

SUSTENTABILIDADE FINANCEIRA ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE GOVERNADOR VALADARES

Tatiane Rosária Ribeiro da Silva Aguiar. e-mail: tatiane.ufjf@hotmail.com
Renato Antônio de Almeida. e-mail: renato.almeida@ufjf.edu.br
Associação Goiana de Administração / Comitê Científico / Goiânia/GO

633

Resumo:

O presente estudo teve como objetivo investigar a sustentabilidade financeira de uma pequena empresa familiar, tema esse diretamente influente nas elevadas taxas de mortalidade das micro e pequenas empresas brasileiras. Nessa pesquisa foram analisados os diversos fatores preponderantes para a sustentabilidade financeira, incluindo métodos e ferramentas de gestão. A pesquisa foi baseada no estudo de caso de uma empresa familiar do ramo de enxovais e roupas íntimas, a qual atua no mercado há trinta e oito anos. A abordagem da pesquisa foi qualitativa, utilizando como técnicas de coleta de dado: entrevista semiestruturada, observação direta intensiva e análise documental. Os resultados obtidos demonstraram que a empresa não desenvolveu métodos e técnicas estruturados de gestão ao longo de sua trajetória. Entretanto, a partir da experiência e das características empreendedoras dos gestores, como ocorre em muitas empresas de porte similar, alcançou e mantém a sustentabilidade financeira ao longo de várias décadas.

Palavras-Chave: Pequenas empresas, empresas familiares, empreendedorismo.

1. Introdução

O empreendedorismo torna-se, em tempos atuais, um tema cada vez mais relevante, devido ao seu evidente impacto social e econômico. Ao contribuir de forma significativa com a entrega de bens e serviços, participa ativamente do atendimento de necessidades e do fortalecimento da economia, bem como da geração de oportunidades de trabalho e renda. Na área pública, o empreendedorismo é um importante meio de geração de receita através da contribuição tributária, participando, portanto, da manutenção de serviços essenciais e do desenvolvimento do país. Segundo Dolabela (2006), o empreendedorismo tem como fundamento a cidadania, pois constrói o bem-estar coletivo e está intimamente ligado à cooperação e ao espírito comunitário.

Segundo o *Global Entrepreneurship Monitor* (2016), o Brasil é um dos países mais empreendedores do mundo, o que revela a importância de políticas e pesquisas que tenham como objetivo o fomento ao empreendedorismo. As MPE's (Micro e pequena empresas) são

as principais responsáveis pelo empreendedorismo no Brasil, haja vista que elas representam mais de 90% das empresas brasileiras (SEBRAE, 2017), sendo que a maioria delas é de origem familiar (LEMES JÚNIOR e PISA, 2010). Entretanto, embora seja considerado um país empreendedor, no Brasil a sustentabilidade financeira das MPE's não é alcançada em grande parte dos negócios. O que se observa é que a maioria dos empreendimentos se extingue por falta de conhecimentos essenciais dos empreendedores (LEMES JÚNIOR E PISA, 2010). O mesmo autor acrescenta, ainda, que a cada ano são abertas em média 130 mil empresas. Ao mesmo tempo, 29% delas fecham antes de um ano de atividade, 56% fecham antes de cinco anos e apenas 44% conseguem ultrapassar os cinco anos de abertura.

São diversos os motivos que levam à falência das MPE's. Dentre eles, destacam-se como principais a falta de gestão administrativa (IUDICIBUS e MARION, 2011). No entanto, há empresas que nunca tiveram à sua frente um administrador, nem tampouco utilizaram processos e/ou ferramentas de gestão de forma sistemática e mesmo assim se consolidaram no mercado. Nesse caso, o que destacaria as empresas sobreviventes das demais? Entender as razões que contribuíram para a sobrevivência das empresas além do período de mortalidade infantil, bem como suas principais características, pode proporcionar novas contribuições para os atuais modelos de gestão. Estudos desenvolvidos nesse sentido poderão contribuir para o desenvolvimento de novas metodologias e/ou técnicas, principalmente para empresas de micro e pequeno porte, que frequentemente não conseguem se adequar às teorias e rotinas administrativas dos modelos atuais.

