

A presente investigação se justifica pelo fato de contribuir para o melhor entendimento da realidade de gestão financeira no Brasil e, pela escassez de literatura sobre gerenciamento em pequenos negócios, especificamente, pela falta de produção acadêmica sobre a realidade da gestão financeira nas empresas assistidas pelo PROGER.

A metodologia utilizada na pesquisa quanto aos fins, segundo (Vergara, 1997, p.76) é exploratória e descritiva. Exploratória em função da escassez de literatura no campo de gerenciamento em pequenos negócios, e pela falta de produção acadêmica sobre a realidade da gestão financeira nas empresas assistidas pelo PROGER. Descritiva, porque visa descrever

os principais elementos/fatores de risco que afetaram o desempenho econômico e financeiro das empresas assistidas em um determinado momento.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica, também documental, porque se valeu de documentos internos do PROGER/UEM (formulários de acompanhamento inicial e revisita). Estudo multi-caso por se tratar de poucas unidades em uma realidade específica, caracterizando um estudo de maior profundidade e detalhamento.

O PROGER em 1999 assistiu a um total de 130 empresas (modalidade formal), dos setores de atividade industrial, comercial e de prestação de serviços. A amostra foi, inicialmente, constituída por 37 empresas do setor industrial. Entretanto, a amostra final utilizada foi de 22 empresas, já que apenas estas tinham os dois formulários preenchidos, ou seja, formulários de acompanhamento inicial e de revisitas).

Pelas diferentes características apresentadas em cada setor, foi escolhido um único setor para fossem analisados dados extraídos de uma mesma realidade e, pelo fato de que, os pressupostos básicos da literatura de finanças resultaram de estudos realizados em grandes indústrias.

O banco de dados foi construído com base nos formulários originais do PROGER, e o levantamento de dados com base no questionário adaptado aos objetivos do estudo. Para análise dos dados foi utilizado a estatística descritiva e análise multivariada. Junto à estatística descritiva, a análise multivariada, vem contribuir para o entendimento a cerca da realidade praticada nas pequenas empresas. Foi analisado a relação entre procedimentos administrativos e com um conjunto de variáveis associadas aos aspectos de gestão financeira, ou seja, investimento de capital e financiamento.

Foi utilizado a análise multivariada para verificar o comportamento de muitas variáveis simultaneamente. Dentre as diversas técnicas foi utilizada a análise de correspondência. A análise de correspondência é uma técnica estatística exploratória para analisar associação

entre variáveis qualitativas, com ênfase na abordagem gráfica. Para este estudo foi utilizada a análise de correspondência simples e múltipla, tomando-se como princípio a proximidade geométrica. Para análise dos dados foi utilizado o programa STATISTICS versão 5.0, para facilitar e agilizar a interpretação dos dados.

### **1 - Importância Econômica-Social das Micros, Pequenas e Médias Empresa - MPMEs**

Como forma de estimular o desenvolvimento das MPMEs, os governos vem procurando não apenas conceder empréstimos em condições vantajosas, mas também facilitar o acesso dessas empresas ao sistema financeiro, bem como, conceder assistência técnica antes e depois do início das atividades das empresas e incentivar a cooperação entre elas.

Segundo Scarpelotto (2000, p.47), com relação as MPMEs e sua importância no tocante a criação de postos de trabalho, nos Estados Unidos, elas foram responsáveis por 76,5% dos novos postos líquidos de trabalho criados entre 1990 e 1995, embora representassem em média 53,3% do número de empregados do país no período. Cabe destacar que as microempresas (com até 19 empregados) foram as que mais contribuíram para o aumento no emprego, tendo elas criado 49% dos novos postos de trabalho, no período, apesar de responderem por apenas 20,2% do emprego. Na Europa, a criação líquida de postos de trabalho nas MPMEs mais do que compensou a diminuição nas grandes empresas, no período de 1988 a 1995. As empresas com menos de 100 empregados foram responsáveis por quase todos os postos criados, em um ritmo de 259 mil novos empregos por ano (European Commission, 1995). Cabe ressaltar que, conforme apresenta Scarpelotto (2000), durante os períodos de recessão, as pequenas empresas demitiram mais lentamente do que as grandes empresas.

### **2 - Programas Voltados para as PMEs**

No Brasil, é evidente o grave desequilíbrio na distribuição de renda, sendo priorizada a importância das PMEs (Pequenas e Micro empresas) na geração de empregos. Dentre os

programas voltados para as PMEs, em especial, destacam-se o Programa de Geração de Empregos e Renda (PROGER) administrados pelo Bando do Brasil, Banco do Nordeste do Brasil, Caixa Econômica Federal e Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social –BNDES. A concessão de crédito pelo BNDES possui condições mais vantajosas e procedimentos simplificados, para as PMEs. Pela importância das PMEs na geração de emprego e renda, essas linhas de créditos acima citadas, foram incluídas no Programa Brasil Empreendedor, lançado em outubro de 1999.

### **3-Programa de Geração de Emprego e Renda – PROGER**

Segundo informações coletadas no próprio PROGER, ele é um programa de linhas de financiamento, com recursos do FAT – Fundo de Amparo ao Trabalhador, que visa a melhoria de produtividade e o aumento de renda para os micro e pequenos empreendedores formais e informais, individuais ou coletivos, dos setores industrial, comercial e de prestação de serviços.

O PROGER é um Programa de Crédito Orientado que envolve além da geração de emprego e renda, um conjunto de ações complementares que visam a consolidação dos micro e pequenos empreendimentos beneficiados com crédito, assistência técnica, treinamento gerencial, formação profissional etc.

Tem como objetivo principal possibilitar a geração de emprego e renda, através do fomento à implantação e estruturação de pequenos empreendimentos em bases auto-sustentáveis.

### **4-A Gestão Financeira Empresarial**

Em se tratando da literatura de finanças, a grande maioria voltada para grandes organizações. O que pode gerar graves problema para PMEs quando elas necessitam trazer para sua realidade bases teóricas que foram analisadas apenas em grandes empresas.

Se os dirigentes das PMEs não se preocuparem em fazer adaptações adequadas ao porte de suas empresas, os estudos sobre finanças ao invés de ajudar no controle financeiro, podem vir a comprometer a saúde financeira da empresa.

