

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**

**Thamires Zandonadi Bomfim**

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO APLICADO A UMA  
MICROEMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS ELÉTRICOS**

**Taubaté – SP**

**2017**

**Thamires Zandonadi Bomfim**

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO APLICADO A UMA MICROEMPRESA DO  
SETOR DE SERVIÇOS ELÉTRICOS**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização pelo Curso MBA Gestão Contábil, Auditoria e Controladoria do Departamento de Gestão em Negócios da Universidade de Taubaté.

Orientador: Prof<sup>o</sup>.Ms. Paulo Dias Raposo  
Filho

**Taubaté – SP**

**2017**

**Thamires Zandonadi Bomfim**

PLANEJAMENTO FINANCEIRO APLICADO A UMA MICROEMPRESA DO  
SETOR DE SERVIÇOS ELÉTRICOS

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização pelo Curso MBA Gestão Contábil, Auditoria e Controladoria do Departamento de Gestão em Negócios da Universidade de Taubaté.

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA:

Prof.<sup>o</sup> Ms. Paulo Dias Raposo Filho

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof.<sup>a</sup> Ms. Vilma da Silva Santos

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof.<sup>o</sup> Ms. Júlio César Gonçalves

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. (suplente)

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Aos meus pais, que sempre me apoiaram e me incentivaram a dar continuidade nos meus estudos, independente dos momentos difíceis.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pela oportunidade de realizar este trabalho e por me ajudar a conquistar tudo que sonhei.

À minha família e meu companheiro pelo apoio e incentivo, principalmente nos momentos difíceis.

Ao orientador, Professor Paulo Dias Raposo Filho pelos ensinamentos e por estar sempre à disposição para tirar as dúvidas e em especial agradeço aos professores Vilma da Silva Santos pelo apoio e incentivo no momento em que precisava e Júlio César Gonçalves pela presença imprescindível.

“Lute com determinação, abrace a vida com paixão, perca com classe e vença com ousadia, porque o mundo pertence a quem se atreve e a vida é muito pra ser insignificante”

- Charles Chaplin

## RESUMO

As micro e pequenas empresas representam a maior gama de empresas no país, são importantes para o desenvolvimento econômico e social, além de ser responsáveis pela geração de empregos. Porém existe um problema que acaba atrapalhando, que é a alta taxa de fechamento precoce dessas empresas. Pode-se dizer que umas das maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas, são as medidas a serem tomadas para se fazer um planejamento financeiro. No processo de planejamento financeiro e controle da informação torna-se um elemento principal na tomada de decisão, onde os objetivos almejados poderão ser alcançados. A projeção do fluxo de caixa é uma ferramenta fundamental para qualquer empresa, independente do seguimento e porte que possui. O objetivo deste estudo é verificar a importância do planejamento financeiro em uma MPE, pelo fato de possibilitar ao gestor informações para melhor tomada de decisão proporcionando a continuidade das suas operações e assim promover o seu crescimento. O objetivo deste estudo é demonstrar a importância do fluxo de caixa como ferramenta do planejamento financeiro, para atender melhor as necessidades da empresa auxiliando na projeção do futuro, exercendo grande influência na determinação do sucesso da empresa. O presente estudo é utilizado um estudo de caso para o desenvolvimento do trabalho, é realizado um acompanhamento dos dados da empresa Automatec por um período de tempo. Conclui-se que por meio do estudo de caso via fluxo de caixa é possível manter a forma complementar e fundamental aos mecanismos de registro de dados financeiros, possibilitando a análise desses dados e dando a eles sentido dentro da gestão, o que torna cada informação financeira influente e coerente na tomada de decisão.

**Palavras- Chave:** Planejamento financeiro, Micro e pequenas empresas, fluxo de caixa.

## ABSTRACT

Micro and small enterprises represent the largest range of companies in the country, are important for economic and social development, and are responsible for job creation. But there is a problem that ends up disturbing, which is the high rate of early closure of these companies. One can say that one of the biggest difficulties faced by companies is the measures to be taken to make a financial planning. In the process of financial planning and control of information becomes a key element in decision making, where the desired objectives can be achieved. The projection of cash flow is a fundamental tool for any company, regardless of the follow-up and size it possesses. The objective of this study is to verify the importance of financial planning in an EPM, because it allows the manager information for better decision making, thus allowing the continuity of its operations and thus promoting its growth.

The purpose of this study is to demonstrate the importance of cash flow as a financial planning tool to better serve the needs of the company, assisting in the projection of the future, exerting great influence in determining the success of the company. The present study is used a case study for the development of the work, a monitoring of the data of the company Automatec is carried out for a period of time. It is concluded that through the cash flow case study it is possible to maintain the complementary and fundamental form to the financial data recording mechanisms, allowing the analysis of these data and giving them meaning within the management, which makes each financial information influential and coherent in decision making.

**Key words:** Financial planning, Micro and small businesses, cash flow.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Importância do controle administrativo para uma empresa.....	24
Figura 2 - Modelo de controle de estoque .....	37
Figura 3 - Classificação dos tipos de empresas de acordo com a renda.....	41

## **LISTAS DE GRÁFICOS**

Gráfico 1- Variação do crescimento das micro e pequenas empresas.....	42
Gráfico 2. Variação na distribuição das micro e pequenas empresas.....	43
Gráfico 3 - Taxa de sobrevivência das empresas até o ano de 2012 .....	54
Gráfico 4- Taxa de mortalidade de empresas até o ano de 2012.....	54

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Fluxo de caixa mensal _____	31
Tabela 2- Modelo de fluxo de caixa _____	58