Grande parte MPE's apresenta deficiências gerenciais, principalmente com relação às finanças. Muitas não conhecem seus indicadores financeiros mais elementares e por isso, frequentemente vão inadvertidamente em direção à falência. Questões como falta de reserva de contingência, retiradas para fins pessoais e outros problemas relacionados à confusão entre patrimônio pessoal e empresarial são comuns, o que muitas vezes contribui para afetar o capital de giro das empresas. Ao fazer retiradas para fins pessoais, sem avaliar as necessidades da empresa, o proprietário pode colocá-la em dificuldades financeiras e a mesma pode não conseguir sobreviver por muito tempo (LEMES JÚNIOR E PISA, 2010).

Nesse sentido, esta pesquisa objetivou investigar os aspectos que envolvem o processo de construção da sustentabilidade financeira, estabelecendo como principal objetivo a identificação dos principais fatores que explicariam de como a empresa conseguiu manter-se e

desenvolver-se durante suas várias décadas de existência. O objeto da pesquisa foi uma empresa de pequeno porte, localizada na cidade de Governador Valadares, Minas Gerais. A escolha da empresa foi feita a partir de sua história de várias décadas de existência e pelo fato de representar uma grande massa de empresas de mesmo porte, por tratar-se de uma empresa familiar.

Em todo o mundo, a maioria das MPE's é de origem familiar. No Brasil, especificamente, esse número chega a 90%. No entanto, apenas 5% sobrevivem até a terceira geração da família. A maioria “morre” com seus fundadores. Isso, porque o processo de sucessão é extremamente difícil, e quando não há na família alguém preparado tecnicamente para o cargo e em geral há resistências em se colocar um gestor externo (LEMES JUNIOR e PISA, 2010). Ao longo do tempo, a administração do negócio se torna mais complexa por causa da participação de novas gerações e quando ocorre a sucessão, em muitos casos, pode ocorrer a dissolução da empresa (MAXIMIANO, 2011).

Segundo Floren (apud CARRIERE, SARAIVA E GRZYBOVKI, 2008), a sucessão é um momento importante no ciclo de vida da empresa familiar, e normalmente esse processo traz consigo problemas gerenciais e emocionais. Floriani e Rodrigues (apud CARRIERE, SARAIVA e GRZYBOVKI, 2008), também acrescentam que o processo sucessório em negócios familiares é o ponto crítico para sua perpetuação.

Lemes Júnior e Pisa (2010), enfatizam que as empresas familiares muitas vezes se extinguem quando seus fundadores morrem. Em uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2008) citada por Lemes Júnior e Pisa (2010), foi identificado que a taxa média de sobrevivência de empresas familiares é de 25 anos, enquanto que empresas não familiar têm uma expectativa de sobrevivência maior, em média 40 anos.

2.2. Sustentabilidade financeira

Embora a palavra sustentabilidade seja um termo muito utilizado no ambiente empresarial, ainda não há um consenso para a sua definição (CLARO; CLARO; AMANCIO, 2008). Lemes júnior e Pisa (2010) enfatizam que a sustentabilidade empresarial se dá em três

dimensões: econômica, social e ambiental, denominada por alguns autores como o “tripé da sustentabilidade”.