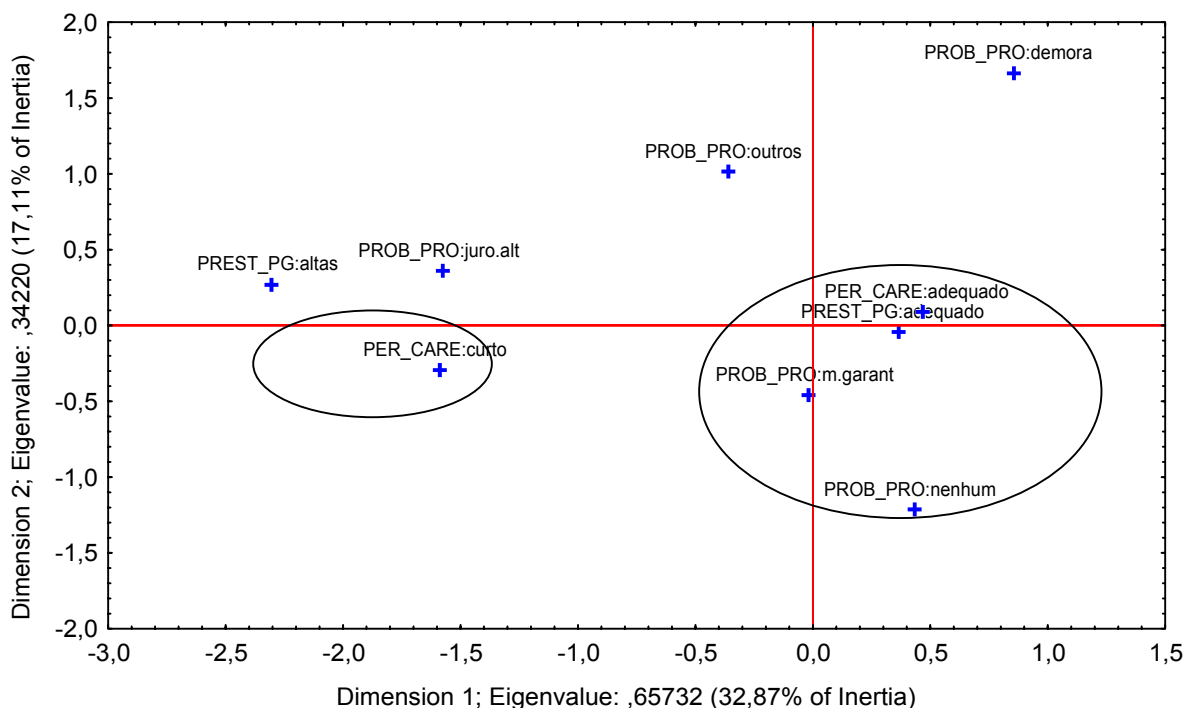
Como observado nas pesquisas realizadas pelo (SEBRAE/PR, 2000 e CORDEIRO et al. 1971), os maiores problemas enfrentados pelas PMEs estão em sua grande maioria vinculados aos aspectos de gestão financeira, falta de crédito, entre outros.

Há uma falta de informação e conhecimento sobre os conceitos básicos de finanças em pequenos empreendimentos e, no quanto isto pode facilitar a administração dessas empresas

### 5-Análise de Correspondência das Inter-relações entre as Principais Características de Gestão das Pequenas Empresas Industriais Assistidas pelo PROGER/UEM - Região Noroeste do Paraná em 1999

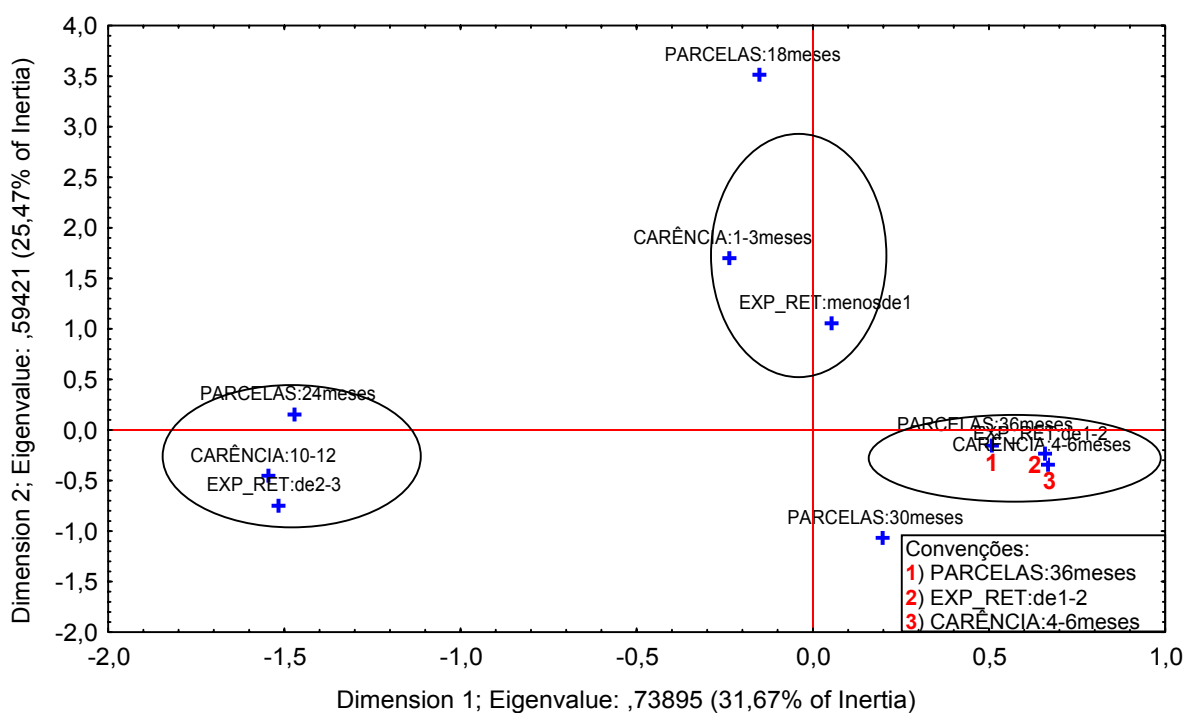
Analisando as variáveis referente aos problemas apontados em relação ao PROGER e o valor das prestações a serem pagas pelas pequenas empresas industriais, pode-se observar que a correlação existente entre elas mostra que os empresários que consideravam as prestações como sendo altas e o período de carência curto, apontaram como problema os juros altos. Para aqueles que consideravam tanto o valor das prestações quanto o período de carência adequados, levantaram como problema em relação ao PROGER a exigência de muitas garantias. Como demonstrado na Figura 01.

Figura 1. Análise de correspondência das inter-relações entre as principais características de gestão das pequenas empresas industriais assistidas pelo PROGER/UEM - Região Noroeste do Paraná em 1999.



Pode-se observar na Figura 2 que os empresários que tinham expectativas de retorno do investimento (pay-back) em menos de 1 ano optaram pelo prazo de carência de 1 a 3 meses e 18 parcelas mensais; as expectativas de retorno de 1 a 2 anos se relacionavam com o prazo de carência de 4 a 6 meses e 36 parcelas; e os empresários com expectativa de entre 2 e 3 anos optaram por um prazo de carência de 10 a 12 meses e 24 parcelas mensais. O que demonstra a flexibilidade dos prazos compatíveis com o retorno da atividade.