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Controle de contas a receber .....	34
Quadro 2 - Controle de contas a pagar .....	36
Quadro 3 - Ficha de controle de estoque .....	38
Quadro 4- Classificação das empresas de acordo com o seu número de empregados ...	39
Quadro 5 - Crescimento das principais atividades das MPE's no brasil. ....	44
Quadro 6 - Principais atividades do setor de comércio. ....	44
Quadro 7 - Evolução das principais atividades do setor de serviços. ....	45
Quadro 8 - Crescimento das principais atividades do setor da indústria. ....	46
Quadro 9 - Crescimento das principais atividades do setor de construção civil. ....	46
Quadro 10 - Fatores condicionantes ao sucesso empresarial .....	49
Quadro 11- Perfil das empresas sobreviventes e as empresas que declararam falência. 50	
Quadro 12 - Principais fatores que influenciam na morte precoce das empresas .....	53
Quadro 13 – Planilha de desmembramento de contas .....	57

## **LISTA DE SIGLAS**

**BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

**IBGE**- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**IBPQ** - Instituto Brasileiro de qualidade e produtividade

**MPE's**- Micro e pequenas empresas

**PIB** – Produto Interno Bruto

**RAIS** – Relação Anual de Informações Sociais

**SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas empresas

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.2 Problema.....	17
1.3 Objetivos do Estudo .....	17
1.3.1 Objetivo Geral .....	17
1.3.2 Objetivos Específicos .....	18
1.4 Delimitação do Estudo .....	18
1.5 Importância do Estudo.....	19
1.6 Metodologia de Pesquisa .....	19
1.7 Organização do Estudo.....	20
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	22
2.1 Definição de planejamento .....	22
2.1.1 Definição de finanças .....	23
2.1.2 Definição de controle.....	23
2.1.3 Controles administrativos .....	26
2.1.4 Controle de vendas .....	26
2.1.5 Controle de compras .....	26
2.1.6 Controle de estoque .....	27
2.2 Definição de planejamento financeiro .....	28
2.2.1 A importância do planejamento financeiro .....	28
2.2.2 Tipos de planejamento financeiro.....	29
2.2.3 Planejamento em curto prazo .....	29
2.2.4 Planejamento em longo prazo.....	29
2.2.5 Ferramenta do planejamento financeiro .....	30
2.2.6 Definição de fluxo de caixa.....	30
2.2.7 Definição de capital de giro.....	32

2.3 Definição de contas a receber .....	33
2.3.1 Definição de contas a pagar.....	35
2.3.2 Definição de controle de estoques .....	36
2.3.3 Definição e classificação das micro e pequenas empresas .....	38
2.3.4 O interesse gerado pelas micro e pequenas empresas .....	41
2.3.5 Classificação das empresas no Brasil por setor de atividade e porte.....	43
2.3.6 A importância econômica das MPE's para a economia brasileira .....	47
2.3.6 Fatores condicionantes para o sucesso de uma micro e pequena empresa.....	48
2.3.7 Investimento que auxilia o empreendedor a garantir o sucesso de uma empresa .	50
2.3.8 Elaboração de estratégias para as micro e pequenas empresas .....	51
2.3.9 Índice de natalidade e mortalidade das MPE's no brasil.....	52
3 ANÁLISE DE CASO DE UMA MICROEMPRESA.....	56
4 CONCLUSÃO.....	61
REFERÊNCIAS .....	63

## 1 INTRODUÇÃO

As Micro e Pequenas Empresa (MPE's) desempenham um papel muito importante no mundo dos negócios, e estão relacionadas ao crescimento econômico do país. De acordo com uma pesquisa realizada pelo Sebrae (2004) 99% representa as micro e pequenas empresas, e são responsáveis por 70% dos postos de trabalho.

Nos últimos anos as Micro e Pequenas Empresas do Brasil vêm crescendo de forma intensa, gerando uma evolução na participação da economia do país. Atualmente, as MPE's representam mais da metade dos empregos formais. Além de que esse tipo de empreendimento são considerados os principais geradores de riqueza no comércio no Brasil representando (53,4% do PIB, Produto Interno Bruto, deste setor), no setor industrial é responsável por (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%) e no setor de serviços, mais de um terço nacional (36,3%) tem origem nos pequenos negócios segundo uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2014).

Porém, de acordo com um estudo realizado pelo SEBRAE (2016), o período entre 2010 e 2015, a mortalidade das micro e pequenas empresas aumentaram em 344%, passando de 169 mil casos de falência em 2010, para 581mil em 2015.

Ross (1998, p. 82) define planejamento como “o planejamento financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro.

Kassai (1996, p. 103) explica a importância do planejamento financeiro dentro da empresa: “Muitos dos micro e pequenos empresários possuem um conhecimento técnico do mercado em que pretendem atuar, não tendo experiência suficiente para exercer a uma função administrativa. Assim, começam a surgir alguns problemas que ferem o princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade, como o problema da administração pessoal, escassez de recursos para a produção e financeiro, o proprietário passa a assumir várias funções na empresa, dificultando o cumprimento das tarefas que devem ser feitas e passa há dedicar seu tempo para solucionar problemas rotineiros perdendo a visão do negócio, a dimensão do planejamento e busca por novas oportunidades.

O planejamento financeiro na atualidade é de extrema importância para uma organização, pois auxiliam o empresário na tomada de decisão e evita as altas taxas de mortalidade (FREITAS, 2015).

O processo de planejar nada mais é que uma ferramenta administrativa, que abre uma gama de caminhos, auxiliando o micro empreendedor nas ações a serem executadas a longo prazo (FREITAS, 2015).

## **1.2 Definição do Problema**

Com o passar dos anos as Micro e pequenas empresas vem ganhando espaço cada vez maior na economia do país, cerca de 99% das empresas no Brasil são MPE's.

Mas nem tudo é como parece ser, as dificuldades e os obstáculos enfrentados são muitos, um deles é que no âmbito empresarial é muito influenciado pelo governo, com altas taxas tributárias, outro problema muito comum é a falta de experiência e de preparo na hora de abrir um negócio.

