

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS E GERENCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**UTILIZAÇÃO DAS TÉCNICAS DE ORÇAMENTO DE CAPITAL E
(DES)CONTINUIDADE OPERACIONAL DE MPEs**

RENAN CÉSAR PEREIRA DE OLIVEIRA

**MARIANA/MG
AGOSTO - 2016**

RENAN CÉSAR PEREIRA DE OLIVEIRA

**UTILIZAÇÃO DAS TÉCNICAS DE ORÇAMENTO DE CAPITAL E
(DES)CONTINUIDADE OPERACIONAL DE MPEs**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto - UFOP, como requisito necessário para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.a MSc. Ana Cristina Miranda Rodrigues

Mariana/MG
Agosto – 2016

Catálogo na fonte: Bibliotecário: Essevalter de Sousa - CRB6a. - 1407 - essevalter@sisbin.ufop.br

0482u Oliveira, Renan Cesar Pereira de
Utilização das Técnicas de Orçamento de Capital e
(Des)Continuidade Operacional de MPEs [recurso eletrônico]
/ Renan Cesar Pereira de Oliveira.-Mariana, MG, 2016.
1 CD-ROM; (4 3/4 pol.)

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade
Federal de Ouro Preto, Instituto de Ciências Sociais
Aplicadas. Departamento de Ciências Administrativas

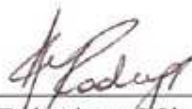
1. Administração financeira - Brasil - Teses. 2. MEM.
3. Gestão do conhecimento - Teses. 4. Monografia.
5. Orçamento - Administração de empresas - Teses.
6. Microeconomia - Teses. 7. Pequenas e médias empresas
- Finanças - Teses. 8. Falência - Teses. I.Rodrigues,
Ana Cristina Miranda. II.Universidade Federal de Ouro
Preto - Instituto de Ciências Sociais Aplicadas -
Departamento de Ciências Administrativas. III. Título.

CDU: Ed. 2007 -- 658.15
: 15
: 1418176

RENAN CÉSAR PEREIRA DE OLIVEIRA

Monografia apresentada junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

COMISSÃO EXAMINADORA



Profa. MSc. Ana Cristina Miranda Rodrigues
Orientadora e Presidente da Banca



Profa. DSc. Simone Aparecida Simões Rocha de Azevedo
Membro Avaliador



Prof. MSc. Raoni de Oliveira Inácio
Membro Avaliador

Mariana, 11 de agosto de 2016.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO – UFOP
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ICSA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

RENAN CÉSAR PEREIRA DE OLIVEIRA

**UTILIZAÇÃO DAS TÉCNICAS DE ORÇAMENTO DE CAPITAL E
(DES)CONTINUIDADE OPERACIONAL DE MPES**

BANCA EXAMINADORA

Prof.a MSc. Ana Cristina Miranda Rodrigues – orientadora

Prof. MSc. Raoni de Oliveira Inácio - membro

Prof.a DSc. Simone Aparecida Simões Rocha - membro

Mariana/MG
Agosto - 2016

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me guiar mostrando e permitindo a realização de um desejo pessoal.

À minha família, pelo incentivo, sabedoria e fé.

Aos meus pais, pela paciência, carinho e ensinamentos que perdurarão por toda vida.

As minhas irmãs, Císsia e Cynthia, pelo conhecimento e conselhos absorvidos.

A minha namorada, Pabline, pela dedicação, incentivo e amor, importantes que ajudaram na realização e conclusão deste trabalho.

A orientadora, Ana Cristina, pela paciência, incentivo e sabedoria crucial para a conclusão deste trabalho.

Aos companheiros de sala, que me proporcionaram grandes momentos nessa jornada.

Aos irmãos da República Galinheiro, minha segunda casa, por todos os momentos vividos.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi identificar se a continuidade (atividade) ou a descontinuidade (inatividade) das operações das micro e pequenas empresas da cidade de Mariana (MG) está relacionada ao nível de conhecimento explícito e tácito de seus principais gestores sobre técnicas de orçamento de capital. Utilizou-se como referências teóricas a gestão do conhecimento e o orçamento de capital. Através desta, buscou investigar os conhecimentos aplicados nas rotinas administrativas, as dificuldades dos gestores em relação aos conhecimentos financeiros de forma a contemplar o Valor Presente Líquido, moldado às realidades deste porte através de uma pesquisa de campo. O estudo abordou as principais áreas que envolvem de forma direta e indireta a administração financeira, analisando as áreas de análise de investimento, tesouraria, contabilidade, marketing e produção. As conclusões deste estudo demonstraram que as principais falhas no conhecimento dos gestores para gerir as finanças das micro e pequenas empresas estudadas foram na necessidade de capital de giro, estoque, indicadores econômicos e taxa mínima de atratividade, comprovando lacunas para o uso das técnicas de orçamento de capital. Foram apontados também pontos importantes que afetam o planejamento financeiro e que tiveram pouco interesse entre as empresas estudadas, entre eles, a precificação do produto, a imagem da marca, intenções de compra e análise da participação do mercado, previsão da demanda, análise do perfil dos clientes em potencial, tipos de comercialização mais absorvidas pelos clientes, despesas pré-operacionais. Concluiu também que não há uma relação entre a quantidade de informações levantadas e o sucesso/insucesso das empresas, apresentando diferenças somente nas questões específicas.

Palavras-chave: Administração Financeira. Gestão do Conhecimento. Orçamento de Capital. Micro e Pequenas Empresas. Mortalidade das Empresas.

ABSTRACT

The objective of this study was to identify the continuity (activity) or discontinuity (inactivity) of the operations of micro and small enterprises in the city of Mariana (MG) is related to the level of explicit and tacit knowledge of its key managers on budget techniques capital. It was used as theoretical references to knowledge management and the capital budget. Through this, we sought to investigate the knowledge applied in administrative routines, the difficulties of managers in relation to financial knowledge in order to contemplate the Net Present Value, tailored to the realities of this size through a field research. The study addressed the major issues involving direct and indirect financial management, analyzing the areas of investment analysis, treasury, accounting, marketing and production. The findings of this study showed that the main gaps in knowledge of managers to manage the finances of micro and small enterprises studied were in need of working capital, inventory, economic indicators and hurdle rate, proving gaps for the use of budgeting techniques capital. They were also highlighted important issues that affect financial planning and who had little interest among the companies studied, including the pricing of the product, the brand image, purchase intentions and analysis of market share, demand forecasting, profile analysis of potential customers, marketing types more absorbed by customers, pre-operating expenses. It also concluded that there is a relationship between the amount of information gathered and the success / failure of the companies, with differences only in specific issues.

Keywords: Financial Management. Knowledge management. Capital budget. Micro and Small Enterprises. Mortality of Enterprises.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Principal motivo para constituição da empresa.....	28
Figura 02: Principal dificuldade para construção da empresa.....	29
Figura 03: Participação das empresas pesquisadas nos setores de atividade econômica.....	30
Figura 04: Relação da quantidade de questões levantadas pelas empresas ativas e inativas....	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 01: Questões por área.....	23
Tabela 02: Sexo dos entrevistados.....	26
Tabela 03: Faixa etária.....	26
Tabela 04: Escolaridade.....	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Técnicas de orçamento de capital.....	19
Quadro 02: Classificação dos estabelecimentos segundo porte.....	22

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IL – Índice de Lucratividade

IPCA – Índice de Preços ao Consumidor Amplo

MPE – Micro e Pequena Empresa

PB – Payback

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TIR – Taxa Interna de Retorno

TOC – Técnicas de Orçamento de Capital

VPL – Valor Presente Líquido

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	Objetivos.....	15
1.1.1	Geral.....	15
1.1.2	Específicos.....	15
1.2	Justificativa da Pesquisa.....	15
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	17
2.1	Gestão do Conhecimento.....	17
2.2	Orçamento de Capital.....	18
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	21
3.1	Classificação da Pesquisa.....	21
3.2	A Amostra.....	21
3.3	Micro e Pequena Empresa.....	22
3.4	Referencial Analítico.....	23
3.4.1	Questões.....	23
3.5	A Coleta e o Tratamento dos Dados.....	23
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	26
4.1	Análise do Perfil dos Empresários.....	26
4.2	Análise do Perfil dos Empreendimentos.....	29
4.3	Análise de Resultados por Área.....	30
4.3.1	Análise Financeira.....	30
4.3.2	Tesouraria.....	32
4.3.3	Contabilidade.....	33
4.3.4	Marketing.....	33
4.3.5	Produção.....	34
4.4	Relacionando Planejamento Financeiro com Sucesso/Insucesso.....	37
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	39
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	41
	APÊNDICE I – ÁRVORE DO VPL.....	43
	APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO.....	45
	APÊNDICE III – DIAGRAMA DE RELAÇÃO.....	50

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos últimos 30 anos, as micro e pequenas empresas (MPEs) vêm adquirindo uma importância evidente, proporcionando uma grande atividade no mercado e representando significativas vantagens socioeconômicas no país. Uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, no ano de 2015 mostrou que as MPEs correspondem a mais de um quarto do PIB brasileiro (27% em 2011), demonstrando o tamanho da importância dos estudos referente a elas. Em concordância com seu correspondente ao PIB brasileiro, as MPEs representam também 52% dos empregos com carteira assinada e 40% dos salários pagos, totalizando 9 milhões de micro e pequenas empresas.

Contudo, as MPEs enfrentam uma enorme dificuldade em se estabelecer no mercado entre os primeiros cinco anos de atividade. O SEBRAE (2014), relatando as causas mortais das empresas nos primeiros cinco anos de vida, apontou que o principal motivo que levou as pessoas a uma empresa foi o desejo de ter seu próprio negócio, não existindo uma oportunidade identificada no primeiro momento. Isso mostra que as pessoas iniciam o negócio sem informações adequadas, o que evidencia um planejamento precário. Assim, as principais causas da mortalidade das MPEs, apontadas pelo estudo são as ausências de: (a) planejamento prévio; (b) gestão empresarial; e (c) comportamento empreendedor.

Dentre as principais causas do fracasso, 50% não determinaram o lucro pretendido (incompatibilidade com o retorno desejado, planejamento prévio); 39% foram derrotadas pela falta de capital de giro (descontrole do fluxo de caixa); 31% não sabiam o investimento necessário para o negócio (situação de endividamento) e falta de conhecimentos gerenciais.