**Figura 2:** Análise de correspondência da expectativa de retorno do investimento, em relação ao período de carência e do valor das prestações a serem pagas pelas pequenas empresas industriais assistidas pelo PROGER/UEM - Região Noroeste do Paraná

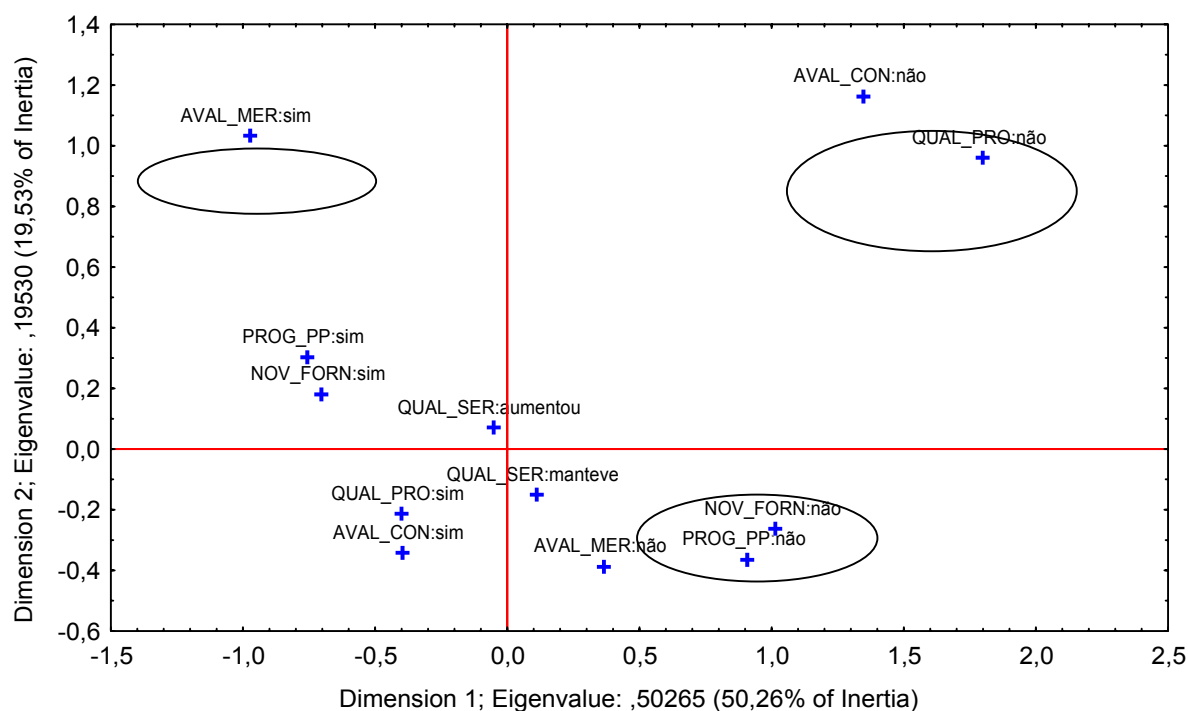


A Figura 3 apresenta uma associação entre as avaliações e a qualidade dos bens e/ou serviços prestados, evidenciando que os empresários que elevaram o padrão de qualidade, dos bens e/ou serviços prestados efetuavam periodicamente programas de promoções e propaganda, buscavam novos fornecedores, avaliavam a qualidade do produto/serviço e, avaliavam a concorrência. Para aqueles que mantiveram ao respectivos padrões de qualidade avaliavam, apenas, a concorrência e a qualidade do produto/serviço. Isto demonstra uma atitude pró-ativa

por parte do primeiro grupo.

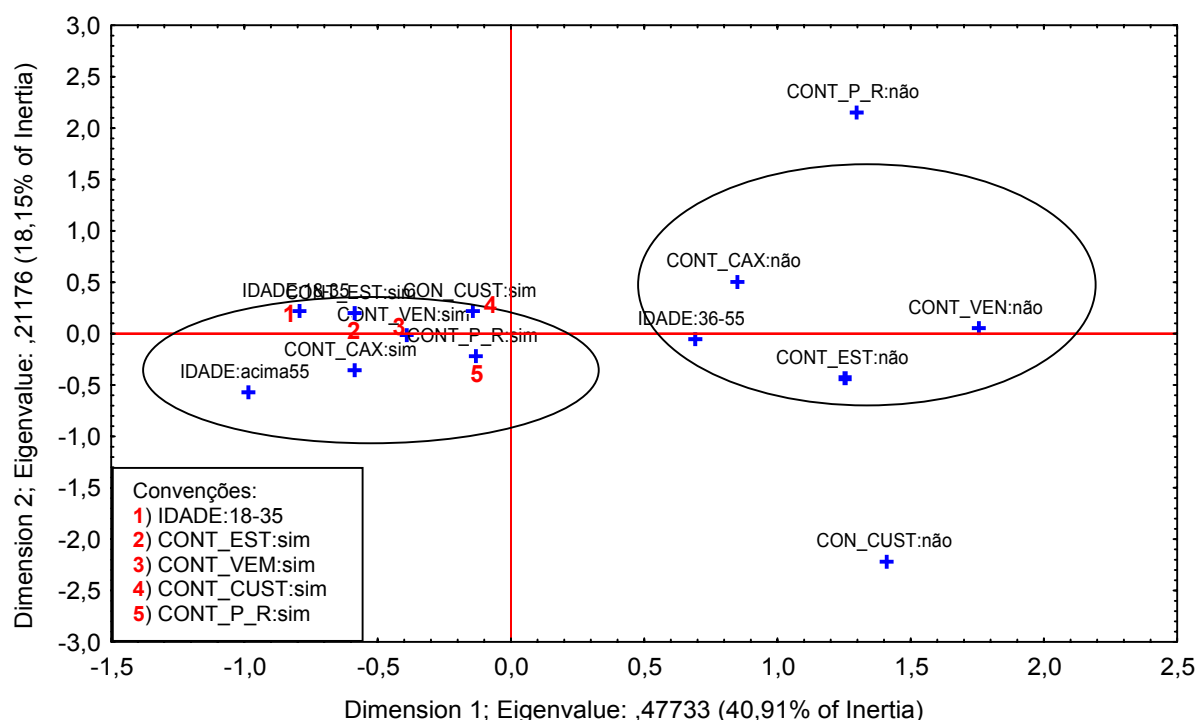


**Figura 3:** Análise de correspondência entre as avaliações realizadas periodicamente e a qualidade de bens e/ou serviços prestados pelas pequenas empresas industriais assistidas pelo PROGER/UEM - Região Noroeste do Paraná em 1999