De acordo com estudo realizado pelo SEBRAE (2016) com o objetivo de identificar a taxa de sobrevivência de empresas com até dois anos, constataram que a taxa de mortalidade dessas empresas vem crescendo de uma forma que a cada 100 MPE's abertas no Brasil, apenas 73 permanecem em atividade.

Diante dessa situação, fica a pergunta, qual é a importância de se fazer um planejamento financeiro, via fluxo de caixa para controle e inibição do fechamento precoce das MPE's?

## **1.3 Objetivo do Estudo**

### **1.3.1 Objetivo Geral**

Estudar a importância do planejamento financeiro via fluxo de caixa em uma MPE, pelo fato de possibilitar ao gestor informações para melhor tomada de decisão proporcionando a continuidade das suas operações e assim promover o seu crescimento.

### 1.3.2 Objetivo Específico

Principais objetivos específicos a serem atingidos:

- Identificar as dificuldades enfrentadas pela empresa
- Identificar as entradas e saídas de caixa durante um período
- Implantar o planejamento financeiro, por meio do fluxo de caixa na empresa.

### 1.4 Delimitação do Estudo

O presente trabalho delimita-se a estudar o impacto que as micro e pequenas empresas vêm sofrendo em decorrência da falta de planejamento. Serão apresentadas algumas funções e técnicas utilizadas por muitos empreendedores de sucesso, que poderá auxiliar o empreendedor no processo de tomada de decisão.

As micro e pequenas empresas há certo tempo vem sendo alvo de atenção dos analistas econômicos devido a sua capacidade de geração de emprego e renda (IBGE 2001). Com perfis distintos: como por exemplo, a flexibilidade e rapidez de adaptação às demandas de mercado, as MPE's exercem um papel importante na economia do país.

Mas de acordo com um estudo realizado pelo SEBRAE (2016), o período de 2010 a 2015 a mortalidade das MPE's teve um aumento significativo, em decorrência de empreendedores inexperientes e com perfis pouco desenvolvidos, a falta de planejamento do negócio antes de sua abertura, má gestão empresarial durante os primeiros anos de atividade, são alguns problemas freqüentes enfrentados pelas empresas.

A finalidade desse estudo é mostrar ao empreendedor a importância das ferramentas gerenciais que auxiliam no planejamento financeiro, especialmente o fluxo, a fim de proporcionar uma sobrevivência saudável e competitiva para a empresa.

Esse estudo tem o objetivo de elaborar um planejamento financeiro de uma microempresa do ramo de serviços elétricos. A empresa Automatec está localizada na cidade de São José dos Campos e é classificada como ME devido à quantidade de funcionários e do faturamento gerado anualmente pela empresa. Por meio desse planejamento financeiro, destina-se a organizar o fluxo de caixa garantindo a melhor gestão em meio a um cenário tão competitivo nos dias atuais.

## 1.5 Importância do Estudo

Diante de uma alta taxa de fechamento precoce, muitas micro e pequenas empresas vêm sendo afetadas em diversas áreas. Esse estudo mostra que o fluxo de caixa é um planejamento financeiro que auxilia no controle da movimentação financeira e acaba servindo de apoio para evitar os índices de fechamento precoce das empresas.

Uma empresa tem como principal objetivo cumprir sua missão perante a sociedade, além da criação e obtenção de valor, no entanto esses objetivos estão ligados a taxa de retorno, participação de mercado.

O planejamento financeiro é uma forma de garantir que as metas e projetos sejam alcançados.

Segundo Gitman (1997, p. 589): O planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos.

Portanto, o sucesso de um micro empreendedor está na maneira em que planeja e controla sua empresa tanto no setor interno quanto externo.

## 1.6 Metodologia de Pesquisa

Para definir o que é pesquisa, utilizaram-se dois conceitos: um proposto por Cervo, Bervian e da Silva (2007) a pesquisa é uma atividade para investigação de problemas teóricos ou práticos por meio do emprego de processos científicos.

O outro proposto por Cruz (2003, p. 9) no qual afirma que pesquisa “é o mesmo que buscar ou procurar. Pesquisar é, portanto buscar compreender a forma como se processa os fenômenos observáveis, descrevendo a estrutura e funcionamento”.

O presente estudo utiliza-se de dois tipos de pesquisa: a pesquisa bibliográfica que é utilizada para fazer a referência de literatura é usada como base alguns estudos realizados pelo SEBRAE, IBGE, RAIS além da citação de alguns autores. Em seguida é

utilizado o estudo de caso para o desenvolvimento do trabalho, é realizado um acompanhamento de dados por um período de tempo.

Segundo GIL (2002, P 44) “É desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. (...) há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas”.

Para YIN (2001) “O estudo de caso foi encarado como procedimento pouco rigoroso, que serviria apenas para estudos de natureza exploratória. Hoje, porém, é encarado como o delineamento mais adequado para a investigação de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, onde os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente percebidos”

O estudo tem o principal objetivo auxiliar ao micro e pequeno empreendedor como fazer um bom planejamento financeiro na empresa Automatec, por meio de um fluxo de caixa que é de extrema importância nos dias de hoje a fim de evitar o fechamento precoce da empresa.

## **1.7 Organização do Estudo**

O estudo está organizado sob a forma de 4 seções. A primeira seção apresenta a introdução onde faz uma pequena apresentação do desempenho das micro e pequenas empresas e como utilizar as ferramentas administrativas para se obter um bom planejamento financeiro. Em seguida na mesma seção apresenta o objetivo geral na qual é feita uma menção do objetivo de uma maneira mais direta, que seria como uma empresa evita a morte precoce organizacional. Logo após é apresentado à delimitação do estudo onde é feito um estudo de como se fazer um bom planejamento financeiro para as micro e pequenas empresas. Posteriormente é apresentada a importância do estudo, mostra que muitas empresas fecham precocemente devido a falta de planejamento. Por fim a primeira sessão apresenta o método em que o estudo foi pesquisado, através de livros, pesquisas bibliográficas.