Como mencionado por Matias (2002), a má administração causa grande parte dos fracassos nas pequenas empresas, e é a administração financeira a área na qual ocorre o insucesso das pequenas empresas.

Para Assaf (2003), o desenvolvimento dos conceitos e modelos contemporâneos das Finanças Corporativas, notadamente quando inseridas em economias de desenvolvimento como a brasileira, requer, previamente a seu estudo, o conhecimento básico do campo de atuação das finanças, domínio dos cálculos financeiros como instrumento de apoio ao processo empresarial de tomada de decisões e uma visão geral do ambiente financeiro brasileiro.

Assim, Matias (2002) considera que o gestor, tanto na empresa de pequeno porte quanto nas demais empresas, desempenham ou deveriam desempenhar uma variedade de tarefas, tais como: orçamentos, previsões financeiras, administração do caixa, administração

do crédito e do estoque, análise de investimento e captação de recursos, tanto no curto como no longo prazo.

A partir da contextualização apresentada, delimitaram-se os seguintes problemas de pesquisa: Os micro e pequenos empresários tem conhecimento suficiente para utilizar de forma eficaz a administração financeira, gerenciando os seus recursos financeiros produzindo uma melhor lucratividade, minimizando riscos e remunerando seus investimentos? Existem alterações significativas nos gerenciamentos financeiros entre as empresas ativas e inativas da cidade de Mariana (MG)?

Dessa forma, o presente estudo buscou identificar o nível de conhecimento explícito dos gestores de MPEs (ativas e inativas) da cidade de Mariana (MG) sobre técnicas de orçamento de capital e sua aplicabilidade em suas rotinas gerenciais, de forma a relacionar esse conhecimento ao nível de sucesso e de insucesso das empresas em questão.

1.1 Objetivos

1.1.1 Geral

Identificar existência de relação entre (a) nível de conhecimento explícito e tácito das técnicas de orçamento de capital por parte dos principais gestores de MPEs ativas e inativas, da cidade de Mariana (MG) e (b) as situações de sucesso ou insucesso das mesmas.

1.1.2 Específicos

- Identificar as empresas que se encontram em situação ativa e inativa na cidade de Mariana (MG).
- Identificar o nível de conhecimento explícito e tácito das técnicas de orçamento de capital por parte dos gestores dessas empresas.
- Relacionar o nível de conhecimento e aplicabilidade das referidas técnicas às condições de sucesso ou insucesso das referidas empresas.

1.2 Justificativa da pesquisa

As Micro e Pequenas Empresas são muito importantes para o país, visando econômico e socialmente, devido sua capacidade de geração de empregos e distribuição de renda. Constituem-se a maioria absoluta de empresas, respondendo a 98% do total de estabelecimentos empresariais consolidando todos os setores da economia.

Atualmente os empresários tem encarado um aumento da competitividade devido a uma conjuntura econômica de instabilidade, além das exigências de adaptação do ambiente cada vez mais complexo do ponto de vista financeiro e organizacional. Esse contexto é de suma importância para sua sobrevivência independente do setor, porte ou tempo de atividade.

Deste modo, torna-se importante aprofundar no conhecimento do empresário que tange estas questões como forma de proteção a estas mudanças, buscando alternativas e soluções, diante dos resultados obtidos para contribuir com a sociedade, em se tornando um tema muito delicado nas economias locais correspondendo a todo território nacional.

Além desta introdução, a pesquisa está organizada em quatro partes subsequentes. A primeira aborda a fundamentação teórica, que trata sobre gestão do conhecimento e técnicas de orçamento de capital; a segunda explicita os procedimentos metodológicos; a terceira apresenta e discute os resultados da pesquisa; e a quarta e última parte apresenta as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão do conhecimento

O recurso do conhecimento está gradativamente tendo uma importância para o crescimento das organizações. A dinâmica da economia, principalmente no Brasil, faz com que as organizações tenham um grande desafio de criar estruturas que permitam realizar o trabalho de forma a se adaptar às constantes modificações.

O desafio das organizações é criar estruturas que permitam realizar o trabalho de forma diferente, sendo capaz tratar o trabalho criativo e gerador de inovações, paralelo ao operacional e cotidiano, para atender as necessidades de uma economia de alta competitividade (MÜLBERT, MUSSI e ANGELONI, 2005, p. 76).

A Gestão do Conhecimento pode ser entendida como um processo, articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global de uma organização, tendo como base a criação e a circulação de conhecimento (SALIM, 2001).

De acordo com Terra (2005) gestão do conhecimento significa organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa e benefícios para os *stakeholders*.

Segundo Nonaka & Takeuchi (1997), os conhecimentos tácito e explícito são unidades estruturais básicas que se complementam e a interação entre eles é a principal dinâmica da criação do conhecimento na organização.

O conhecimento tácito é aquele privado, difícil de ser formalizado e compartilhado, é composto por meio do know-how subjetivo, emoções, insight, valores e ideias dos indivíduos (BESSANT e TIDD, 2009, p.216; CHOO, 2006, p. 37; NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.7).

O conhecimento tácito é obtido por processos internos individuais como a experiência, a internalização ou talentos individuais. Cabe enfatizar que esse conhecimento não pode ser gerenciado ou ensinado da mesma maneira que o conhecimento explícito (Gill,2000).

O conhecimento explícito pode ser entendido como aquele mais simples de ser comunicado, em função da sua facilidade de expressão através de números, textos, gráficos, dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais (BESSANT e TIDD, 2009, p.216; CHOO, 2006, p. 37; NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.7).

O conhecimento explícito é representado principalmente através de documentos, banco de dados, patentes, rotinas, processos, melhores práticas e normas organizacionais (GROTTO, 2002).

2.2. Orçamento de capital

O orçamento pode ser definido como um plano financeiro estratégico que estabelece metas para determinado período, fazendo com que as empresas cheguem aos seus objetivos.

Para Sardinha (2008), Orçamento é uma “ferramenta” que comunica a estratégia em todos os níveis gerenciais, pormenorizando os planos de cada centro de responsabilidade, além de ser um instrumento de avaliação, isto é, um “contrato” ou acordo com os gestores visando que os planos sirvam como base para avaliação da performance desses e da empresa.

Para Sardinha (2008) podem ser classificados em quatro tipos de orçamentos operacionais:

- Orçamento de Vendas;
- Orçamento de Produção;
- Orçamento de Despesas Operacionais;
- Orçamento de Investimento (Orçamento de Capital);

Segundo Gitman (2010) citado por Matias (2002), investimento de capital é o processo que consiste em avaliar e selecionar investimentos a longo prazo que sejam coerentes com o objetivo da empresa de maximizar a riqueza de seus proprietários.

Ainda segundo este autor, o dispêndio de capital é um desembolso de fundos feito pela empresa com a expectativa de gerar benefícios após um ano.

Orçamento de capital é o processo que avalia o plano estratégico de investimento de uma organização a longo prazo (mais de um ano).

O orçamento de capital, define a alocação dos recursos para o projeto, detalhando as entradas e saídas previstas em um determinado período futuro. (REGO; PAULO; SPRITZER; ZOTES, 2006, p.30)

Para Rego (2006), as decisões de investimento de capital são estratégicas, porque exigem a alocação de recursos financeiros por período superior a um ano, representando elevado risco. A escolha do momento correto e da forma de financiamento torna a decisão complexa.

A fase de implantação, a seguir, é uma das etapas mais críticas, envolvendo as técnicas de gestão de projetos, fundamentais para garantir o seu sucesso. Dentre estas técnicas, as mais usadas são o período de *payback* (PB), o Valor Presente Líquido (VPL) a Taxa Interna de Retorno (TIR) e o Índice de Lucratividade (IL).

Quadro 1 - Técnicas de orçamento de capital.

Técnica	Definição	Fórmula	Aceitação
Valor Presente Líquido (VPL)	O VPL é o valor presente dos fluxos de caixa descontados à custo de capital, menos o esforço do investimento inicial (OLAWALE et al., 2010)	$VPL = \text{Investimento Inicial} + \sum_{t=1}^N \frac{F_t}{(1+j)^t}$	VPL > 0 o projeto é aceito. VPL = 0 é indiferente aceitar ou não. VPL < 0 o projeto é rejeitado.
Payback Descontado (PBD)	O método do payback leva em conta o tempo de retorno do capital investido (RÊGO, 2006).	$\text{Payback Descontado} = \left[\frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{VPL}} \right]$	Tempo de retorno tem que ser menor que o estabelecido pelo investidor, caso contrário, rejeita-se o investimento.
Taxa Interna de Retorno (TIR)	A TIR representa a taxa de desconto que iguala, em determinado momento (momento zero), as entradas com as saídas previstas de caixa (ASSAF, 2003).	$VPL = 0 = \text{Investimento Inicial} + \sum_{t=1}^N \frac{F_t}{(1+TIR)^t}$	A TIR tem que ser maior que o Custo de Capital estipulado, caso contrário, rejeita-se o investimento.
Índice de Lucratividade (IL)	IL indica em termos de valor presente, quanto o projeto oferece de retorno para cada unidade monetária investida (ASSAF, 2003).	$\text{Índice de Lucratividade} = 1 + \left[\frac{\text{VPL}}{\text{Investimento Inicial}} \right]$	IL > 1 o projeto é aceito. IL = 1 indiferente aceitar ou não. IL < 1 o projeto é rejeitado.

Fonte: Elaboração do autor.

Onde:

- F_t = fluxos previstos de entradas de caixa em cada período de vida do projeto (benefícios de caixa) no período t ;
- t = é o n ésimo período no tempo em que o dinheiro será investido no projeto (começa no período 1, quando há efetivamente o primeiro fluxo de dinheiro);
- N = é o número de períodos t ;
- j = é o Custo de Capital.

Conforme Assaf (2003), custo de capital ou custo de oportunidade, refere-se ao retorno da melhor alternativa financeira disponível no mercado a que um investidor renunciou, para aplicar seus recursos em outra.

Para Rêgo (2006), para calcular o VPL, deve-se utilizar a taxa de retorno obtida em alternativa de investimento cujo perfil tenha risco semelhante a do projeto considerado. Denomina-se também custo de oportunidade à taxa de desconto, taxa mínima de atratividade, custo de oportunidade do capital.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Classificação da pesquisa

Este estudo é classificado como uma pesquisa descritiva, que consiste em descrever as características de determinadas populações ou fenômenos estabelecendo possíveis relações entre as variáveis (GIL, 1999).