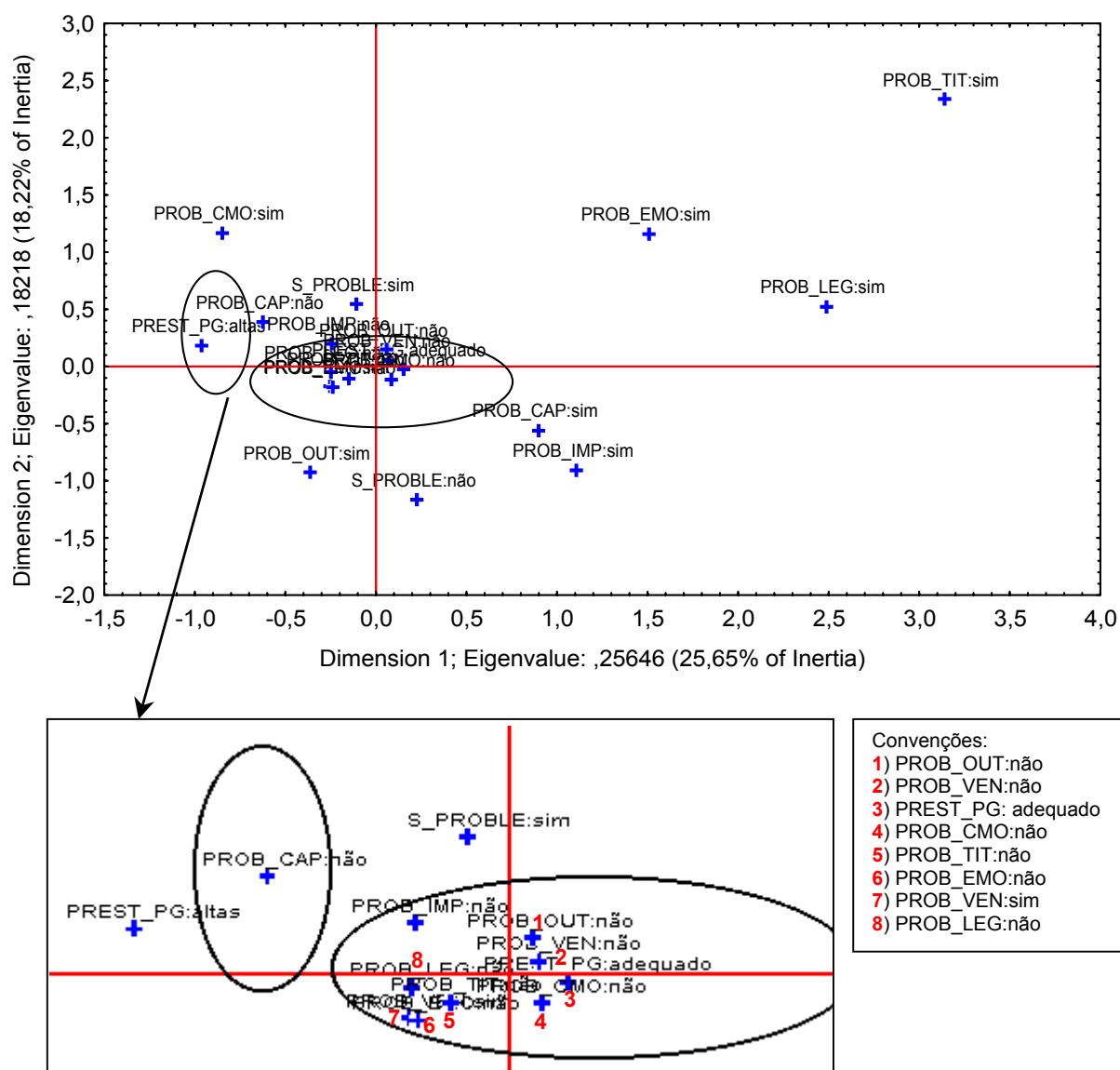
Todos os controles gerenciais foram evidenciados na faixa etária entre os 18 a 35 anos e acima dos 55 anos, enquanto que a faixa entre os 36 e 55 anos realizam apenas os controles de custos e contas a pagar e a receber, como é demonstrado na Figura 4.

**Figura 4:** Análise de correspondência entre a idade dos empresários e os controles gerenciais existentes nas pequenas empresas industriais assistidas pelo PROGER/UEM - Região Noroeste do Paraná em 1999



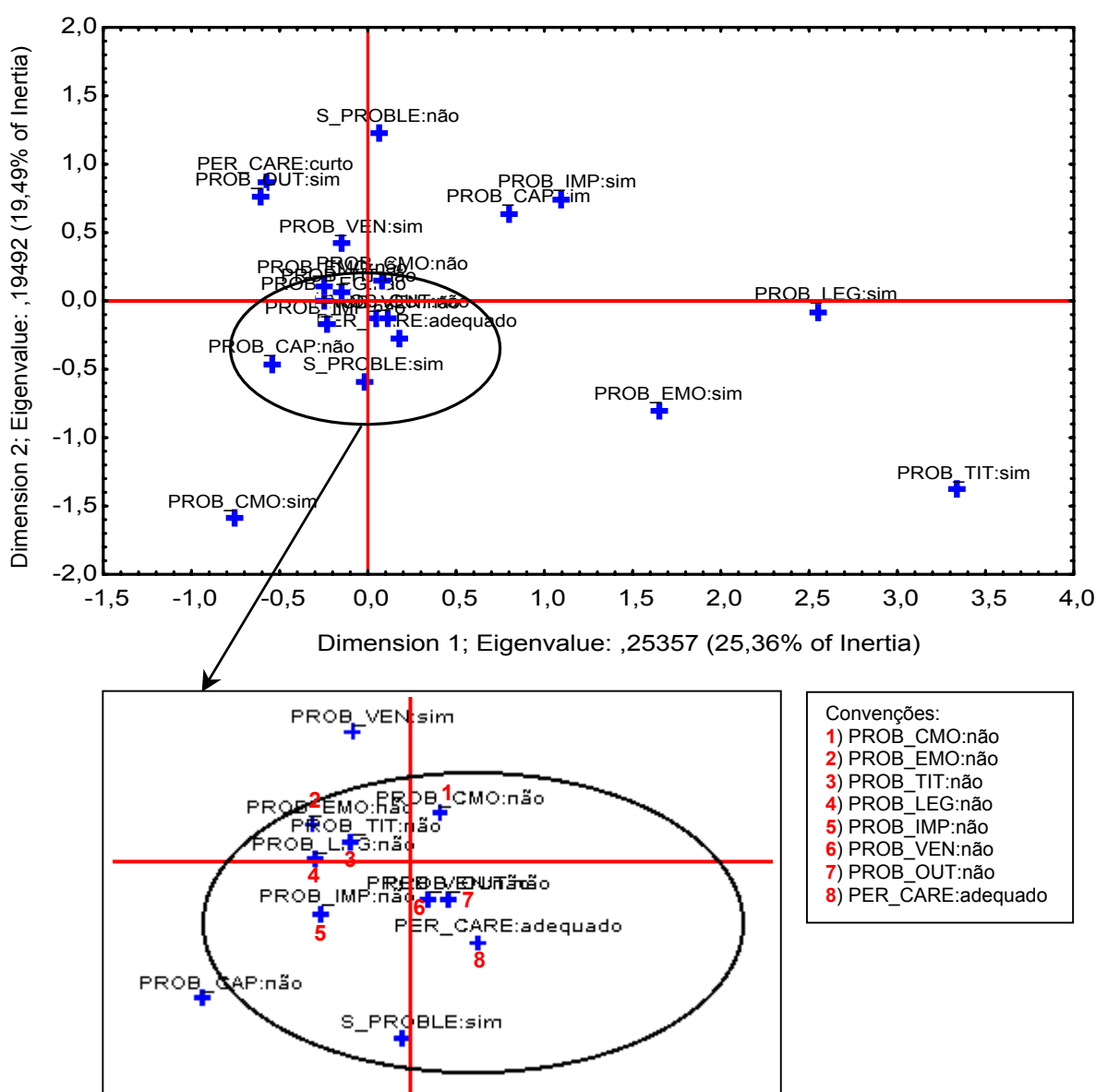
As pequenas empresas industriais que consideravam o valor das prestações adequado não se correlacionavam com nenhum tipo de problema, enquanto que as que consideravam o valor das prestações muito altas tinham como principais problemas as poucas vendas e o custo da mão-de-obra, como demonstrado na Figura 5. O valor das prestações poderia não ser necessariamente muito alto, mas como os problemas eram as poucas vendas e o custo da mão-de-obra, a relação entre a receita e as despesas tornavam estas prestações elevadas à sua capacidade de pagamento.