A segunda sessão exibe a revisão de literatura, onde são mostradas as definições de planejamento, definições de finanças, definições de controle, controles administrativos, controle de vendas, controle de compras, controle de estoque, definição de planejamento financeiro, a importância do planejamento financeiro, os tipos de

planejamento financeiro, curto e longo prazo, ferramentas do planejamento financeiro, a definição e classificação das micro e pequenas empresas, interesse gerado pelas micro e pequenas empresas, classificação das empresas no Brasil por setor e atividade, a importância econômica das micro e pequenas empresas para economia brasileira, fatores condicionantes para o sucesso de uma micro e pequena empresa, elaboração de estratégias para as micro e pequenas empresas e por fim o índice de mortalidade e natalidade das micro e pequenas empresas.

A terceira sessão é composta pela análise e desenvolvimento, apresenta o estudo de caso feito para a empresa Automatec.

A quarta sessão mostra a conclusão e os resultados alcançados através da pesquisa, e por fim segue a referência bibliográfica.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

A presente seção apresenta os referenciais teóricos e as pesquisas mais relevantes para o estudo.

É feito um breve resumo relacionado ao tema abordado, a fim de ampliar o conhecimento relacionado conteúdo em questão, apresentando as definições de planejamento, importância do planejamento financeiro dentro de uma empresa, tipos de controle, importância do controle dentro de uma organização, métodos de evitar a morte precoce de uma empresa.

### **2.1 Definição de Planejamento**

Planejar tem como função principal controlar com antecedência as ações que deverão ser realizadas, além das metas que serão alcançadas, tendo em vista a situação atual e como a empresa pode se organizar da melhor maneira para que seus objetivos sejam alcançados de acordo com artigo publicado por (MANDELLI, 2009).

Para Maximiliano (2004) “Entende-se como planejamento, a atividade de se definir um futuro desejado e de se estabelecer os meios pelos quais este futuro será alcançado”.

O gestor necessita ter consciência da maneira em que toma as decisões estratégicas e planejar o futuro da empresa, sendo que ele precisa realizar uma análise de cada área da organização e deverá ser feita de maneira minuciosa, pois, isso implicará no futuro da empresa (MANDELLI, 2009).

De acordo com Kotler (2000, p. 67): “O segredo das empresas bem sucedidas no mercado se deve ao fato de praticarem freqüentemente a arte do planejamento estratégico”.

O ato de planejar determina um estado futuro ao qual deseja torná-lo realidade rumo à trajetória ao sucesso (Daft, 2006).

### **2.1.1 Definição de Finanças**

De acordo com Bueno (1996), finanças significa dinheiro, riqueza, ciência da variação da moeda. Quando se menciona a palavra finanças, pode-se dizer que é um método de administração de recursos disponíveis, sendo indispensável na distribuição e aplicação dos recursos.

Para Gitman (1997), finanças pode ser definida como a “arte e a ciência de administrar fundos. Praticamente , todos os indivíduos e organizações obtém receitas ou levantam fundos gastam ou investem. Finanças ocupa-se do processo, instituições, mercados e instrumentos envolvidos na transferência de fundos entre pessoas, empresas e governos”.

### **2.1.2 Definição de Controle**

É uma ferramenta utilizada pelo administrador com o principal objetivo de alcançar as ações desejadas pela empresa. É praticamente impossível que uma organização exista sem essa função administrativa (MENDONÇA, 2011).

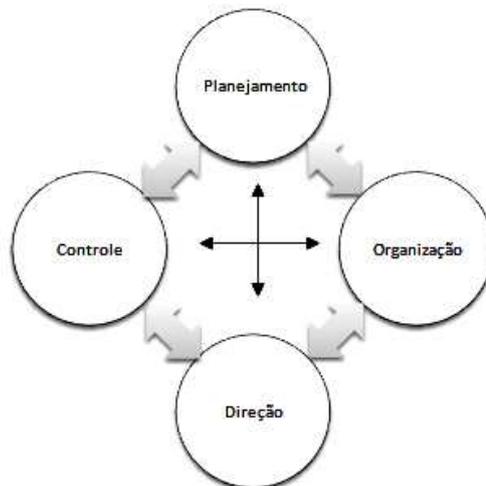
Para Batemann e Snell (1998, p. 430) “o controle é uma das forças fundamentais que mantém a organização em pé”. Determinam o controle “como qualquer processo que orienta as atividades dos indivíduos na direção da realização das metas organizacionais.”

O controle deve ser o mais amplo possível e não pode haver equívoco por parte das ações administrativas, pois isso implicará na tomada de decisão (MENDONÇA, 2011).

Segundo Griffin (2007, p. 96) todas as organizações planejam, mas não há duas que o façam exatamente da mesma maneira. De modo geral, as organizações buscam seguir o processo de planejamento básico.

A Figura 1 apresenta a importância do controle administrativo dentro da empresa:

Figura 1 - Importância do Controle Administrativo para uma empresa



Fonte: Griffin, 2007

A Figura 1 exemplifica a importância do controle administrativo, dentro de uma empresa. Existem quatro funções administrativas que são: planejamento, organização, direção e controle.

O planejamento define aonde a empresa quer chegar, após planejar os objetivos e metas, basta colocar em prática o que foi projetado. Maximiano (2011, p. 79) define planejamento como “ferramenta para administrar o futuro”.