A pesquisa descritiva exige do investigador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987).

Para chegar ao objetivo geral da pesquisa, optou-se pela abordagem metodológica quantitativa. Para Richardson (1989), a abordagem quantitativa se caracteriza pelo emprego da quantificação, tanto na coleta da informação quanto no uso delas por meio de técnicas estatísticas.

Segundo Dalfovo (2008), em conformidade com Richardson (1989), expõe que o método quantitativo é frequentemente aplicado nos estudos descritivos (aqueles que procuram descobrir e classificar a relação entre as variáveis), os quais propõem investigar “o que é”, ou seja, a descobrir as características de um fenômeno tal.

3.2 Amostra

Vale enfatizar que o trabalho foi conduzido por amostragem não-probabilística, o que significa que os resultados a respeito da população estudada não podem ser generalizados.

O procedimento adotado pelo estudo foi classificado como *survey*. Segundo Santos (1999) apud Gerhardt (2009, p.39)

“é a pesquisa que busca informação diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter. Trata-se de um procedimento útil, especialmente em pesquisas exploratórias e descritivas.”

As pesquisas de levantamento caracterizam-se pela interrogação direta das pessoa cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados (GIL, 2002).

3.3 Micro e Pequena Empresa

A expressão Micro e Pequena Empresa (MPE) é utilizada de diversas formas e não discriminada. Vários são os métodos utilizados para diferenciar a empresa pelo seu tamanho, mas eles não podem ser considerados completamente apropriados para todos os tipos de pesquisas. O principal critério para definir o tamanho de uma empresa (micro, pequena, média e grande) é por via do seu faturamento ou receita anual bruta. A Lei Geral promulgada em dezembro de 2006, descreve que Micro Empresa é a sociedade empresária, devidamente registrada nos órgãos competentes, que tenha o faturamento igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Já as Empresas de Pequeno Porte ou Pequenas Empresas, são aquelas que possuem faturamento superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a 3.600.000,00.

Uma outra definição pelo SEBRAE (2006), diz que o fator diferencial das Micro e Pequena Empresas se dá pelo número de funcionários. Esta diferenciação está explícita na tabela que segue extraída do estudo Anúncio do Trabalho na Micro e Pequena Empresa, realizada pelo SEBRAE em 2012.

Quadro 2- Classificação dos estabelecimentos, segundo porte.

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Micro Empresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena Empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média Empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande Empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas

Fonte: SEBRAE Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa - 2012

Para realização da pesquisa exposta, o critério “número de funcionários” foi considerado. Assim, foi adotada a classificação do SEBRAE acima mencionada que utiliza diferentes parâmetros para indústrias, comércio e serviços. São classificadas como Microempresas as indústrias que possuem até 19 pessoas ocupadas e Pequenas Empresas as que possuem de 20 a 99 pessoas ocupadas. No setor de comércio e serviços, são classificadas como Microempresas as empresas que possuem até 9 pessoas ocupadas e Pequena Empresas as que possuem de 10 a 49 pessoas ocupadas.

3.4 Referencial analítico

Para a mensuração e identificação do conhecimento do micro e pequeno empresário estudado através das Técnicas de Orçamento de Capital, o presente estudo, inicialmente, desmembrou os indicadores financeiros de orçamento de capital em informações estruturado em sistema de árvore (Apêndice I). Para o desmembramento, foi levada em consideração a adequação à realidade das MPE's, mapeando os requisitos informacionais para a solução do Valor Presente Líquido (VPL). O VPL foi representado, uma vez que engloba todas as movimentações (fluxo de caixa) da empresa e, como consequência, faz parte de todas as soluções (fórmulas) das Técnicas de Orçamento de Capital.

O questionário foi elaborado de forma a contemplar o VPL esclarecendo como as empresas estudadas têm gerido as suas finanças, para assim saber se o empresário tem conhecimento suficiente para usar as Técnicas de Orçamento de Capital. Além da contemplação do VPL, faz parte do questionário questões de auto-avaliação elaboradas com intuito de verificar níveis informacionais e opiniões dos gestores tentando, assim, eliminar e/ou justificar distorções no resultado da pesquisa.

Foram incluídas no questionário questões relacionadas às áreas de Análise Financeira, Tesouraria, Contabilidade, Marketing, Produção e Auto-avaliação.

O questionário está dividido em seis grandes áreas principais:

Tabela 1 - Questões por área.

Áreas	Questões
Análise Financeira	j; 2.13.1; 2.15; 2.16; 2.17; 2.18; 2.19; 2.20; 2.21; 2.22
Tesouraria	e;g;r;s
Contabilidade	l; m; q; t
Marketing	a; b; c; h; i; k; n
Produção	d; f; o; p
Auto-avaliação	2.3; 2.4; 2.5; 2.6; 2.7; 2.8; 2.9; 2.10; 2.11; 2.13; 2.14

Fonte: dados da pesquisa.

3.4.1 Questões

As questões “j; 2.13.1; 2.15; 2.16; 2.17; 2.18; 2.19; 2.20; 2.21; 2.22” contemplam uma administração financeira mais aprofundada, são respostas que evidenciam diretamente o conhecimento do gestor em relação a aplicação das técnicas de orçamento de capital de fato.

As questões “j; 2.15 e 2.18” fazem parte de uma análise de percepção do ambiente para aplicação das técnicas. As questões “2.13.1 e 2.16” demonstram se o gestor levou em consideração aspectos de custo “pouco notáveis” que agregam valor final. As questões “2.17; 2.19 e 2.20” discorre sobre a utilização de indicadores econômicos para compor seu planejamento. As questões “2.21 e 2.22” esclarecem se o gestor analisou algum outro investimento em comparação com sua empresa como forma mínima de atratividade.

As questões “e;g;r;s” estão ligadas à área de Tesouraria, pois buscam gerenciar os custos que envolvem o fluxo de caixa da empresa, contemplando dados importantes para as demonstrações financeiras. O papel do gestor na área de Tesouraria é garantir que a empresa tenha recursos para liquidar seus compromissos (capital de giro) desde o seu planejamento inicial e, monitorando de forma consistente ao longo da vida da empresa.

As questões “l; m; q e t” relatam as obrigações contábeis da empresa e os direitos legais adquiridos que compõe o planejamento financeiro, também para fins de ordem fiscal e tributária. O gestor assumindo efetivamente a parte contábil da empresa, detém um conhecimento obrigatório que faz diferença na composição do planejamento da constituição da empresa.

As questões “a; b; c; h; i; k e n” estão ligadas a área de Marketing pois buscam através desta área a análise do mercado para compor seu planejamento financeiro. O gestor depende de percepções de marketing para desenhar, ou seja, compor de forma perceptiva seu planejamento financeiro. Um exemplo seria o estudo dos concorrentes como forma de agregar ou desagregar valor ao seu produto, ou até mesmo a análise da demanda que também afetaria o valor do produto, modificando assim, seu planejamento financeiro.

As questões “d; f; o e p” compõe a área de Produção e estão ligadas ao conhecimento e preparação do gestor a respeito dos custos atrelados à produção da empresa. Aqui o gestor demonstra em nível gerencial e operacional sua fonte de dados e informações financeiras para tomada de decisão na condução da empresa.

As questões “2.3; 2.4; 2.5; 2.6; 2.7; 2.8; 2.9; 2.10; 2.11; 2.13; 2.14” dizem respeito à Auto-avaliação dos gestores com o intuito de conhecer suas experiências informacionais e mensurar questões comportamentais a respeito de sua percepção das dificuldades em administrar uma MPE. Serve também para avaliar distorções nos resultados obtidos.

3.5 A Coleta e tratamento dos dados

Para proceder com a coleta e análise dos dados, foi realizado um levantamento que tratou de apurar qual a contribuição dos fatos que, associados ao sucesso/fracasso das

empresas aos conhecimentos dos empresários estudados, seria suficiente para a utilização das Técnicas de Orçamento de Capital para compor seu planejamento financeiro.

Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo onde foram entregues aproximadamente 50 questionários, tendo como resposta um total de 32 micro e pequenas empresas, sendo estas 11 inativas e 21 ativas. O alto índice de retorno é justificado pela execução de uma procura exaustiva junto às empresas estudadas e aos sócios, por meio de várias tentativas, tais como: visita ao estabelecimento, telefonemas residenciais e comerciais e e-mails dos atuais gestores, desconsiderando empresas onde os mesmos não foram encontrados ou não quiseram responder.

As empresas selecionadas para a pesquisa foram reportadas de acordo com duas características: setores de atuação – comércio, indústria e serviços; e tamanho – micro e pequena empresa (MPE) de acordo com a metodologia adotada. As empresas pesquisadas são em sua totalidade nascidas e desenvolvidas na cidade de Mariana-MG.

O questionário foi composto por perguntas fechadas e abertas. As perguntas fechadas permitiam uma análise mais aprofundada dos conhecimentos e percepções necessários às Técnicas de Orçamento de Capital e gestão financeira dos empresários estudados. As questões abertas seriam para expressar o real conhecimento e aplicação básica de análise de investimento.

As respostas obtidas através da análise do questionário elaborado, aplicado, foram editadas em planilhas eletrônicas com auxílio do programa Excel utilizado para análise de dados e composição dos gráficos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção serão apresentados os resultados encontrados, bem como a análise e interpretação dos dados. Inicialmente serão apresentados os dados com as descrições dos gestores das organizações, seguindo apresenta-se a análise das organizações em relação às informações obtidas de acordo com o objetivo do estudo.

4.1 Análise do perfil dos empresários

Entre os empresários das empresas estudadas, obteve-se informações de gênero, idade, nível de escolaridade, atividade anterior e experiência anterior, cujas informações encontram nas tabelas 3 a 5.

Tabela 2 - Sexo dos entrevistados.

Sexo	Quantidade	%
Masculino	24	75%
Feminino	8	25%
Total	32	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 3 - Faixa etária.

Faixa Etária	Quantidade	%
18 a 24 anos	1	3%
25 a 29 anos	1	3%
30 a 39 anos	12	38%
40 a 49 anos	6	19%
50 anos e acima	12	38%
Total	32	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Tabela 4 - Escolaridade.