**Figura 5:** Análise de correspondência: valor das prestações a serem pagas e os principais problemas enfrentados pelas pequenas empresas industriais assistidas pelo PROGER/UEM – Região Noroeste do Paraná em 1999



Pela Figura 6, os empresários que consideravam o prazo de carência adequado não enfrentavam nenhum tipo de problema, enquanto que para aqueles que consideravam o prazo de carência curto, as pequenas empresas industriais enfrentaram algum tipo de problema, tendem a ter poucas vendas e problemas com impostos, capital de giro, legislação, pagamento de fornecedores e com a especialização da mão-de-obra.

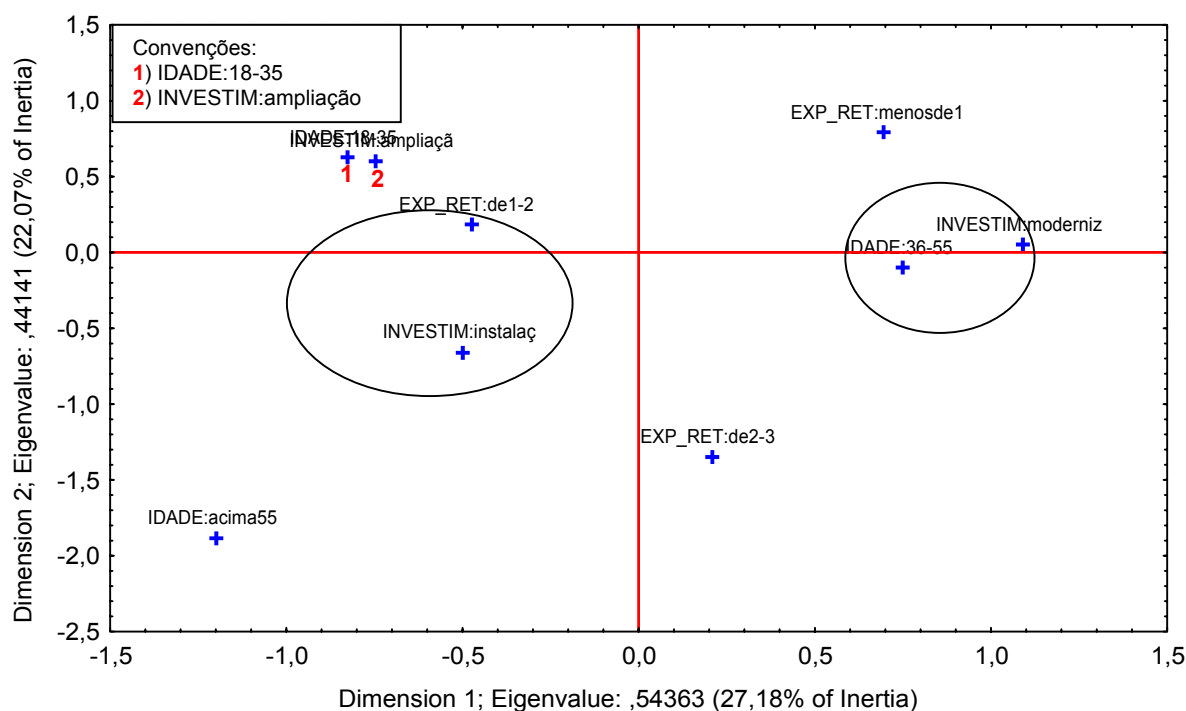
**Figura 6:** Análise de correspondência entre o período de carência e os principais problemas enfrentados pelas pequenas empresas industriais assistidas pelo PROGER/UEM - Região Noroeste do Paraná em 1999



Na Figura 7 é evidenciado que os empresários entre 18 e 35 anos e acima dos 55, investiram em ampliação e instalação com expectativa de retorno de 1 a 2 anos; enquanto que os

empresários na faixa etária entre os 36 e 55 anos investiram em modernização e tinham expectativa de retorno em menos de 1 ano.

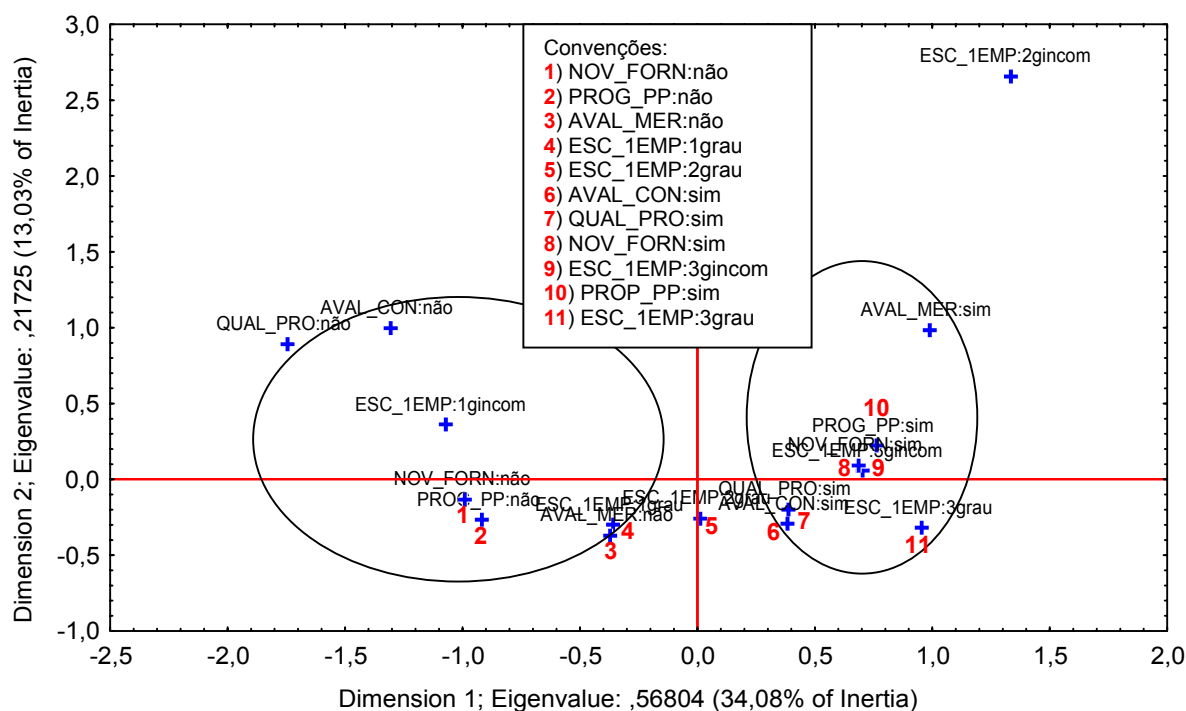
**Figura 7:** Análise de correspondência entre a idade dos empresários em relação a finalidade do investimento e a expectativa de retorno das pequenas empresas industriais assistidas pelo PROGER/UEM - Região Noroeste do Paraná em 1999