A organização contribui para coordenar os recursos, fica a critério de o gestor traçar as direções das atividades. Sobral (2014, p. 251) retrata organização “pode se definir organização como função da administração pela distribuição das tarefas”.

Para que o planejamento e a organização da empresa possam ser eficazes devem ser complementados para que possam ser eficazes, a direção deve ser dada as pessoas por meio de uma boa comunicação, motivação e liderança do gestor para com seus subordinados. Chiavenato (2003, p. 175) diz que “para dirigir subordinados, o administrador [...] precisam comunicar, liderar e motivar”.



O controle é ultimo processo administrativo é muito importante para a permanência das organizações no mercado. Chiavenato (2003, p. 178) reforça que “o objetivo do controle é manter as operações dentro dos padrões estabelecidos para que os objetivos possam ser alcançados da melhor forma”.

### **2.1.3 Controles Administrativos**

O controle administrativo tem como principal função avaliar se o trabalho em que esta sendo desenvolvido está conseguindo alcançar os resultados desejados, com o objetivo de apontar os erros em relação ao que foi planejado e propor novos caminhos para superar as dificuldades encontradas (FERRARI, 2010).

### **2.1.4 Controle de Vendas**

Permite antecipar receitas futuras, conseqüentemente, programar as compras da empresa. É com o controle de vendas que o empresário consegue, por exemplo, estimar o prazo médio concedido nas vendas a prazo, assim como o índice de inadimplência entre seus clientes (MAXIMIANO, 2009).

Já para Gobe *et al* (2007, p. 111) sintetiza de forma sucinta o que trata a previsão de vendas: “é a projeção numérica das expectativas da organização retratada num determinado momento pelas opiniões e análises de seus profissionais e do que poderá ocorrer no futuro dentro do mercado-alvo de atuação”

### **2.1.5 Controle de Compras**

Do mesmo modo que o controle de venda auxilia o empresário a determinar o prazo médio das vendas a prazo, o controle de compras facilita para o empreendedor na hora de estabelecer o prazo médio de compras da própria empresa. Essa análise permite não só distribuir melhor as compras ou as reposições de estoque da empresa de acordo com a disponibilidade de caixa, assim como por ventura negociações futuras com os fornecedores (MAXIMIANO, 2009).

Baily *et al.* (2000), define que a atividade de compras é um procedimento pelo qual as empresas determinam os itens a serem comprados, identificam e comparam os fornecedores disponíveis, negociam com as fontes de suprimentos, firmam contratos, elaboram ordens de compras e finalmente, recebem e pagam os bens e serviços adquiridos.

O setor de compras está também interrelacionado com os níveis de estoque. A ele compete à tarefa de equilibrar a quantidade de materiais a serem comprados para que os demais departamentos da empresa encontrem-se satisfeitos continuamente. É importante que se consiga aperfeiçoar o investimento, aumentando o uso eficiente dos meios financeiros, minimizando as necessidades de capital investido em estoques (DIAS, 2005).

### **2.1.6 Controle de Estoque**

Permite que o empresário tenha uma noção básica de quantidade de matéria prima e mercadoria disponível, e quanto essa quantidade significa em valores monetários. O planejamento de estoque é fundamental para a gestão do caixa de uma empresa, pois estoques excessivos podem comprometer a saúde financeira de uma organização (MAXIMIANO, 2009).

O ato de controlar a quantidade de produto armazenado, decidir quando fazer uma nova compra, a organização e distribuição por lotes ou datas, identificação, classificação e outros, pode-se denominar de gerenciamento de estoque ou de gestão de estoque. Gerenciamento de estoque é o processo integrado pelo qual são obedecidas às políticas da empresa e da cadeia de valor com relação aos estoques. A abordagem relativa ou provocada usa a demanda dos clientes para deslocar os produtos por meio dos canais de distribuição (BALLOU, 2006).

Uma eficiente gestão de estoques possibilita a organização obter melhorias significativas na sua administração, uma vez que repercute em uma melhoria na eficiência da realização da produção planejada, traz maior segurança nas tomadas de decisões, além de prevenir possíveis atrasos na entrega de pedidos (MONTANHEIRO; FERNANDES, 2008).

## **2.2 Definição de Planejamento Financeiro**

Gitman (2010) refere que o planejamento financeiro é importante, pois irá indicar antecipadamente as necessidades de numerários para o atendimento dos compromissos que a empresa costuma assumir, considerando os prazos para serem saldados.

Gitman (2010) alerta que o planejamento financeiro fornece um mapa para orientação, a coordenação e controle dos passos que a empresa dará para atingir seus objetivos.

Para Brealey, Myers e Marcus (2002, p. 522) “o planejamento financeiro não é projetado só para minimizar o risco. Em vez disso, é um processo para decidir quais riscos valem assumir e quais são desnecessários, ou que não valem à pena assumir”.

### **2.2.1 A Importância do Planejamento Financeiro**

O planejamento financeiro é uma ferramenta valiosa de extrema importância para o administrador na atualidade. Esse instrumento demonstra as metas financeiras a serem alcançadas em longo prazo e auxilia o empresário na tomada de decisão (ROSS; WETERFIELD; JORDAN, 1998).

A elaboração de um planejamento financeiro exerce um papel importante no trabalho do administrador, pois, envolve conjunto de ações e controles, dentre elas está à verificação das contas mensais e o monitoramento de entradas e saídas, de modo que o desempenho da organização seja mais eficaz (FREITAS, 2015).

Para Gitman (1997, p. 589): “o planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na execução dos objetivos.”

A principal finalidade do planejamento financeiro é preservar toda a equação positiva, de maneira que os investimentos feitos tragam os resultados desejados para empresa.

E, por meio desse planejamento o administrador passa ter uma visão mais ampla de quanto custará e será necessário para que a empresa consiga manter o caixa positivo, a fim de impedir tropeços futuros (FREITAS, 2015).