Escolaridade	Quantidade	%
Até primeiro grau incompleto	2	6%
Primeiro grau completo (até 8ª série completa)	2	6%
Segundo grau completo (até 3º ano completo)	7	22%
Superior completo ou mais	21	66%
Total	32	100%

Fonte: dados da pesquisa.

Pode-se observar que as empresas apresentam os seguintes números em conjunto:

- Maioria dos gestores predominantemente do sexo masculino (75%) (Tabela 3);
- 38% dos empreendedores encontram-se na faixa entre 30 a 49 anos e 38% na faixa entre 50 anos e acima (tabela 4);
- 22% dos empresários possuem segundo grau completo e 66% superior completo ou mais (tabela 5);
- 41% eram funcionários de empresa privada e 34% eram proprietários de outra empresa antes de abrir a empresa atual;
- 63% dos entrevistados tinham experiência anterior no ramo do negócio.

Para análise dos principais motivos identificados pelo empresário que o fez abrir o negócio, foi proposto caso enquadrasse em sua análise, mais de uma resposta. Mesmo marcando mais de uma opção, o principal motivo para abertura do negócio foi a identificação uma oportunidade de negócios (65%) seguido do desejo de ter o próprio negócio (18%).

Principal Motivo Para Constituição da Empresa

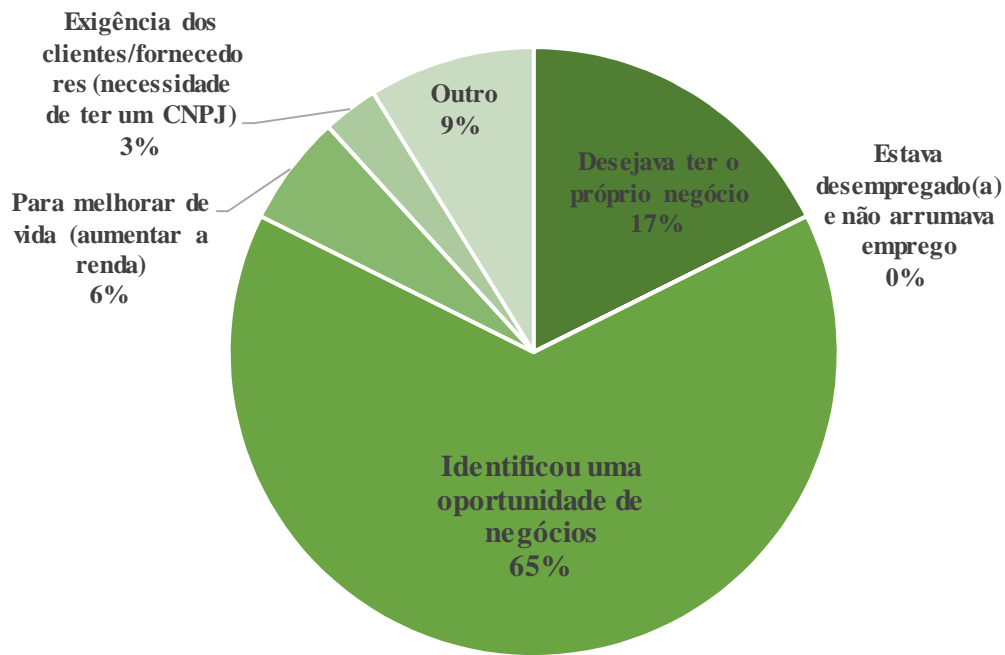


Figura 1 - Principal motivo para constituição da empresa.

Fonte: Elaboração do autor com base nos questionários respondidos da pesquisa.

Como classificação do motivo principal, a maioria dos empresários estudados identifica a constituição da empresa como uma oportunidade (91%). Por outro lado, a necessidade não é motivo de tanta importância para criação do novo negócio (9%).

Dentre as principais dificuldades que enfrentaram para constituir a empresa, destacam-se, falta de capital (33%) e burocracia (27%).

Principal Dificuldade Para Constituição da Empresa

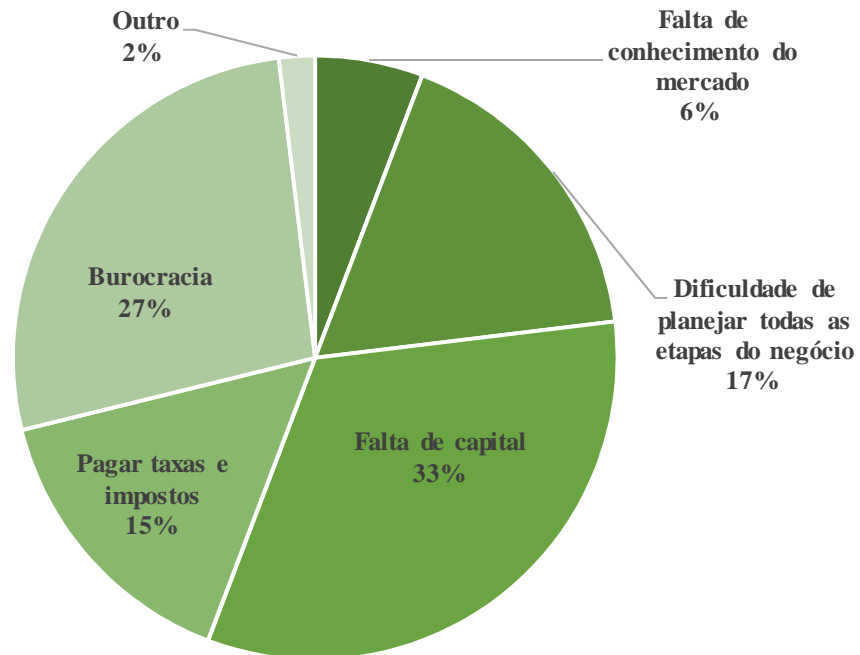


Figura 2 - Principal dificuldade para constituição da empresa.

Fonte: Elaboração do autor com base nos questionários respondidos da pesquisa.

Para sobrevivência das empresas, o fator mais importante apontado por ambas situações foi a boa gestão do negócio após a abertura da empresa (43%) seguido do bom planejamento antes da abertura da empresa (20%).

O tempo médio que o empresário gastou levantando informações, planejamento do negócio e estudando o setor, antes de constituir a empresa foi em média, aproximadamente 6 meses.

Em relação ao capital investido, a maioria (64%) utilizou recursos próprios (pessoais ou da família) e 23% obteve o capital investido através de bancos.

4.2 Análise do Perfil dos Empreendimentos

Os empreendimentos pesquisados ativos e inativos, apresentados nesta seção, estão separados de acordo com seu setor de atividade principal. Os setores estão representados conforme Figura 3, observa-se uma concentração em dois setores de atividade: comércio e serviços.

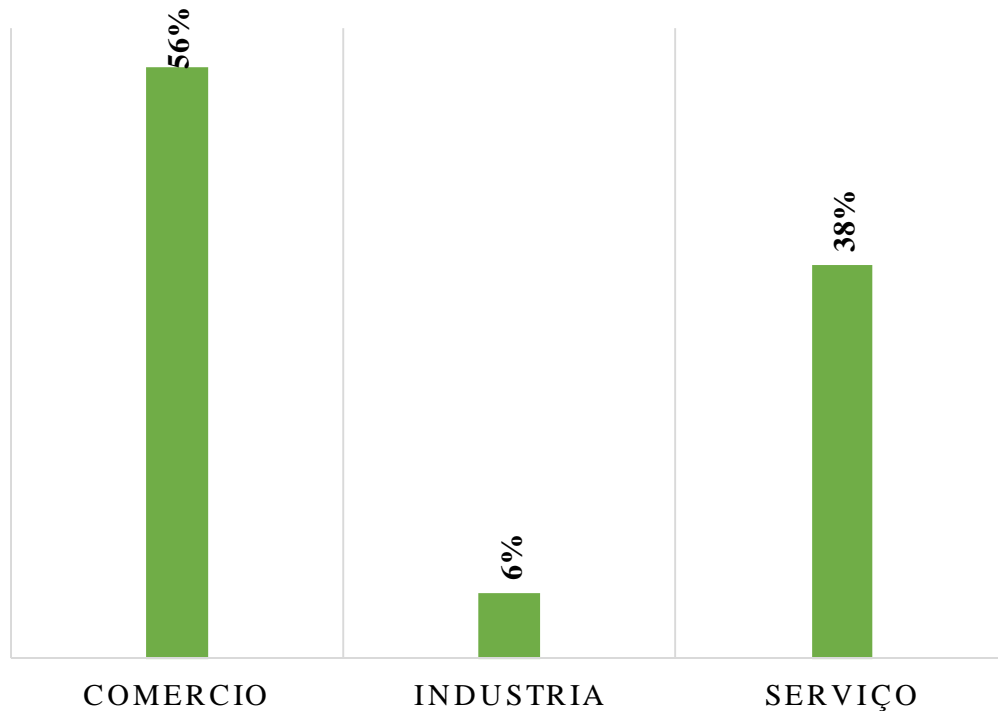


Figura 3 - Participação das empresas pesquisadas nos setores de atividade econômica.

Fonte: Elaboração do autor com base nos questionários respondidos da pesquisa.

4.3 Análise de Resultados por Área

4.3.1 Análise Financeira

A Questão “j (2.12)” identificou se o empresário se preocupou e projetou a empresa no mercado e no ambiente em que está inserido, e se em sua previsão, entraria saudável em relação a concorrência, ou seja, se naquele mercado existia uma oportunidade de baixo risco. As respostas apontam um indicativo de influência entre o sucesso/fracasso entre as empresas uma vez que somente 45% das empresas inativas fizeram este tipo de análise, contra 62% das empresas ativas. No total, também identifica uma margem considerável de empresários que não fizeram este levantamento (41%).

A Questão “2.13.1” procura esclarecer nos empresários que obtiveram recursos de terceiros (bancos) se eles levaram em consideração as taxas de juros, uma vez que é de suma importância sua percepção, onde, somente faz sentido arriscar uma vez quando há em seu planejamento um rendimento maior na sua empresa. Todos os empresários levaram em consideração as taxas de juros nos custos do seu planejamento.