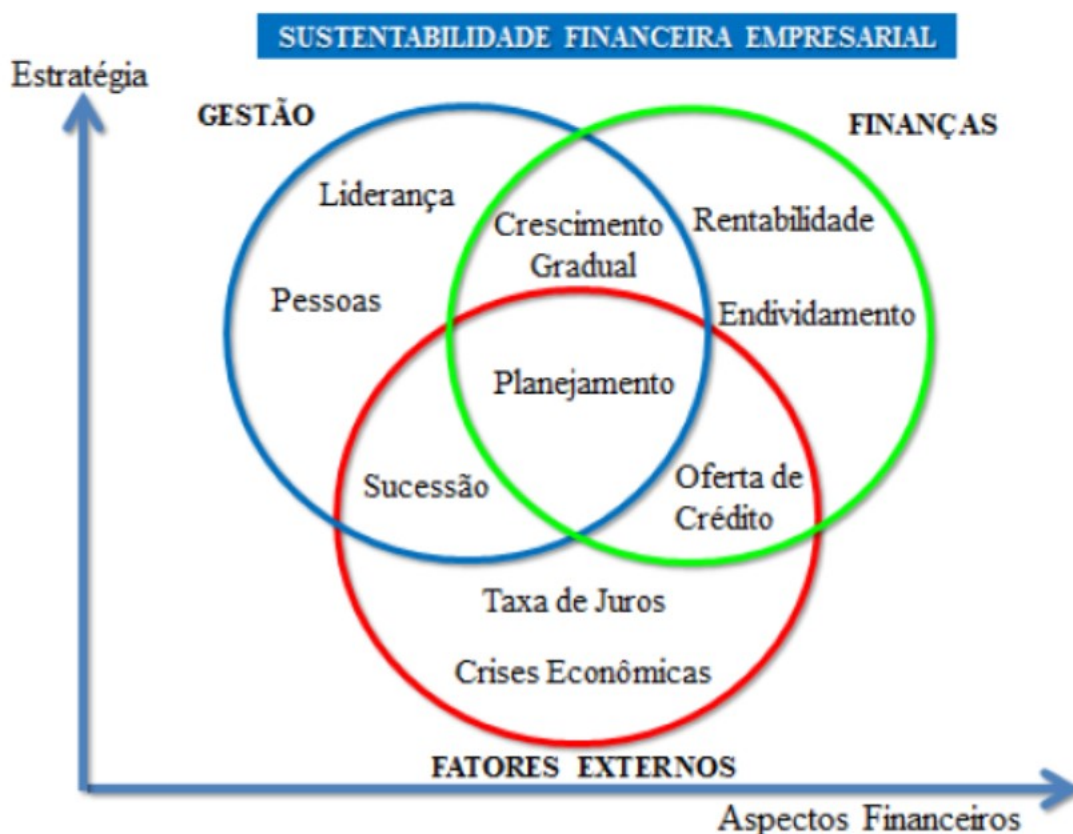
Uma contribuição nesse sentido é o modelo proposto por Branco (2013), que propõe as bases para a sustentabilidade empresarial a partir de fatores relacionados à gestão, finanças e variáveis externas (ver fig. 1).

Figura 1– Modelo da Sustentabilidade Financeira Empresarial

Fonte: Branco (2013, p. 120)

Fonte: Branco (2013, p. 120)

A gestão implica na capacidade da liderança em planejar as estratégias de sobrevivência e crescimento, direcionar as pessoas e preparar novos líderes. Em relação às finanças, é necessário minimizar os custos e maximizar a rentabilidade de forma que o



crescimento possa ocorrer de maneira sustentável. Percebe-se a partir desse modelo que o planejamento é o centro da sustentabilidade e, portanto, de vital importância em todos os aspectos. Gestão e finanças são os dois fatores conjuntos que influenciarão de

maneira decisiva nas chances de sobrevivência, muitas vezes afetadas pelos fatores externos. É importante destacar que outros autores têm percepções diversas sobre a sustentabilidade financeira. Maximiano (2011, p.14) atribui grande importância ao lucro nos empreendimentos e afirma ser esta “a medida básica do desempenho de qualquer negócio.” Antonik (2008) salienta que a sustentabilidade financeira é essencial para que uma organização tenha sucesso. Acrescenta, ainda, que para isso é preciso que a mesma tenha uma política realista, com foco no mercado e pratique preços que cubram no mínimo os custos operacionais e financeiros.

A sustentabilidade financeira empresarial é construída ao longo do tempo por estratégias embasadas na perspectiva financeira. Kaplan e Norton (1997) enfatizam que partindo dessa perspectiva o foco da organização está no aumento de receitas, redução de despesas, melhoria da produtividade, administração de risco e utilização de ativos.