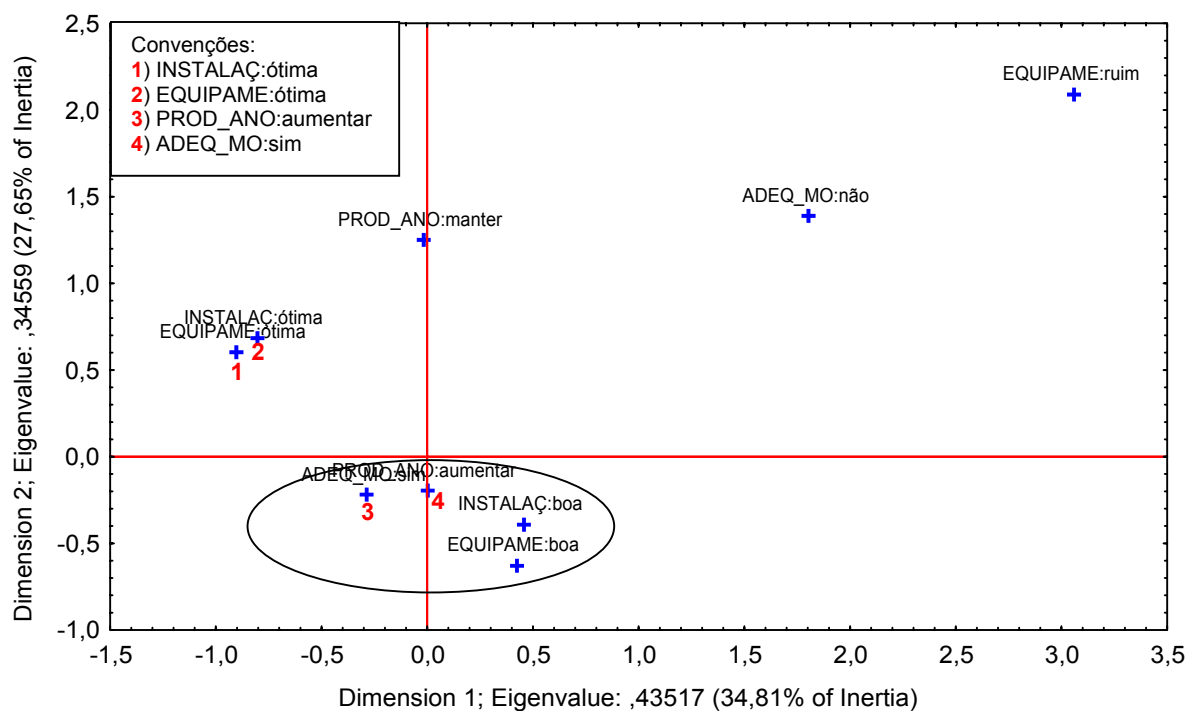
Quanto a escolaridade e as avaliações realizadas periodicamente, os empresários que apresentam maior grau de escolaridade buscavam por novos fornecedores, realizavam programas de propaganda e promoções, avaliação da qualidade do produto ou serviço, avaliação da concorrência e avaliação do mercado, ou seja, todas as alternativas pesquisadas. A Figura 8 também confirma que quanto menor for o grau de escolaridade, menor é o uso de instrumentos de gestão.

A Figura 9 evidencia que as pequenas empresas industriais que apresentam boas instalações, boa atualização tecnológica/equipamento e adequada mão-de-obra, tinham perspectivas de aumentar a produção para os próximos 12 meses, ou seja, estavam preparadas para o aumento da produção/vendas.

**Figura 8:** Análise de correspondência entre a escolaridade dos empresários e as avaliações realizadas periodicamente pelas pequenas empresas industriais assistidas pelo PROGER/ UEM - Região Noroeste do Paraná em 1999

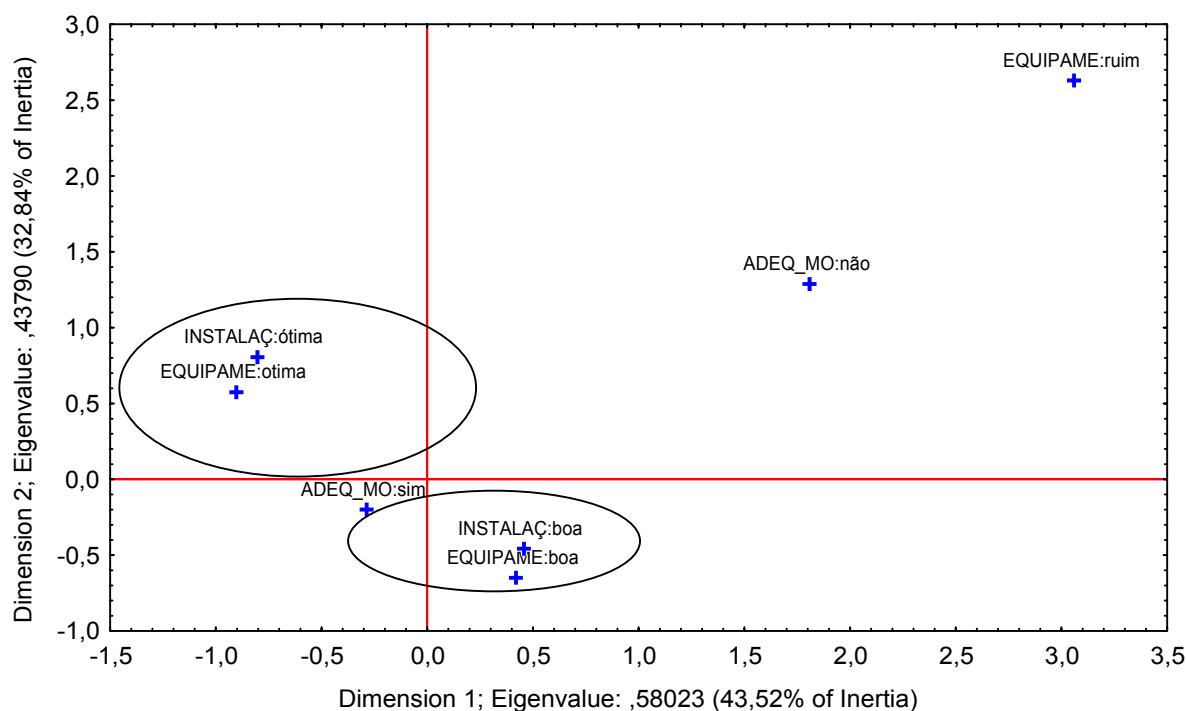


**Figura 9:** Análise de correspondência entre a atualização tecnológica/equipamentos, instalações para produção e perspectivas de produção das pequenas empresas industriais assistidas pelo PROGER/UEM - Região Noroeste do Paraná em 1999



Quanto à mão-de-obra, a maioria das indústrias apresentavam mão-de-obra qualificada à tecnologia existente, sendo que elas consideram sua atualização tecnológica/ equipamentos e instalações como boas ou ótimas, o que é demonstrado pela Figura 10.