A Questão “2.15” demonstra se o empresário realizou e como realizou a previsão da demanda, uma vez que ela representa a projeção do faturamento que compõe o planejamento financeiro futuro, e tem importância crucial na tomada de decisão. Entre as empresas ativas e inativas, os resultados foram similares. A análise mostrou uma falta de planejamento da demanda, sendo, 28% das empresas fizeram sua análise de demanda baseado na concorrência (36% empresas inativas e 28% ativas), 22% por intuição (18% empresas inativas e 24% ativas) e 22% não projetaram sua demanda (27% empresas inativas e 19% empresas ativas). Apenas 16% fizeram o estudo de mercado (9% empresas inativas e 19% empresas ativas) e 3% contrataram uma empresa especializada em estudo de mercado (todas empresas ativas).

A Questão “2.16” questiona como o empresário precificou os produtos e/ou serviços vendidos. Uma boa determinação dos preços aumenta a lucratividade e desenvolvimento das empresas e a má precificação pode acarretar problemas graves no planejamento financeiro. Os resultados mostraram uma influência quando determinação do sucesso/fracasso. Das empresas inativas, 64% basearam seus preços pelos seus concorrentes, sendo que este número diminuiu para 43% nas empresas ativas. Apenas 18% das empresas inativas utilizaram o formato pelos custos de produção/execução + margem de lucro (mark-up), contra 48% das empresas ativas.

A Questão “2.17” revela como os empresários fizeram as alterações no preço dos produtos/serviços ao longo dos anos. Os resultados se mostraram parecidos sendo que, 53% dos empresários alteraram os preços mantendo o retorno desejado (36% empresas inativas e 62% ativas), ou seja, não fizeram um planejamento adequado. 22% acompanharam a inflação (27% empresas inativas e 19% ativas) e 16% alteraram usando sua intuição (27% empresas inativas e 10% ativas).

A Questão “2.18” mostrou que a maioria, 59% (64% empresas inativas e 57% ativas) dos empresários acompanha o crescimento do setor para traçar estratégias futuras, ponto importante para seu planejamento. Apenas 9% nunca se preocuparam com o crescimento do setor.

A Questão “2.19” em conformidade com a questão “2.17” revela que a maioria dos entrevistados sabem o que é Índice de Preço do Consumidor Amplo (IPCA), mas ainda assim, um número considerável (41%), não sabem. Representando o desconhecimento do empresário em relação a este indicador que influencia diretamente e rapidamente seu planejamento no dia a dia.

A Questão “2.20” interpreta do empresário se ele leva em consideração os indicadores econômicos para seu planejamento e sua importância. A maioria, além de não usar os indicadores para compor seu planejamento, não os conhecem.

A Questão “2.21” avaliou se o empresário levou em consideração outro tipo de investimento em comparação ao investimento da empresa como forma de atratividade. Esta análise é importante pois mostra se o empresário levou em consideração o risco do seu investimento comparando a rentabilidade de outro tipo de investimento de menor/maior risco como forma de escolha. Esta análise mostrou uma possível relação entre o sucesso/fracasso das empresas. Somente 36% das empresas inativas levaram em consideração outro tipo de investimento contra 50% das empresas ativas.

A Questão “2.22” contempla a questão “2.21” questionando qual a outra modalidade de investimento o empresário considera para comparar o risco e seu retorno. Esta análise levou em consideração se o comportamento do empresário mesmo depois da constituição da empresa, ainda comparava ou mensurava os riscos da sua empresa em relação a outros investimentos. A maioria não demonstrou conhecimento suficiente para exercer este tipo de análise.

4.3.2 Tesouraria

As respostas da área de tesouraria demonstram se as empresas estudadas tiveram um planejamento e mantiveram um controle adequado, pois buscam gerenciar os custos que envolvem o fluxo de caixa da empresa, contemplando dados importantes para as demonstrações financeiras.

A Questão “e (2.12)” mostra se o empresário mensurou e controla os custos de comercialização dos produtos/serviços vendidos. Os números mostraram que a grande maioria (78%) mensuraram os custos para comercialização. Ao analisar as empresas inativas, observa um maior desinteresse no custeio onde 36% não o fizeram, contra 10% das empresas ativas.

A Questão “g (2.12)” analisa se fizeram um levantamento de fornecedores em relação aos termos de preço e prazo de pagamentos, mostrando uma afinidade a respeito de planejamento em orçamento e fluxo de caixa. Devido as similaridades entre as respostas, a maioria, 78% (73% empresas inativas e 81% empresas ativas) pesquisaram seus fornecedores.

A Questão “r (2.12)” questiona se o empresário mensurou os investimentos e custos iniciais para iniciar o negócio. A maioria, 78% (73% empresas inativas e 81% ativas) fizeram o levantamento dos investimentos e custos.

A Questão “s (2.12)” é a questão chave do estudo pois ela analisa se o empresário ponderou a necessidade de capital de giro do negócio. O capital de giro faz com que as contas do fluxo de caixa não negative comprometendo o funcionamento das atividades da empresa, assim ele também fornece inúmeras análises para tomadas de decisões estratégicas. Dada sua

importância a análise demonstra claramente esta situação, onde 64% das empresas inativas não mediram a necessidade de capital de giro contra 29% das empresas ativas, podendo ser este o maior motivo relacionado ao sucesso/fracasso das empresas estudadas.

4.3.3 Contabilidade

A contabilidade analisada, remete às obrigações contábeis da empresa e os direitos legais adquiridos que compõe o planejamento financeiro, também para fins de ordem fiscal e tributária.

A Questão “l (2.12)” analisa se o gestor se preocupou com os dispêndios da folha de pagamento juntamente com seus encargos sociais e analisou a necessidade da qualificação da mão de obra para as atividades da empresa. Estes fatos implicam diretamente no planejamento financeiro. As empresas tiveram uma preocupação enquanto a este ponto onde 78% (82% empresas inativas e 76% ativas) fizeram este tipo de levantamento. Não havendo diferenças significativas que compõe análise de sucesso/fracasso.

A Questão “m (2.12)” remete à legalidade da abertura da empresa na questão trabalhista, legislativa e normativa. O comprometimento com estes fatos gera um custo financeiro que tem que ser computado. A análise mostrou pouca divergência, onde 81% (82% empresas inativas e 81% ativas) das empresas estudadas fizeram o levantamento destes aspectos para compor o planejamento.

A Questão “q (2.12)” analisa se o gestor fez o levantamento das despesas necessárias para a operação e administração da empresa, ou seja, as despesas com a abertura e ativação da empresa. A maioria, 75% (82% empresas inativas e 71% empresas ativas), sem muita divergência, analisaram as despesas para ativação da empresa.

A Questão “t (2.12)” enfoca se o empresário procurou saber em qual regime tributário sua empresa enquadraria e quais impostos deveria pagar para seu funcionamento legal. 72% (82% empresas inativas e 67% ativas) das empresas relataram ter pesquisado os impostos necessários para sua operação.

4.3.4 Marketing

O Marketing busca através da análise do mercado compor o planejamento financeiro. O gestor depende de percepções de marketing para desenhar, ou seja, compor de forma perceptiva seu planejamento financeiro.

A Questão “a (2.12)” remete ao gestor a preocupação em analisar se existem produtos concorrentes e/ou semelhantes oferecidos no seu mercado e no seu ambiente de atuação. O

estudo mostrou a preocupação em que 81% (91% empresas inativas e 76% ativas) dos entrevistados fizeram o levantamento dos produtos concorrentes e semelhantes.

A Questão “b (2.12)” analisa o levantamento referente aos preços cobrados pelos concorrentes como forma de se proteger de possíveis distorções nos valores cobrados compondo seu planejamento financeiro. 75% (91% empresas inativas e 67% ativas) dos empresários fizeram este levantamento.

A Questão “c (2.12)” verifica junto ao empresário se ele pesquisou quais diferenciais competitivos os produtos/serviço dos concorrentes teriam em relação ao seu produto/serviço. 84% (82% empresas inativas e 86% ativas) dos empresários fizeram esta pesquisa.

A Questão “h (2.12)” remete ao gestor a preocupação em analisar se existem concorrentes, no seu ambiente de atuação e conseqüentemente seu *market-share*. 69% (73% empresas inativas e 67% empresas ativas) dos entrevistados analisaram quantas empresas concorrentes teria no seu negócio.

A Questão “n (2.12)” analisa a preocupação do empresário frente à melhor localização da sua empresa para fins estratégicos de venda. 69% (82% empresas inativas e 62% ativas) dos entrevistados se mostraram preocupados com qual seria a melhor localização para sua empresa.

A Questão “i e k (2.12)” mostra a preocupação do empresário em conhecer o perfil de seus clientes. Em relação as suas preferências, hábitos, costumes e perfil sócio econômico que seus clientes identificam, apenas 50% dos entrevistados analisaram. Em relação a quais tipos de propaganda seus potenciais clientes usam mais, apenas 47% dos entrevistados analisaram. Isto mostra um grande desinteresse entre as empresas analisadas frente aos seus clientes e potenciais clientes, e conseqüentemente um menor potencial das vendas.

4.3.5 Produção

A área de Produção está ligada ao conhecimento e preparação do gestor a respeito dos custos atrelados à produção da empresa. Estes custos fazem um importante papel no planejamento financeiro da empresa e necessitam uma análise concisa e constante.

A Questão “d (2.12)” analisa se o gestor levantou quais são os seus gastos referente ao custo de produção e/ou execução dos serviços prestados. Observa-se uma diferença entre as empresas inativas das empresas ativas, sendo que as inativas 64% se preocupam com os custos de produção dos produtos e/ou serviços, já as ativas este número sobe para 81%.

A Questão “f (2.12)” analisa os impostos e as obrigações que incidem nos produtos e/ou serviços oferecidos. 72% das empresas entrevistadas se mostraram preocupadas em levantar suas obrigações a respeito dos produtos e serviços oferecidos.

A Questão “o (2.12)” demonstra se o empresário analisou qual o estoque seria necessário para abertura e funcionamento da empresa. Este é um ponto muito importante pois, o estoque está diretamente ligado à operação da empresa e seus custos à análise financeira, juntamente com o capital de giro. Este também pode ser um ponto importante referente ao sucesso/fracasso das empresas uma vez que além da sua importância, somente 36% das empresas inativas levantaram o custo necessário para o estoque e em, contrapartida, 71% das empresas ativas fizeram este levantamento.