3. Metodologia

A escolha da abordagem metodológica para esta pesquisa, quanto aos meios, é de natureza qualitativa. Malhotra (2012) classifica esse tipo de abordagem, em muitos casos, como não estruturada e exploratória, pois aprofunda em razões e motivações subjacentes. A partir dos eventos e das variáveis observadas, foi possível identificar aspectos específicos, permitindo analisar e descrever características da empresa analisada, sendo possível estabelecer a relação entre as mesmas e a sustentabilidade financeira. Segundo Andrade (2009), ao desenvolver uma pesquisa descritiva, os fatos devem ser observados, registrados, analisados e interpretados sem que o pesquisador interfira neles. Nesse caso, a pesquisa se assemelha em alguns aspectos de uma pesquisa exploratória (GIL, 2010).

Sendo caracterizada como um estudo de caso, o propósito dessa pesquisa inclui a investigação de situações da vida cotidiana e, preservando a singularidade do objeto estudado, objetiva-se descrever o contexto da situação investigada, formular hipóteses ou teorias e explicar as causas e efeitos de determinados fenômenos complexos (GIL, 2002). O mesmo autor, ainda, acrescenta que de todos os delineamentos de pesquisa, em termos de coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo, pois possui a combinação de “dados de gente” e “dados de papel”. A utilização das três técnicas de coleta de dados: entrevista, observação e fontes documentais, conferem ao estudo de caso profundidade, maior rigor e credibilidade,

técnica esta conhecida como triangulação (GIL, 2010). Yin (2001, p.120) define a triangulação como “fundamento lógico para se utilizar várias fontes de evidências”.

A importância do estudo de caso e os métodos comumente utilizados para efetivação da pesquisa proporcionam uma contribuição relevante a partir da observação direta, entrevistas e da riqueza de detalhes (YIN, 2001). O mesmo autor ainda acrescenta que na maioria das vezes, a conveniência, o acesso aos dados e a proximidade geográfica são os motivos que levam a escolha de determinado caso.

O estudo de caso, segundo Gil (2010, p. 118) “tem o propósito de explorar ou descrever objetos que, em função de informação prévia, pareça ser a melhor expressão do tipo ideal da categoria.” A escolha da empresa em questão para o estudo de caso foi feita por conveniência a partir da perspectiva do pesquisador, principalmente considerando a acessibilidade e o perfil da mesma, a saber: pequena empresa, origem familiar (segunda geração) e sustentável financeiramente.

Para coleta de dados foram utilizados: análise documental, entrevista e observação. No caso da entrevista, optou-se pelo formato semiestruturado, pois essa técnica permite entender melhor o significado que os entrevistados atribuem a determinados problemas (MARTINS; LINTZ, 2000). A entrevista semiestruturada é desenvolvida por meio de um roteiro inicial que possui flexibilidade para aprofundamentos em determinadas questões de acordo com a necessidade identificada na conversa com o entrevistado. Trata-se de um método de coleta de dados que possui diversas vantagens e dentre elas destaca-se a oportunidade de obter informações mais precisas e esclarecer ou explicar alguma questão específica (MARKONI E LAKATOS, 2010). A entrevista foi estruturada a partir das proposições do referencial teórico, com embasamento nas principais áreas funcionais e nos principais conceitos relacionados à pesquisa em questão.

Além da entrevista, a técnica da observação contribuiu para consolidar dados colhidos através da entrevista, além de acrescentar fatos novos. No levantamento de dados. Marconi e Lakatos (2010) enfatizam que a observação propicia ao pesquisador a obtenção de evidências e identificação de objetivos que nem mesmo os indivíduos envolvidos no contexto percebem, mas que são orientadores de seus comportamentos. Observação e entrevista se complementam, permitindo o cruzamento de informações a partir de perspectivas diferentes. O processo de observação é estruturado a partir de um planejamento específico e utiliza

instrumentos para coleta de dados, como por exemplo, anotações, escalas, dispositivos eletrônicos, etc. (MARTINS e LINTZ, 2000; GIL, 2010; MARCONI e LAKATOS, 2010).