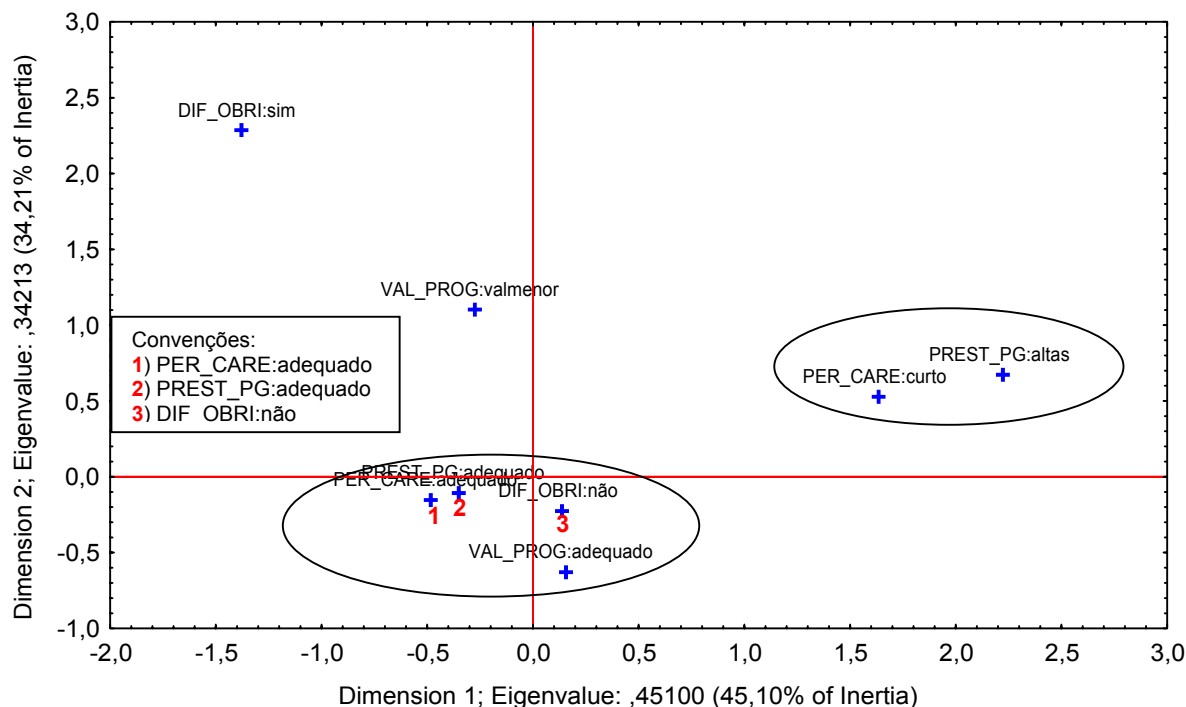
**Figura 10:** Análise de correspondência: atualização tecnológica/equipamentos, instalações para produção e mão-de-obra das pequenas empresas industriais assistidas pelo PROGER/UEM - Região Noroeste do Paraná em 1999



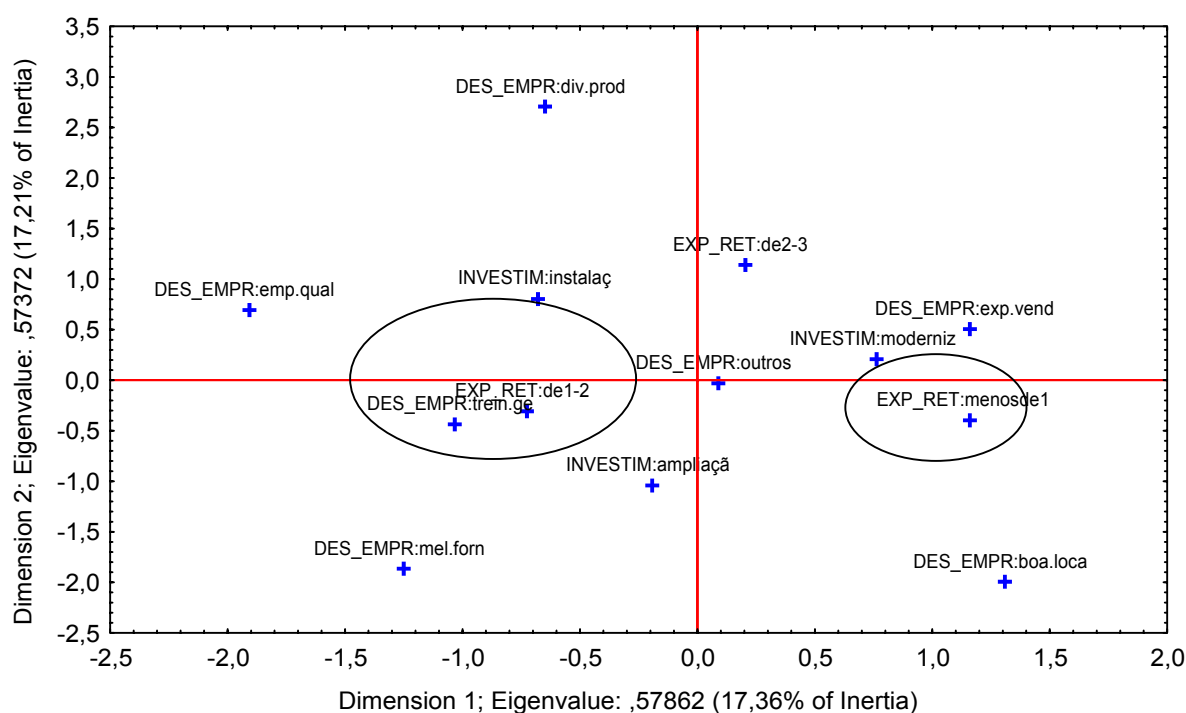
Quanto ao valor recebido do PROGER foi considerado adequado, os empresários não apontaram nenhuma dificuldade para cumprir as obrigações do financiamento, conseqüentemente também eram adequados o valor das prestações a serem pagas e os períodos de carência. Como evidencia a Figura 11.

Nos casos em que as pequenas empresas industriais visavam a expansão das vendas, para desenvolverem seus negócios, havia uma tendência para que o investimento realizado fosse dirigido para modernização com a expectativa de retorno de menos de um ano. Quando o investimento era realizado para ampliação com expectativa de retorno de 1 a 2 anos, elas visavam o treinamento gerencial como necessidade para o desenvolvimento do empreendimento, como demonstra a Figura 12.

**Figura 11:** Análise de correspondência entre o valor recebido do PROGER em relação ao valor das prestações a serem pagas, período de carência e dificuldades para cumprir as obrigações do financiamento das pequenas empresas industriais assistidas pelo PROGER / UEM - Região Noroeste do Paraná em 1999