A Questão “p (2.12)” faz referência à possibilidade do empresário ter feito o levantamento das despesas pré-operacionais da empresa, ou seja, as despesas ligadas à operação da empresa antes da sua abertura. Este fator também pode ser relacionado ao sucesso/fracasso das empresas pela sua importância e divergência encontrada. 64% das empresas inativas não fizeram o levantamento pré-operacional, enquanto 57% das empresas ativas o fizeram.

A análise das empresas estudadas pelos gestores permitiu obter informações sobre seu perfil. A escolaridade média analisada mostrou que a maioria dos entrevistados tem curso superior completo ou mais, mostrando que o fator escolaridade não determina muita influência no acesso a informação para a utilização das Técnicas de Orçamento de Capital, bem como o sucesso/fracasso das empresas. Através das atividades exercidas antes da abertura da empresa, a maioria trabalhava em empresa privada e eram proprietários de outra empresa, sendo que destes, grande parte atuavam no mesmo ramo, concluindo a partir daí, que os entrevistados já detinham experiências administrativas anteriores à abertura das empresas em questão.

Diante disto, um dos principais motivos que influenciaram os empresários a abrir a empresa é a identificação de uma oportunidade de negócios, classificando este motivo como uma oportunidade e não uma necessidade. Assim, a principal dificuldade apontada para constitui-la foi a falta de capital e a burocracia, fatores que foram justificados nas questões mais específicas.

Analisando o comportamento do empresário financeiramente, foi observado que a maioria teve aversão ao risco, uma vez que não importaram muito com questões pertinentes à mensuração e diminuição do risco do negócio, tais como:

- análise da imagem da marca, intenções de compra e análise da participação do mercado com intuito de ver se a empresa entraria saudável no mercado;
- baixa importância para elaboração da previsão da demanda para compor seu planejamento financeiro, sendo estes na sua maioria baseado pela concorrência seguido por intuição e não planejamento da mesma;
- precificação do seu produto/serviço através da concorrência, não analisando de forma real seus custos de produção/execução e margem de lucro;
- o não conhecimento dos indicadores financeiros para compor seu planejamento;
- não levaram em consideração outros investimentos financeiros como forma de atratividade para comparar rendimentos através do risco adotado.

Verificando o comportamento frente à tesouraria, os empresários tem certa preocupação com os investimentos e custos que envolvem a empresa:

- custos de comercialização dos produtos/serviços;
- análise de seus fornecedores em relação a preços e prazos de pagamento;
- valor do investimento e custos envolvidos com o negócio.

Abordando sobre a necessidade de capital de giro, foi verificada uma divergência grande entre as empresas ativas e inativas, onde a maioria das empresas ativas determinaram o capital de giro e as empresas inativas não determinaram, sendo este um fator que, devido sua importância na análise financeira, seria um indicador de influência entre o sucesso/fracasso das empresas analisadas.

A parte que envolve contabilidade, mostra uma grande importância considerada pelos entrevistados em relação as questões propostas, tanto em empresas ativas quanto inativas. As possíveis causas que indicariam tal harmonia com a área seriam:

- a existência do programa do Simples Nacional que facilita muito os aspectos fiscais e tributários;
- a possível sonegação, buscando uma vantagem competitiva para sobrevivência da empresa;
- a necessidade do empresário em buscar soluções contra a burocracia para o levantamento destas informações através de um profissional contábil.

Ao analisar as percepções em Marketing, as questões que envolvem a análise da concorrência mostraram grande interesse por parte dos empresários entrevistados. Este fato é justificado pela sua importância para as empresas analisadas que usam dados da concorrência para compor sua “demanda” e precificação do produto, tanto nas empresas ativas quanto nas inativas, influenciando também a melhor localização da empresa.

Já em relação aos hábitos, costumes e perfil sócio econômico dos clientes, até mesmo os meios de comunicação e propaganda que utilizam mais, houve um desinteresse entre as empresas analisadas, tanto ativas quanto inativas. Este levantamento é importante para as empresas, pois compõe estratégias de, vendas, precificação e financeira para alavancar o faturamento da empresa.

Analisando a área de Produção que compõe o planejamento financeiro, houve um grande interesse entre as empresas estudadas em análise dos custos, impostos e obrigações da produção dos produtos/serviços oferecidos.

Em relação ao estoque, foi verificado uma grande divergência entre as empresas ativas e inativas, onde, as empresas ativas em sua maioria, elaboraram um planejamento do estoque e as empresas inativas em sua maioria não deram importância para este planejamento. Este é um ponto muito importante, pois o estoque está diretamente ligado à operação da empresa e seus custos à análise financeira, juntamente com o capital de giro. Este também pode ser um ponto importante referente ao sucesso/fracasso das empresas estudadas.

Outro ponto de destaque é a falta de interesse em contabilizar as despesas necessárias para a pré-operação da empresa dos empresários inativos. Sendo estes os pontos que também devem ser analisados como influência entre o sucesso/fracasso das empresas estudadas.

4.4 Relacionando Planejamento Financeiro com Sucesso/Insucesso

Com o intuito de identificar a relação entre as questões apresentadas e o comportamento de sucesso/insucesso das empresas analisadas, foi elaborado um diagrama relacionando a questão 2.12 (coluna) que representa o levantamento de dados das principais áreas abordadas para compor o planejamento financeiro e o uso das Técnicas de Orçamento de Capital, com a quantidade de respostas referentes a elas obtidas através dos questionários respondidos entre empresários inativos e ativos (linha). Este diagrama está representado no Apêndice III.

Analisando horizontalmente, onde verificamos a quantidade de respostas positivas (sim) por questionário respondido, ou seja, a quantidade de questões levantadas pelos

empresários, observa-se uma média entre as empresas ativas de 69,28% e uma média de 69,54% de respostas das empresas inativas. Conclui a partir disso, que a quantidade de questões levantadas pelas empresas não determina o sucesso/insucesso entre elas.

O gráfico de dispersão a seguir ilustra esta observação:

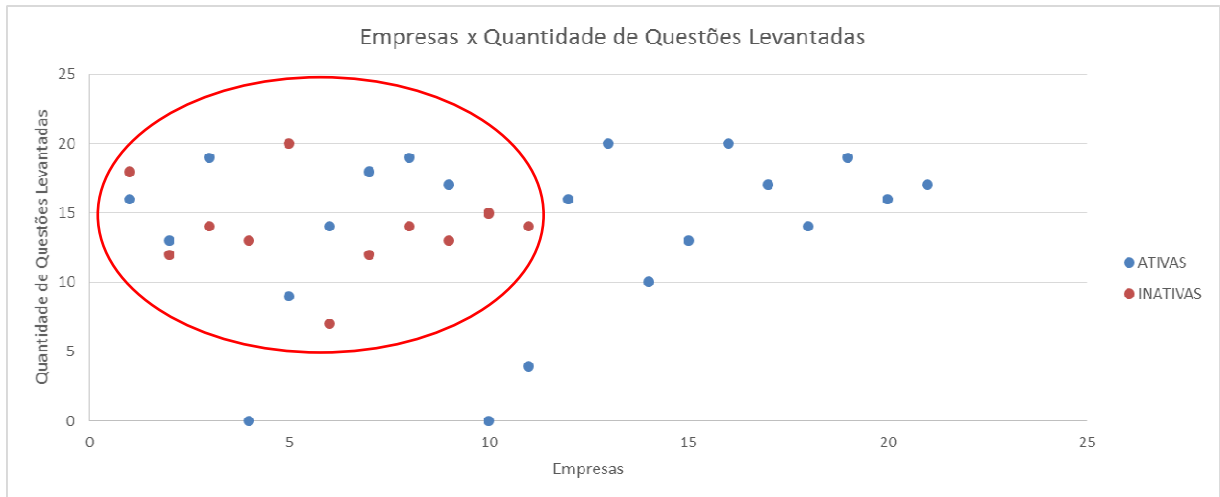


Figura 4 – Relação da quantidade de questões levantadas pelas empresas ativas e inativas.

Fonte: Elaboração do autor com base nos questionários respondidos da pesquisa.

Analisando o gráfico, observa-se claramente na parte destacada, que não existe uma relação entre a quantidade de informações levantadas e o sucesso/insucesso das empresas estudadas. Observa também uma concentração da quantidade de questões levantadas entre 10 e 20.

Analisando verticalmente o diagrama, onde verifica a análise das particularidades das questões, observa-se pontos onde existem relações entre questões específicas e o sucesso/insucesso entre as empresas estudadas. As discrepâncias estão mais acentuadas nas questões, o; p; s e j.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central do trabalho foi identificar a existência de relação entre nível de conhecimento explícito e tácito dos principais gestores sobre planejamento financeiro e técnicas de orçamento de capital e as situações de sucesso ou insucesso das mesmas. Portanto buscou-se elaborar uma revisão teórica sobre o assunto e adequar às realidades das MPEs, uma vez apontado a falta de conteúdo a respeito desta teoria voltado às empresas deste porte. Posteriormente, efetuou-se uma pesquisa qualitativa descritiva das empresas da cidade de Mariana-MG.

Segundo a pesquisa realizada, vários pontos mostraram uma falta de interesse/conhecimento entre os empresários inativos, que são cruciais para o uso correto das Técnicas de Orçamento de Capital. Dentre todas as questões elaboradas, algumas têm um peso maior, pois envolvem uma maior estratégia que influencia diretamente o resultado final das técnicas, e conseqüentemente o sucesso entre as empresas, entre elas: (a) necessidade de capital de giro do negócio; (b) estoque; (c) indicadores econômicos, em especial a inflação (IPCA) como forma de compreender que o dinheiro tem um valor no tempo; (d) taxa mínima de atratividade ou custo de capital, que foi observado pela consideração de outro investimento em comparação com seu investimento atual.

O conhecimento através das áreas analisadas tem importância na análise das técnicas, uma vez que compõe de maneira direta e indireta o planejamento financeiro e, conseqüentemente agregam distorções. Foram observados pontos importantes que afetam o planejamento financeiro e que tiveram pouco interesse entre as empresas estudadas, apresentando maior discrepância nas empresas inativas, entre eles, a precificação do produto, a imagem da marca, intenções de compra e análise da participação do mercado, previsão da demanda, análise do perfil dos clientes em potencial, tipos de comercialização mais absorvidas pelos clientes, despesas pré-operacionais.