Por último, mas não menos importante, a coleta de dados incluiu fontes documentais. Gil (2010) enfatiza a importância das fontes documentais como essenciais para obtenção de informações quanto à estrutura e organização. Todas as informações utilizadas na pesquisa, a partir de todos os meios utilizados, tiveram seu uso autorizado de forma expressa pelos representantes legais da empresa.

639

3. Caracterização da empresa e coleta de dados

3.1 Identificação e perfil da empresa

A empresa objeto desse estudo denomina-se Nordestina Enxovais. Foi fundada em 1979, a partir de uma iniciativa empreendedora, por necessidade. Empreendimentos com essa característica são gerados pela falta de oportunidades de emprego ou alternativas para a sobrevivência (LEMES JÚNIOR E PISA, 2010). O empreendedor, proveniente de uma família grande e humilde, sustentava sua família em Aracaju com grande dificuldade por meio das vendas de artesanato e enxovais que vendia de porta em porta em diversas regiões. Foi em uma dessas viagens que passando por Governador Valadares que ele identificou a oportunidade de um lugar melhor para criar sua família.

O empreendedor e a família vieram para Governador Valadares em situação de grande pobreza. Em 1979 avistaram um ponto no centro de Governador Valadares e perceberam que poderiam iniciar um negócio naquele local e ofertar produtos que eram pouco conhecidos na cidade. Foi esse o início da Nordestina Enxovais, loja especializada em artesanatos e enxovais do Nordeste. No início, a fonte de financiamento principal foram recursos próprios e o empréstimo de um amigo. Hoje, após 38 anos de sua abertura, os filhos do casal fundador dividem a gestão da empresa.

3.2. Características do modelo de gestão adotado pela empresa

Dos seus 38 anos de existência, a empresa passou 35 anos compartilhando a gestão financeira da empresa com as necessidades familiares. Os gestores relatam que, apesar de não haver separação, havia um controle simples, mas efetivo e liderado pelo patriarca. A

Literatura confirma essa prática em pequenos negócios familiares. Segundo Lemes Júnior e Pisa (2010) há utilização de recursos da empresa para fins pessoais e resistências em seguir rotinas administrativas. Lemes Júnior e Pisa (2010), ainda acrescentam, que no início do negócio, devido ao fato de MPE's não possuírem um controle de caixa tão apurado, não delegam essa tarefa a terceiros. Normalmente, algum familiar controla as finanças com o intuito de evitar desvios de recursos.

Quanto aos controles financeiros, no início também não possuíam fluxo de caixa, controle de estoque ou qualquer outro similar. A empresa só passou a se organizar sistematicamente nos últimos três anos, após ocorrer a sucessão familiar e separação de bens para os irmãos que reivindicaram suas partes. Devido ao controle precário de estoques, a empresa passou por dificuldades e precisou passar por uma reestruturação nesse sentido. Atualmente, a empresa possui inclusive um sistema de automação comercial.

Embora não existam departamentos claramente definidos na empresa, a função do Marketing teve grande relevância para o negócio. O produto, que era totalmente artesanal e diferenciado por ser produzido no Nordeste, destacava-se no mercado de forma isolada. Por isso, era possível manter uma margem de lucro atrativa e a demanda pelos produtos era crescente. Para agregar mais valor ao produto, faziam-se bordados à mão, o que era muito valorizado na cidade de Governador Valadares. Com a pavimentação da rodovia Rio - Bahia, os consumidores passaram a fazer turismo para o Nordeste e trazer esses bordados para a região. Além disso, as viagens para o Nordeste eram muito cansativas e fazer os bordados à mão tornou-se inviável e o fornecimento passou a ser feito por representantes. A partir de então estratégia principal para alavancar as vendas foi concentrada no parcelamento das compras. Constatou-se que essa estratégia ainda é mantida. São feitas promoções frequentes, o que segundo Cobra (2009) e Oliveira (2012) proporciona uma resposta mais rápida ou mais intensa por parte dos clientes.