### **2.2.2 Tipos de Planejamento Financeiro**

Para a elaboração de um planejamento financeiro será necessário classificá-los em dois tipos: Planejamento em curto prazo e planejamento a longo prazo (LUCION, 2005).

### **2.2.3 Planejamento em Curto Prazo**

Essas operações são planejadas para um período mais curto, geralmente entre um e dois anos, ou seja, são ações com necessidade de resultado imediato (LUCION, 2005).

Para Gitman (1997, p. 588): “os planos financeiros a curto prazo são ações planejadas para um período de curto prazo (de um a dois anos) acompanhado da previsão de seus reflexivos financeiros.”

Um gestor financeiro, por exemplo, em operações de curto prazo não tem a necessidade de prever um futuro remoto, as decisões financeiras a curto prazo são mais simples que as de longo prazo (LUCION, 2005).

### **2.2.4 Planejamento em Longo Prazo**

São operações com objetivos previstos para um futuro distante, uma técnica e fixação de propósito vindoura, onde consiste em que estas metas se apóiem numa estimativa do que se espera a alcançar em longo prazo (LUCION, 2005).

De acordo com Gitman (1997, p. 588) “os planos financeiros a longo prazo são ações projetadas para um futuro distante, acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros. O planejamento financeiro a longo prazo auxilia a ordenar as alternativas, priorizar objetivos e dar uma direção a empresa.

O planejamento financeiro em longo prazo é um método sistematizado, com o principal objetivo de alcançar as necessidades da empresa e torná-las realidade. Além de auxiliar promovendo uma organização, a fim de gerar novas opções, e nunca se esquecendo da prioridade dos objetivos, focando sempre na direção a ser alcançada pela organização (LUCION, 2005).

### **2.2.5 Ferramenta do Planejamento Financeiro**

Existem muitas ferramentas que podem ser utilizadas na elaboração de um bom planejamento, mas vale destacar o fluxo de caixa, que é um dos principais instrumentos utilizados na avaliação e análise financeira de uma empresa, sendo uma demonstração bastante visual das receitas e despesas repartidas por meio da linha do tempo futuro.

### **2.2.6 Definição de Fluxo de Caixa**

Entende-se como uma dinâmica o registro e controle sobre a movimentação do caixa de qualquer empresa, expressando as entradas e saídas de recursos financeiros ocorridos em determinados períodos de tempo (CAMPOS FILHO, 1997).

Assaf Neto e Silva (1997) argumentam que o fluxo de caixa, de maneira ampla, é um processo pelo qual a empresa gera e aplica seus recursos de caixa determinados pelas várias atividades.

Um fluxo de caixa bem administrado permite ao administrador financeiro manter a empresa em permanente situação de liquidez, administrar o capital de giro da empresa, avaliar os investimentos realizados em itens do ativo permanente entre outros (RAMOS; ALVES, 2012).

Para GONÇALVES (2007, p. 97), “o controle de caixa da empresa é de vital importância já que por meio dos registros realizados pode-se conhecer a origem e a quantidade de dinheiro que é movimentada diariamente pela empresa.

De acordo com Viergutz (2016), com um fluxo de caixa mensal é possível manter em ordem as entradas, saídas, geração de caixa e o disponível em caixa. O fluxo de caixa demonstrado na Tabela 1 exemplifica o modelo que é de extrema importância nas organizações:

Tabela 1- Fluxo de caixa Mensal

Fluxo de Caixa Mensal												
Fluxo de Caixa	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Saldo Inicial	R\$ 1.500,00	R\$ 1.800,00	R\$ 2.730,00	R\$ 2.730,00	R\$ 3.030,00	R\$ 3.580,00	R\$ 3.630,00	R\$ 3.380,00	R\$ 3.130,00	R\$ 2.830,00	R\$ 2.830,00	R\$ 2.830,00
Entradas	R\$ 750,00	R\$ 1.730,00	R\$ -	R\$ 1.100,00	R\$ 550,00	R\$ 50,00	R\$ 550,00	R\$ 550,00	R\$ 500,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
1.1 Receita de Vendas	R\$ 750,00	R\$ 1.500,00	R\$ -	R\$ 1.050,00	R\$ 500,00	R\$ -	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
1.2 Receita de Serviços	R\$ -											
1.3 Receitas Financeiras	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 50,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -				
1.4 Outras Receitas	R\$ -											
Saídas	R\$ 450,00	R\$ 800,00	R\$ -	R\$ 800,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2.1 Despesas com Produto	R\$ -	R\$ 800,00	R\$ -	R\$ 800,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ 800,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
2.2 Despesas com Serviços	R\$ -											
2.3 Despesas Administrativas	R\$ -											
2.4 Despesas Operacionais	R\$ -											
2.5 Despesas com Pessoal	R\$ -											
2.6 Impostos	R\$ -											
2.7 Despesas Não Operacionais	R\$ -											
2.8 Outras Despesas	R\$ -											
Geração de Caixa	R\$ 300,00	R\$ 930,00	R\$ -	R\$ 300,00	R\$ 550,00	R\$ 50,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Disponibilidade	R\$ 1.800,00	R\$ 2.730,00	R\$ 2.730,00	R\$ 3.030,00	R\$ 3.580,00	R\$ 3.630,00	R\$ 3.380,00	R\$ 3.130,00	R\$ 2.830,00	R\$ 2.830,00	R\$ 2.830,00	R\$ 2.830,00

Fonte: Viergutz (2016)

Na Tabela1 destaca-se a importância de implantar o fluxo de caixa na empresa como método de planejamento financeiro, o fluxo de caixa apresenta as receitas, despesas, custos fixos e variáveis de uma empresa.