Ao analisar os pontos com peso maior e de acordo com as questões elaboradas que envolvem comportamentos a respeito de percepções, observou-se uma grande falta de conhecimento entre os empresários analisados, sobre o conhecimento/elaboração ou não dos pontos com maior peso, concluindo, diante disso, a não aptidão dos empresários analisados em relação ao conhecimento para o uso das Técnicas de Orçamento de Capital.

Todos estes pontos são observados claramente no diagrama de relação (Apêndice III), onde observou que a quantidade de informações levantadas pelas empresas não está relacionado com o sucesso/insucesso das mesmas, afirmando a partir disto que o sucesso/insucesso, está relacionado às questões específicas de planejamento financeiro.

A escassez de conteúdo a respeito das MPEs e a elevada taxa de mortalidade de empresas desse porte no Brasil evidenciam não somente a importância das técnicas, mas também o campo de pesquisa inexplorado que representam. Novos estudos são necessários para elucidar estas questões. Destaca-se a importância de verificar os conhecimentos específicos para solução dos itens aqui justificados e competências organizacionais que determinam o sucesso destas empresas.

As limitações deste estudo foram referentes à coleta de dados, pois o estudo procurou buscar informações através dos empresários, o conhecimento sobre aspectos da administração financeira aplicados em suas empresas. Assim, não existem garantias de que estes aspectos fazem realmente parte da rotina administrativa das empresas estudadas, uma vez que os empresários, possivelmente sentirem incomodados em responder que não aplicam e não conhecem as questões contidas no questionário.

O estudo foi classificado como local, uma vez que as análises obtidas permitem descrever as características das empresas da cidade de Mariana (MG), podendo ser aplicado em outras regiões obtendo diferentes resultados.

Como este estudo foi realizado com uma amostra não probabilística e local como mencionado acima, busca esclarecer em outras regiões estudadas, as respostas aqui apresentadas se são semelhantes com os resultados de outras amostras estudadas, validando ou não os resultados desta pesquisa.

Este trabalho poderá servir como fonte de informações para trabalhos sobre os temas administração financeira e pequenas e médias empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSAF, A. Finanças corporativas e valor. Atlas. 6ª edição. São Paulo, 2003.

BESSANT, J.; TIDD, J. Inovação e empreendedorismo. Porto Alegre: Bookman, 2009.

CHOO, W. C. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2a ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2006.

DALFOVO, Michael Samir; LANA, Rogério Adilson; SILVEIRA, Amélia. Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. Revista Interdisciplinar Científica plicada, Blumenau, v.2, n.4, p.01- 13, Sem II. 2008

GERHARDT, T. E. Métodos de pesquisa. UFRGS Editora. 1ª edição. Rio Grande do Sul, 2009.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. Técnicas de Pesquisa em Economia e Elaboração de Monografias. Atlas. 4ed. São Paulo, 2002.

GILL, S.P. The tacit dimension of dialogue for knowledge transfer. Helsinki School of Economics and Business Administration, 2000.

JUSBRASIL – Inciso II do artigo 325 do decreto nº 3000 de 26 de março de 1999. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br/topicos/11889586/inciso-ii-do-artigo-325-do-decreto-n-3000-de-26-de-marco-de-1999>>. Acesso 10 de maio de 2016.

MATIAS, A. & LOPES, F. – Administração financeira nas empresas de pequeno porte. Editora Manole. Barueri, São Paulo, 202.

MÜLBERT, A. L.; MUSSI, C. C.; ANGELONI, M. T. In M. T. Angeloni (Org.). Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2005. p. 62-78.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLAWALE, F.; OLUMUYIWA, O.; GEORGE, H. An investigation into the impact of investment appraisal techniques on the profitability of small manufacturing firms in the Nelson Mandela Bay metropolitan area, South Africa. African Journal of Business Management, v.4, 2010.

PINTO, A. A. G. & LIMEIRA, A. L. F. & SILVA, C. A. S. & COELHO, F. S. – Gestão de Custos. Editora FGV. 2ª Edição. Rio de Janeiro, 2008.

RÊGO, R. B. & PAULO, G. P. & SPRITZER, I. M. P. A. & ZOTES, L. P. – Viabilidade econômico-financeira de projetos. Editora FGV. 4ª Edição. Rio de Janeiro, 2006.

PORTAL BRASIL - Informe-se sobre os principais impostos para empresas. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/informe-se-sobre-os-principais-impostos-para-empresas>>. Acesso 10 de maio de 2016.

SALIM, J.J. Gestão do conhecimento e transformação organizacional. Palestra.. In: SEMANA DE EQ DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO, 68, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro:UFRJ, 2001.

SARDINHA, J. C. & ALMEIDA, J. M. B. & DINOÁ, L. L. & FERREIRA, W. L. – Orçamento e Controle. Editora FGV. 2ª Edição. Rio de Janeiro, 2008.

SEBRAE - Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros anos de vida. Relatório de pesquisa, São Paulo-SP, Jul. 2014.

_____ Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira. Relatório Executivo, Brasília, Fev. 2015.

_____ Taxa de sobrevivência micro e pequenas empresas brasil. Brasília, Out. 2011.

_____ Anuário do trabalho na micro e pequena empresa. São Paulo, 2012.

TERRA, J. C. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio, 2000. 234 p.

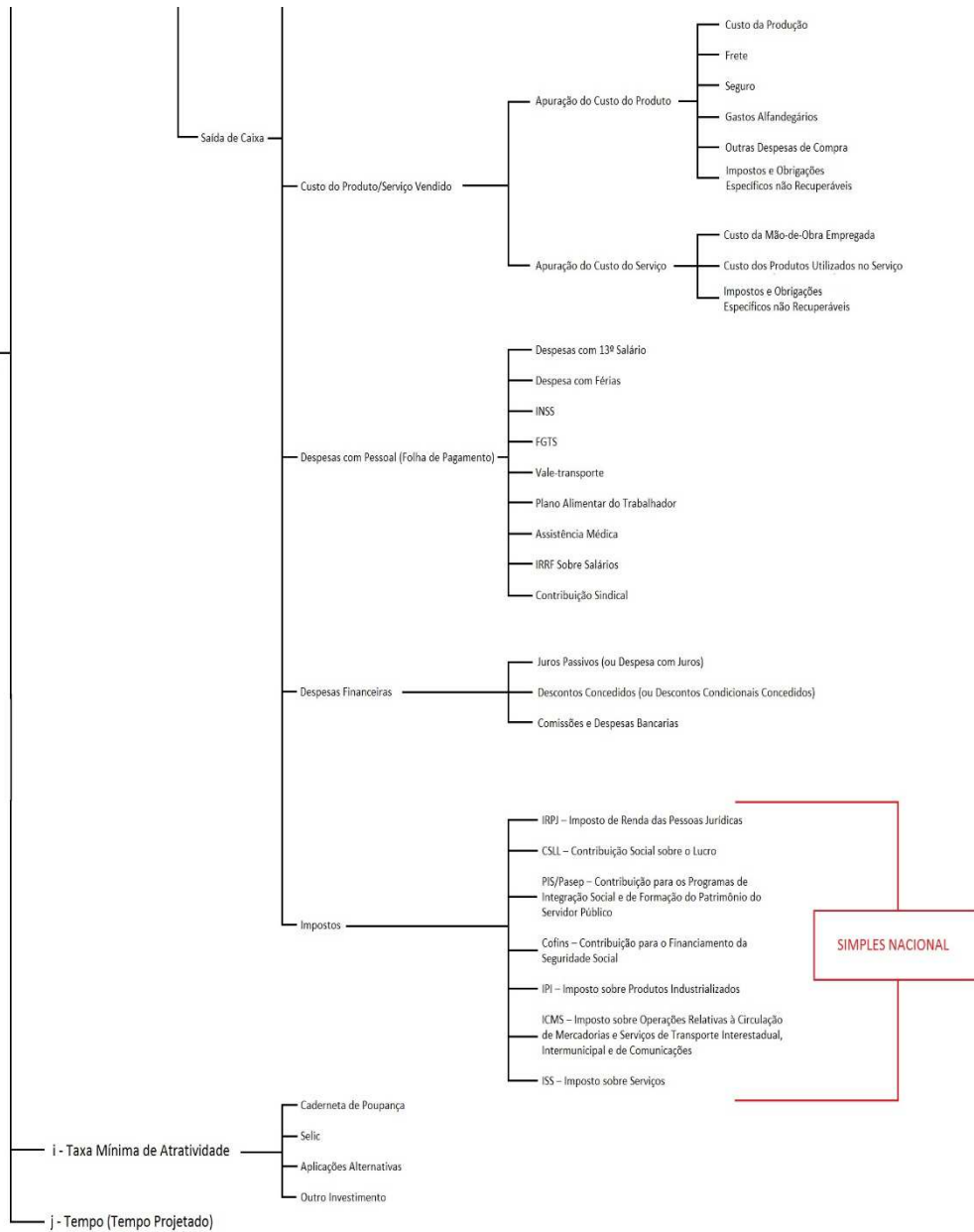
TRIVINOS, A. E. – Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais. A pesquisa Qualitativa em Educação. Atlas, 1987.

APÊNDICE I – ÁRVORE DO VPL



Continuação

VPL



O tempo influencia no preço e crescimento da empresa em questão. Utilizar a Inflação; Índice de Crescimento do setor e/ou PIB para mensurar estes crescimentos de acordo com o tempo projetado.

APÊNDICE II – QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO – UFOP

QUESTIONÁRIO AO EMPRESÁRIO

Este questionário tem como objetivo coletar informações que possibilitam conhecer e identificar o comportamento do micro e pequeno empresário para mensurar quais são os principais fatores que levam ao sucesso/fracasso de uma micro e pequena empresa. Este questionário compõe o estudo de Monografia para conclusão do curso de Administração e foi adaptado do questionário (anexo 2) do estudo “10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas” do SEBRAE-SP (2008). É importante que você responda todas as questões. As respostas deste formulário serão tratadas de maneira confidencial. Os resultados serão apresentados de modo a não permitir a identificação das pessoas que o responderem.

Agradeço antecipadamente sua colaboração.