A gestão de operações e processos foi distribuída, ao longo do tempo, para cada membro da família. O aprendizado sobre a gestão operacional no início ocorreu por tentativa e erro e com a prática do dia a dia é que melhoravam a gestão de processos. Não havia métodos e procedimentos que indicassem como deveria ser desempenhada cada tarefa. Entretanto, com o aumento da concorrência, nos últimos anos, a empresa percebeu a necessidade em melhorar seus processos. Inicialmente, a pouca concorrência minimizou o reflexo negativo de falhas

gerenciais e operacionais. Entretanto, chegou um momento em que os passos seguintes precisariam ser estrategicamente pensados, pois a agressividade das grandes redes poderia fazer com que a empresa desaparecesse. Atualmente, a empresa possui maior organização em todos os aspectos, inclusive operacional. A produtividade na empresa é mensurada e são estabelecidas metas individuais.

Em observação no local foi possível constatar que há uma razoável organização funcional. Além disso, há separação da área de bordados, de roupas íntimas e de enxovais. O escritório administrativo fica no primeiro andar e dali mesmo, os proprietários podem acompanhar toda a movimentação da loja. Os estoques não possuem uma organização estruturada, pois não há um responsável específico para essa função. Alguns aspectos relacionados à gestão de pessoas também devem ser destacados. Inicialmente, somente a família trabalhava no negócio. Dessa forma, todos contribuíam à sua maneira para que a empresa funcionasse. Somente depois de um tempo, quando perceberam que o negócio estava prosperando é que decidiram colocar o primeiro colaborador externo na empresa. Esse aspecto é destacado por Lemes Júnior e Pisa (2010) em relação às empresas familiares.

A primeira contratação da empresa não seguiu nenhum método sistematizado, nem mesmo uma análise curricular, entrevista ou exigência por experiência. Mesmo assim foi uma contratação bem sucedida, pois a pessoa contratada permaneceu na empresa por vinte anos. Tal prática de contratação permaneceu inalterada por muitos anos, incluindo indicação de parentes e conhecidos. Entretanto, os proprietários relatam que essa prática acarretou diversos problemas ao longo do tempo e atualmente estão procurando evoluir mais nas práticas de recrutamento e seleção.

Com base na pesquisa qualitativa realizada pelo SEBRAE (2016) para identificação dos fatores contribuintes para mortalidade/sobrevivência das empresas no Brasil, é possível descrever cada fase da Nordestina e como foi a ação da família cada situação. Foram avaliados os aspectos relacionados à fase inicial, com todas as dificuldades mais comuns aos empreendedores iniciantes, sem experiência em gestão. Verifica-se que a história se repete, como muitos outros casos de sucesso ou insucesso, destacando como ponto comum o fato de ter à frente do negócio a figura do fundador, de grande capacidade empreendedora.

Como é muito comum ocorrer, na fase inicial da empresa não existia qualquer tipo de planejamento, o que persistiu por longa data. Ferramentas de gestão eram completamente

desconhecidas na rotina da empresa. Entretanto, alguns fatores contribuíram de forma decisiva para a sobrevivência do negócio, dentre eles a oferta de um produto diferenciado, com pouca concorrência. Com o crescimento da empresa, a presença de novos concorrentes e a profissionalização dos membros da família, os aspectos desejáveis de um processo de gestão mais consistente começaram a fazer parte da rotina da empresa, que conta atualmente com uma liderança mais capacitada e preparada para gerenciar.

5. Considerações finais

O aspecto marcante da empresa é sua origem familiar e que se preserva até os dias atuais. As dificuldades em seguir rotinas administrativas ao longo dos anos são explicadas pela falta de capacitação adequada e por aspectos próprios da gestão familiar, que muitas vezes resiste à gestão profissionalizada. Tal característica influencia de forma decisiva na gestão dos recursos financeiros, embora exista uma clara separação entre propriedade familiar e empresarial. A atuação marcante do fundador foi de grande importância não apenas para a criação, mas também para a consolidação e desenvolvimento da empresa, compensando as demais deficiências relacionadas aos aspectos gerenciais.

Por se tratar de um estudo de caso, não se podem generalizar os resultados da pesquisa para todas as MPE's familiares, pois cada uma possui características individuais e contextos diferentes. Mesmo com todo o rigor metodológico, um estudo de caso implica em perspectivas pessoais, tanto dos entrevistados quanto do pesquisador, o que pode ser entendido como uma limitação do método escolhido. Entende-se portanto, que esse estudo pode contribuir juntamente com outros de metodologias diversas para a construção de uma perspectiva mais ampla sobre o tema em questão.