É possível verificar que as entradas representam todas as receitas da empresa, ou seja, todas as vendas a vista e outros recebimentos do dia. E as saídas representam todos os pagamentos feitos no dia, todos os gastos com despesas.

Para Rosa (2015), as vantagens do fluxo de caixa são:

- Facilita a elaboração de projetos e planejamentos para os próximos períodos;
- Os resultados financeiros são mais visíveis e
- Consegue visualizar possíveis futuros problemas com o capital de giro futuro.

E as desvantagens são:

- Baixa quantidade de informações;
- Basta um erro no fluxo e todo o planejamento estará comprometido; e
- Não existe um método específico para o seu fluxo, alguns países fazem considerando os bancos, outro título, logo, não têm como deixar específico como fazer.

Sem essas ferramentas é mais do que provável que a empresa não resistirá até depois de dois anos de sua abertura, sendo a maior causa de mortalidade entre as micro e pequenas empresas abertas justamente essa: a falta de um planejamento financeiro ou a má execução deste.

Os modelos de planejamento financeiro diferem entre si de acordo com as peculiaridades de cada empresa, mas, em sua maioria, eles exigem que seu usuário especifique algumas hipóteses acerca do futuro. Nas micro e pequenas empresas, visto que não há a presença de transações complexas, isso pode ser muito aproveitado, já que os sócios executam a maior parte das operações ou estas passam por suas aprovações, favorecendo o controle financeiro (MARQUES, 2008).

### **2.2.7 Definição de Capital de Giro**

Martins e Assaf Neto (1986, p.276) definem “o capital de giro como o valor total dos recursos demandados pela empresa, para financiar seu ciclo operacional, que engloba as necessidades circulantes identificadas desde a aquisição de matéria-prima até a venda de produtos elaborados.

Já Ederson (2016), define capital de giro como montante de dinheiro reservado que tem em caixa para pagar as contas durante um período de tempo. Ele leva esse

nome, pois a intenção é que esse valor seja suficiente para que consiga manter todas as suas operações de receitas e despesas durante esse período sem entrar no vermelho, ou seja, serve para cobrir o “giro” do seu negócio.

O autor ainda cita que a diferença entre o capital de giro e o fluxo de caixa é que o capital de giro é o montante de dinheiro que a empresa possui para sustentar seu fluxo de caixa.

Gitman (1987) afirma que a administração do capital de giro é um dos aspectos mais importantes da administração financeira e que é preciso que se mantenha um nível adequado desse recurso, pois os ativos circulantes de uma empresa devem ser suficientes para cobrir os passivos circulantes.

No entanto, Assaf Neto (2008) afirma que nos últimos anos a importância da administração de capital de giro alcançou patamares mais altos devidos as elevadas taxas de juros praticadas no mercado, pelo o aumento da concorrência e das políticas de expansão das empresas.

Ele também ressalta que essa atividade deve garantir que a política de estocagem compra de materiais, produção, venda de produtos e mercadorias e prazo de recebimento sejam executados de forma eficiente.

Podem se citar vários autores que reconhecem a relevância do capital de giro para as empresas e que a eficiente gestão deste importante recurso podem influenciar no sucesso da organização.

### **2.3 Definição de Contas a Receber**

Para Hoji (2000), as contas a receber são geradas pelas vendas a vista ou a prazo que são realizadas após a concessão de crédito.

Já Silva (1999) afirma que as contas a receber são valores a receber de clientes, decorrentes de produtos, serviços, bens do ativo permanentes vendidos pela empresa e ainda não recebidos.

De acordo com o SEBRAE (2017), o controle das contas a receber fornece informações para tomada de decisões sobre um dos ativos mais importantes que a empresa dispõe os créditos a receber originários de vendas a prazo.

- ✓ A data e o montante dos valores a receber, os descontos concedidos, e os juros recebidos;
- ✓ Os clientes que pagam em dia, os montantes dos créditos já vencidos e os períodos de atraso;
- ✓ As providencias tomadas para a cobrança e o recebimento dos valores em atraso;
- ✓ Identificar os principais clientes, o grau de concentração das vendas, e a qualidade e regularidade dos clientes;
- ✓ Acompanhamento da regularidade dos pagamentos, e programar as ações para cobrança administrativa ou judicial;
- ✓ Fornecer informações para elaboração do fluxo de caixa
- ✓ Conciliação contábil.

O controle das contas a receber é um componente importante para o fluxo de caixa. É necessário fazer um acompanhamento diário, atualizando as estimativas com o que foi realizado, evitando que falte dinheiro em caixa. O Quadro 1 apresenta um modelo de controle de contas a receber:

Quadro 1- Controle de contas a receber

<b>CONTAS A RECEBER (EM R\$)- ANO 2015 / 2016</b>						
Meses	À Vista		Á Prazo		Saldo	
	P	R	P	R	P	R
Outubro						
Novembro						
Dezembro						
Janeiro						
Fevereiro						
Saldo						

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro 1 exemplifica o controle de contas a receber que representa a quantidade de dinheiro para receber de clientes. Através desse controle é possível evitar atrasos e inadimplência dos clientes, saber exatamente quanto a empresa irá receber de terceiros e ter informações necessárias para a tomada de decisão.

### **2.3.1 Definição de Contas a Pagar**

De acordo com Segundo Filho (2005)

Contas a pagar é a parte integrante do processo de fluxo de caixa, sendo utilizado para o controle de pagamento de fornecedores e de outros pagamentos relativos às aquisições de investimentos em novos permanentes operacionais ou não-operacionais (SEGUNDO FILHO, 2005, P. 12).

Segundo Hoji (2001, p. 88) “contas a pagar fornecem recursos para financiar ativos operacionais”.