1. Informações gerais

1.1 Razão Social:

1.2 CNPJ:

1.3 Data constituição da empresa: ____________

1.4 Data fechamento da empresa: ____________

1.5 Descrição dos principais produtos e serviços da empresa:

a) Produz:

b) Vende ou Revende:

c) Presta Serviços de:

1.6 Porte da empresa: Número de pessoas envolvidas atualmente com a empresa.

a) Sócios ou proprietários: ____

b) Empregados com ou sem carteira assinada: ____

c) TOTAL: ____

2. Informações do perfil do entrevistado:

2.1 Sexo: (a) Masculino (b) Feminino

2.2 Idade: _____Anos

2.3 Escolaridade:

a) Até primeiro grau incompleto

b) Primeiro grau completo (até 8ª série completa)

c) Segundo grau completo (até 3º ano completo)

d) Superior completo ou mais

- 2.4 Até três meses antes de abrir a empresa o(a) senhor(a) estava desempregado?
- Sim
 - Não
- 2.5 O que o senhor(a) fazia antes de abrir esta empresa?
- Funcionário público
 - Funcionário de empresa privada
 - Autônomo (sem empresa constituída)
 - Proprietário de outra empresa
 - Trabalhador rural
 - Estudante/Estagiário(a) (não estava procurando emprego)
 - Dona de casa (não estava procurando emprego)
 - Aposentado (não estava procurando emprego)
 - Outros. O que? _____
- 2.6 O senhor(a) tinha experiência anterior ou conhecimentos neste ramo de negócio da empresa?
- Sim
 - Não
- 2.7 Se sim, esta experiência foi como?
- Diretor/gerente de outra empresa do ramo
 - Funcionário de outra empresa do ramo
 - Sócio/proprietário de outra empresa do ramo
 - Alguém na família tinha um negócio similar
 - Trabalhava como autônomo no ramo
 - Outra. Qual? _____
- 2.8 Qual o principal motivo que fez o senhor(a) abrir esta empresa?
- Desejava ter o próprio negócio
 - Estava desempregado(a) e não arrumava emprego
 - Identificou uma oportunidade de negócios
 - Para melhorar de vida (aumentar a renda)
 - Exigência dos clientes/fornecedores (necessidade de ter um CNPJ)
 - Outro. Qual? _____
- 2.9 Como classificaria o motivo principal que fez o senhor(a) abrir a empresa?
- A percepção de um nicho de mercado em potencial (isto é, por oportunidade)
 - Falta de alternativa satisfatória de ocupação e renda (isto é, por necessidade)
- 2.10 Quais as principais dificuldades que enfrentou para construir a empresa?
- Falta de conhecimento do mercado
 - Dificuldade de planejar todas as etapas do negócio
 - Falta de capital
 - Pagar taxas e impostos
 - Burocracia (obter autorizações oficiais como Cetesb, Vigilância Sanitária, Conselhos, Inscrição Estadual, Registro no CNPJ, na JUCESP, na Prefeitura, etc.
 - Outros. Quais? _____

2.11 Quanto tempo o senhor(a) gastou levantando informações, planejamento do negócio ou estudando o setor, antes de constituir a empresa?

____|____|____ Meses.

2.12 Antes de registrar a empresa e durante seu funcionamento, o(a) senhor(a) levantou ou já conhecia os seguintes itens?

- a) Pesquisa de produtos semelhantes e concorrentes **(SIM) (NÃO)**
- b) Levantamento do preço da concorrência **(SIM) (NÃO)**
- c) Quais diferenciais competitivos entre os produtos concorrentes **(SIM) (NÃO)**
- d) Qual seria o custo do(s) produto(s) e/ou serviço(s) oferecidos (produção/execução) **(SIM) (NÃO)**
- e) Qual seria o custo de comercialização do(s) produto(s) e/ou serviço(s) oferecidos **(SIM) (NÃO)**
- f) Quais impostos/obrigações incidiam nos produto(s) e/ou serviço(s) oferecidos **(SIM) (NÃO)**
- g) Quem seriam seus fornecedores e como eles trabalhavam em termos de preços e prazos de pagamento **(SIM) (NÃO)**
- h) Quantas empresas concorrentes sua empresa teria **(SIM) (NÃO)**
- i) Quais preferências, hábitos, costumes e perfil sócio econômico seus clientes se identificam **(SIM) (NÃO)**
- j) Avaliou imagem da marca, intenções de compra e análise da participação do mercado (sua empresa entraria saudável no mercado em relação a concorrência) **(SIM) (NÃO)**
- k) Quais tipos de propaganda e meios de comunicação seus potenciais clientes utilizam mais **(SIM) (NÃO)**
- l) Qual qualificação necessária da mão-de-obra que precisaria contratar contando seus salários, encargos e obrigações trabalhistas (p. ex. insalubridade) **(SIM) (NÃO)**
- m) Quais os aspectos legais relativos a abertura do seu negócio (p. ex. impostos, taxas, legislação trabalhista, zoneamento, legislação sanitária e normas de segurança) **(SIM) (NÃO)**
- n) Qual melhor localização para sua empresa (ponto) **(SIM) (NÃO)**
- o) Qual o custo necessário para abertura da empresa (estoque) **(SIM) (NÃO)**
- p) Quais as despesas necessárias para a pré-operação da empresa (p. ex. despesas com técnicas de produção, aperfeiçoamento de produtos, encargos financeiros, projetos

- técnicos e estudos, custos e despesas com reestruturação, reorganização ou modernização da empresa, etc.) (SIM) (NÃO)
- q) Quais as despesas necessárias para a operação e administração da empresa (SIM) (NÃO)
- r) Qual valor do investimento e os custos envolvidos para início do negócio (SIM) (NÃO)
- s) Qual a necessidade de Capital de Giro do negócio (SIM) (NÃO)
- t) Qual regime tributário enquadraria e quais impostos pagar (SIM) (NÃO)

2.13 Como conseguiu os recursos que utilizou para montar a empresa?

- Obteve dinheiro emprestado de amigos
- Obteve dinheiro emprestado de bancos
- Utilizou recursos próprios (pessoais ou da família)
- Negociou prazos de pagamentos com fornecedores
- Utilizou outras formas de financiamento. Quais? _____

2.13.1 Caso obteve empréstimos em bancos, considerou taxas e juros nos custos?

- Sim
- Não

2.14 Na sua opinião, qual o fator mais importante para a sobrevivência das micro e pequenas empresas?

- Um bom planejamento antes da abertura da empresa.
- Uma boa gestão do negócio após a abertura da empresa.
- Políticas governamentais de apoio aos pequenos negócios.
- Melhora da situação econômica do país.
- Evitar que os problemas pessoais prejudiquem o negócio.
- Outro. Qual? _____

2.15 Como fez a previsão de demanda para saber se seria viável ou não seu projeto?

- Por intuição
- Baseando na concorrência
- Pesquisando entre pessoas conhecidas
- Estudo de mercado
- Empresa especializada em estudo de mercado
- Não fiz previsão de demanda

2.16 Como precificou seu produto?

- Por intuição
- Referente aos preços cobrados pela concorrência
- Pelos custos de produção/execução + margem de lucro (mark-up)
- Pelo retorno desejado

2.17 Como fez alterações no preço do seu produto ao longo dos anos?

- Valor por intuição

- b) Porcentagem por intuição
- c) Inflação (IPCA)
- d) Mantendo o retorno desejado (alterando preço final para manter o lucro)

2.18 Levou em consideração o crescimento do seu setor de atuação para traçar estratégias futuras?

- a) Sim
- b) Não
- c) Nunca me preocupei com o crescimento do setor

2.19 Sabe o que é o Índice de Preço do Consumidor Amplo?

- a) Sim
- b) Não

2.20 Para você, qual a importância dos indicadores econômicos? (PIB, Inflação, Setor, Selic, Salário Mínimo, etc.). Você utilizou algum para compor seu planejamento antes da abertura da empresa?

2.21 Levou em consideração outro investimento para comparar com o retorno da empresa antes da sua constituição?

- a) Sim
- b) Não

2.22 Caso não tivesse investido na empresa, investiria em qual outra modalidade? Teria sido melhor?

1 = SIM
0 = NÃO

APÊNDICE III – DIAGRAMA DE RELAÇÃO

	PERGUNTAS / QUESTIONÁRIOS	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	q	r	s	t	Σ	Σ/20	
ATIVAS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	16	0,8	
	2	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	13	0,65	
	3	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	0,95	
	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	5	1	0	1	0	-	0	1	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	9	0,45
	6	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	14	0,7	
	7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	0,9
	8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	0,95
	9	1	1	1	1	1	-	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	0,85
	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	11	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0,2	
	12	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	16	0,8
	13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	1
	14	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	10	0,5
	15	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	13	0,65
	16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	1
	17	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	17	0,85
	18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	14	0,7
	19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	19	0,95
	20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	16	0,8
	21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	17	0,85
INATIVAS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	18	0,9	
	2	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	12	0,6	
	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	14	0,7	
	4	0	1	1	1	1	1	1	-	-	-	1	1	-	1	-	0	1	1	1	1	13	0,65	
	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	1	
	6	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	7	0,35
	7	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	12	0,6	
	8	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	14	0,7
	9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	13	0,65
	10	1	1	-	-	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	15	0,75	
	11	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	14	0,7	
Σ	26	24	27	24	25	23	25	22	16	18	15	25	26	22	19	16	24	25	18	23				
Σ/32	0,8125	0,75	0,84375	0,75	0,78125	0,71875	0,78125	0,6875	0,5	0,5625	0,4688	0,78125	0,8125	0,6875	0,5938	0,5	0,75	0,78125	0,5625	0,71875				
ATIVAS	Σ	16	14	18	17	18	12	17	14	10	13	9	16	17	13	15	12	15	17	14	14			
	Σ/22	0,72727	0,63636	0,81818	0,77273	0,81818	0,54545	0,77273	0,63636	0,4545	0,5909	0,4091	0,72727	0,77273	0,5909	0,6818	0,5455	0,68182	0,77273	0,6364	0,63636			
INATIVAS	Σ	10	10	9	7	7	11	8	8	6	5	6	9	9	9	4	4	9	8	4	9			
	Σ/11	0,90909	0,90909	0,81818	0,63636	0,63636	1	0,72727	0,72727	0,5455	0,4545	0,5455	0,81818	0,81818	0,8182	0,3636	0,3636	0,81818	0,72727	0,3636	0,81818			