Verificou-se que a empresa Nordestina alcançou a sustentabilidade financeira em função de diversos fatores, os quais não podem ser atribuídos, certamente, ao modelo de gestão ou à competência gerencial dos gestores. Dentre os fatores determinantes, pode-se destacar: o diferencial do produto, o valor agregado ao mesmo e pouca concorrência, o que pode ser explicado por uma estratégia não deliberada, mas intuitiva, de diferenciação. Somam-se a esses fatores: experiência do proprietário no ramo e atividade paralela como outra fonte de recursos; união dos esforços da família para desenvolver a empresa; políticas

para fidelização dos clientes; fonte de recursos financeiros em momento crítico da organização; austeridade financeira dos proprietários.

Com os resultados desta pesquisa foi possível identificar que a sustentabilidade financeira está sustentada pelo tripé: práticas gerenciais, resultados financeiros e fatores peculiares e relevantes, que nesse caso podem ser destacados como a implicação do valor percebido pelos clientes e características empreendedoras dos gestores. É interessante observar que diversos fatores influentes para a sustentabilidade nem sempre foram produzidos e/ou mantidos de forma intencional, sendo muitas vezes produto da intuição e comportamento natural dos empreendedores. Atualmente, com a competitividade cada vez maior, é imprescindível que a empresa avance mais no sentido de profissionalizar a sua gestão para continuar mantendo sua vantagem competitiva e continue sendo uma empresa financeiramente sustentável.

Referências bibliográficas

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à Metodologia do Trabalho Científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ANTONIK, Luis Roberto. A administração financeira das pequenas e médias empresas - **FAE BUSINESS**. número 8. p. 35 – 38. Maio, 2004.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz Alex Silva; GRZYBOVSKI, Denise. Org. **Organizações Familiares**: um mosaico brasileiro. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo fundo, 2008.

CLARO, P. B. O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**. V. 43, n. 4, p. 289-300, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para não administradores**: a gestão de negócio ao alcance de todos- 2 ed. Barueri, SP: Manole, 2011.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing no Brasil**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa** - 30. ed. São Paulo : Editora de Cultura, 2006.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 6. ed. São Paulo: Empreende / Atlas, 2016.

FLOREN, R. H. The significance of business in the netherlands. **Family Business Review**, London, v.11, n. 2, p. 121-178, June 1998.

FLORIANI, O.; RODRIGUES, L. C. Sucessão empresarial: processo sucessório em empresas familiares. In: **Encontro de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**, I, 2000, Londrina. Anais... Londrina: UEL, 2000. p. 299-312.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Global Entrepreneurship Monitor Empreendedorismo no Brasil : 2016 \ Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores -- Curitiba: IBQP, 2017. Disponível em: <<https://www.SEBRAE.com.br/SEBRAE/Portal%20SEBRAE/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>>. Acesso em 01/09/2017.

IUDÍCIBUS, Sergio de; MARION, José Carlos. **Curso de Contabilidade para não contadores**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação: *Balanced Scorecard***. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa; PISA, Beatriz Jackiu. **Administrando micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Tradução: Lene Belon Ribeiro, Monica Stefani. Revisão técnica: Janaina de Moura Engracia Giraldi. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amauru. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e gestão de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall: 2011.

OLIVEIRA, Bráulio. **Gestão de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

OLIVEIRA, Dilson Campos - **Como elaborar controles financeiros**.Org. Viviane Soares da Costa, Any Myuki Wakabayashi, Renata Duarte Foscarini, Adriana Athouguia Sabioni. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013.

SEBRAE. “Sobrevivência das Empresas no Brasil”. Brasília, 2016.
Disponível em:<http://www.SEBRAE.com.br/SEBRAE/Portal%20SEBRAE/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2016.pdf> Acesso em: 15/07/2017.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** - 2.ed. -Porto Alegre : Bookman, 2001.