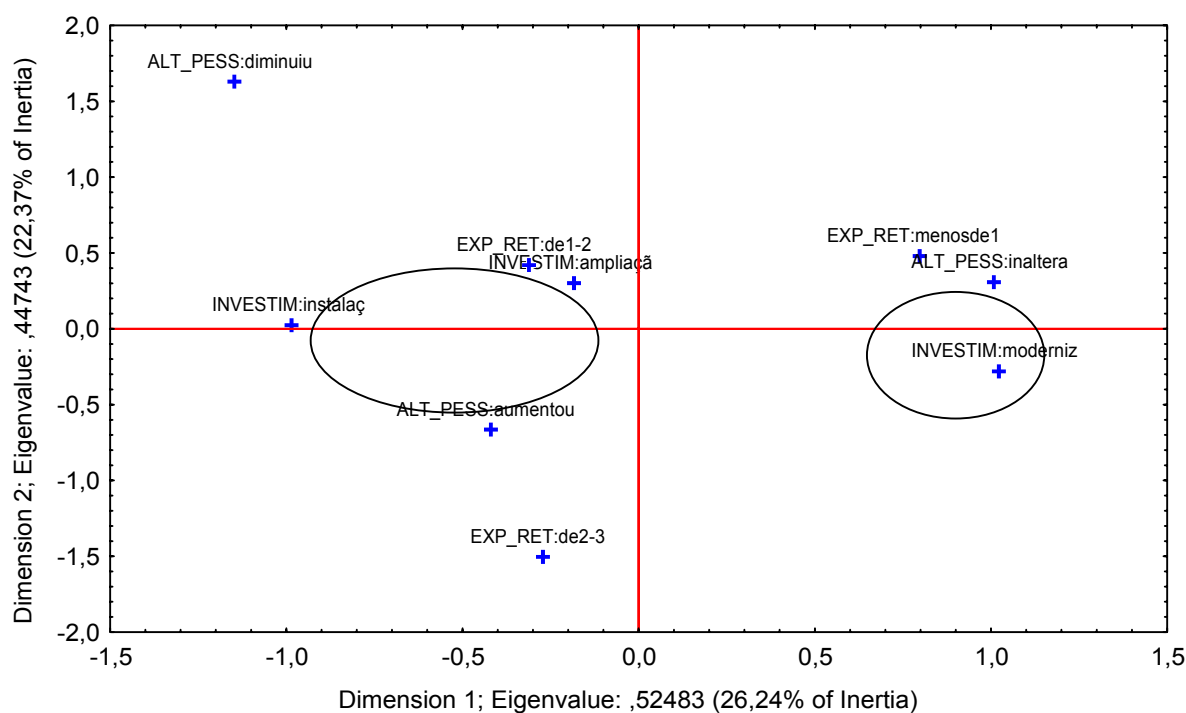


**Figura 12:** Análise de correspondência entre a finalidade do investimento e o que é preciso para que empreendimento se desenvolva e a expectativa de retorno das pequenas empresas industriais assistidas pelo PROGER/UEM - Região Noroeste do Paraná em 1999



Quanto a alteração no quadro de pessoal, como evidencia a Figura 13, as pequenas empresas industriais que investiram em ampliação e tinham expectativa de retorno entre 1 e 2 anos, apresentaram aumento no quadro de pessoal. Enquanto aquelas que investiram em modernização e tinham expectativa de retorno de menos de 1 ano, não apresentaram alteração de pessoal.

**Figura 13:** Análise de correspondência entre a finalidade do investimento, expectativa de retorno e alteração no quadro de pessoal das pequenas empresas industriais assistidas pelo PROGER/UEM - Região Noroeste do Paraná / 1999



## CONCLUSÃO

Atendendo aos objetivos estabelecidos para o presente estudo, a análise dos resultados entre as pequenas empresas industriais assistidas pelo PROGER/UEM da região noroeste do Paraná em 1999, confirmou-se o resultado das outras pesquisas citadas neste estudo, no que diz respeito aos problemas enfrentados pelas pequenas empresas. A maioria das pequenas



empresas industriais assistidas pelo PROGER não apresentavam problemas, mas dentre as que apresentavam, a falta de capital de giro foi apontada como principal problema pela maioria dos empresários.

Os problemas financeiros persistem, mas a visão do empresário saiu de dentro da empresa para o mercado externo. Como pode ser observado neste trabalho, já que foi evidenciado a preocupação dos empresários em conhecer melhor seu mercado, realizando avaliações periódicas, principalmente no que diz respeito a qualidade do produto/serviço e avaliação da concorrência.

A administração realizada no ano pesquisado (1999) era em sua grande maioria feita pelos proprietários das pequenas empresas industriais e possuíam experiência na área, já haviam participado de treinamento gerencial e, dedicavam-se exclusivamente aos seus empreendimentos. O que corrobora com os dados apresentados por Cordeiro et al. 1971, ou seja, uma das razões que levaram os empresários a criarem suas empresas foi o conhecimento técnico adquirido anteriormente pelo menos por um dos sócios.

Pode-se observar também, que a grande maioria dos empresários pesquisado estão na faixa etária entre 36 e 55 anos, escolaridade em nível de 2º grau completo, renda mensal de 5 a 10 salários mínimos. De modo geral, possuem experiência na área e participaram de algum treinamento gerencial. Quanto mais idoso, mais tempo de experiência, menos escolaridade e menor e retirada mensal.

Os empresários na faixa etária entre 36 e 55 anos, com escolaridade em nível de 2º grau completo, são aqueles que participaram de treinamento gerencial, mas não ficou evidenciado a existência efetiva de controles gerenciais.

Metade das pequenas empresas industriais aumentaram a quantidade e a qualidade de bens e/ou serviços ofertados. Após o financiamento, tiveram diversificação na produção de bens ou serviços, e esperavam para os próximos 12 meses aumento na produção.

O investimento realizado teve a finalidade de modernização, implantação/instalação e expansão/ampliação, como também aponta a pesquisa do (SEBRAE/PR, 2000). O tipo de financiamento utilizado pelas pequenas empresas industriais, foi na sua maioria utilizado uma linha de crédito que financia bens e serviços indispensáveis à atividade e, 30% do investimento para capital de giro. O capital de giro fazia parte das intenções de investimentos conforme pesquisa realizada pelo (SEBRAE/PR, 2000).

Observou-se também, que após a obtenção dos financiamentos do PROGER a maioria das pequenas empresas industriais não só melhoraram seu desempenho, como também não tiveram dificuldade para cumprir as obrigações do financiamento.

Embora houvesse evolução, alguns problemas foram apontados em relação ao PROGER, dentre eles destacou-se a exigência de muitas garantias. Problemas como os de obtenção de financiamentos vem sendo enfrentados desde a década de 60 conforme pesquisa realizada por (CORDEIRO et al. 1971).

Quanto aos recursos recebidos do PROGER, valor do financiamento, das prestações ou o período de carência, foram considerados adequados às necessidades das pequenas empresas industriais. Sobre a obtenção do financiamento foram evidenciados alguns problemas, dentre eles destacaram-se o excesso de garantias e muita burocracia, mas a grande maioria das empresas, não encontraram nenhum problema na obtenção do financiamento.

Finalizando, pode-se destacar que a grande quantidade de dados possibilita um estudo mais aprofundado, que revelaria outras informações, não somente sobre as variáveis citadas anteriormente, mas sobre outras possíveis que possam influenciar na situação de uma empresa, auxiliando no processo de acompanhamento e assessoria à geração de emprego e renda.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

CORDEIRO, L. L.; CARVALHO, A. R.; PEREIRA, L. C. B. **Administração Geral e Relações Industriais na Pequena Empresa Brasileira**. 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas. 1971.

SCARPELOTTO, W. A Experiência de apoio às MPMEs nos Estados Unidos, Itália e em Taiwan. **BNDES**. São Paulo, v. 75, fev. 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

IV Sondagem Industrial – A Visão de Líderes Industriais Paranaenses 1999-2000. **SEBRAE/PR e Sistema FIEP**. Curitiba, 2000.