De acordo com SEBRAE (2017), o controle das contas a pagar fornece informações para a tomada de decisão sobre todos os compromissos da empresa que representem o desembolso de recursos. A Importância das contas a pagar são compromissos assumidos pela empresa, representados por compra de mercadorias, insumos para produção, máquinas, serviços, salários, impostos, aluguel, empréstimos, contribuições, entre outros.

Observa-se que as contas a pagar representam todas as obrigações da empresa, por meio do controle das contas a pagar é possível manter as contas da empresa em dia. O Quadro 2 apresenta um modelo de Contas a pagar:

Quadro 2 - Controle de Contas a Pagar

CONTAS	CONTAS A PAGAR (EM R\$) - ANO 2015/2016									
	OUTUBRO		NOVEMBRO		DEZEMBRO		JANEIRO		FEVEREIRO	
	PAGO	A RECEBER	PAGO	A RECEBER	PAGO	A RECEBER	PAGO	A RECEBER	PAGO	A RECEBER
Telefone										
Água e Esgoto										
Energia Elétrica										
Gás										
Aluguel										
Internet										
Impostos										
Despesa com Supermercado										
Combustível										
Plano de Saúde/Dentista										
Roupas										
Cartão de Crédito										
Total										

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro 2 exhibe o controle de contas a pagar que demonstra de forma antecipada, uma previsão das obrigações que a empresa possui durante um período. As contas a pagar representam todos os compromissos assumidos pela empresa como, por exemplo: compra de mercadorias, água, luz, máquinas, salários, impostos. Esse controle é necessário para evitar problemas financeiros, como por exemplo, pagar multas e juros devido a atrasos no pagamento das contas.

### 2.3.2 Definição de Controle de Estoques

Slack e et al, (1997), “define o estoque como acumulação de recursos materiais em um sistema de transformação. Algumas vezes o estoque também é usado para descrever qualquer recurso armazenado. Não importa o que está sendo armazenado como estoque ou onde ele está posicionado na operação.

Já Ballou (2006), cita que estoques são pilhas de matérias-primas, insumos, componentes, produtos em processo e produtos acabados que aparecem em numerosos pontos por todos os canais logísticos e da produção da empresa.

Martins e Alt (2009) chamam a atenção da necessidade de reposição dos estoques está relacionada a velocidade de entrada e saída dos itens, ou seja, quanto

maior o nível de saída, maior será a necessidade de entrada e quanto menor o nível de saída, menor será o nível de entrada. Conseguir manter um nível constante entre a entrada e saída de itens pode ser uma vantagem competitiva, pois, com isso, os estoques podem ser considerados praticamente nulos.

De acordo com SEBRAE (2017), toda empresa deve fazer um controle de estoque por meio de uma ficha de estoque, onde o principal objetivo é controlar a movimentação individual, as entradas e saídas dos materiais de estoque, ou seja, produtos acabados, matérias-primas de uma empresa. A Figura 2 exemplifica como uma empresa pode compor sua ficha de controle de estoque:

Figura 2 - Modelo de controle de estoque



Fonte: SEBRAE (2017)

A Figura 2 demonstra como o gestor pode elaborar um controle de estoque eficaz para a empresa. Primeiramente é necessário que seja preenchido os dados principais da empresa como, por exemplo: local da empresa, tipo de produto, código do produto. Em seguida é obrigatório inserir os dados do produto como, por exemplo: data de entrada e saída do produto, quantidade, valor. O controle de entrada e saída de mercadoria é essencial dentro de uma empresa, pois assim evita a falta de produtos e até mesmo possíveis desvios.

Para o correto preenchimento desta ficha, os registros de entrada devem ser feitos quando do recebimento dos materiais, com base na documentação de entrada, que pode ser a própria nota fiscal ou uma nota de recebimento. Os registros de saída devem

ser feitos com base nas requisições de materiais emitidas pelos usuários (SEBRAE, 2017). O Quadro 3 apresenta um modelo de controle de estoque:

Quadro 3 - Ficha de controle de estoque

CONTROLE DE ESTOQUE								
Data	Número do documento	ENTRADA		SAIDA		SALDO		
		Quantidade	Valor Total	Quantidade	Valor total	Quantidade	Preço Médio	Valor Total

Fonte: Elaborado pela autora

O quadro 3 exemplifica a ficha de controle de estoque que exerce forte importância no controle de mercadorias da empresa. E assim é possível ter o controle das entradas e saídas de mercadorias, saber a quantidade em estoque, os custos aplicados a determinados produtos.

### 2.3.3 Definição e classificação das Micro e Pequenas Empresas

As Micro e Pequenas empresas (MPE's) surgiram na Europa à cerca de 500 anos atrás, elas eram localizadas próximas às áreas de intenso comércio como portos e feiras comerciais, onde a maior parte dos produtos era confeccionada ali mesmo e vendidos. Além de que, nesta época, já existiam empresas que prestavam pequenos serviços como carregador de navios, transporte de pessoas, consertos de equipamentos, entre outros. A origem das MPE's que começava a surgir. (ROSA e LIMA, 2008)

O principal objetivo dessas empresas é que possuem características individuais e com obrigações limitadas, onde o empreendedor deverá ter inscrição devidamente registrada nos órgãos competentes, e suas receitas anuais deverão ser iguais ou inferiores à R\$ 360.000,00 de acordo com Lei Complementar 123/2006. Já as pequenas empresas deverão ter um faturamento acima desse valor (SEBRAE 2016).

A quantidade de funcionários também está ligada a definição desse tipo de empreendimento. Uma microempresa no setor de serviços e comércio é aquela que emprega até nove pessoas, ou até 19 no caso dos setores industriais ou de construção, já uma empresa de pequeno porte empregam de 10 a 49 funcionários, no caso de comércio e serviços e varia de 20 a 99 pessoas no caso de setores industriais e construção (SEBRAE, 2013).

O Quadro 4 traz a classificação de empresas de acordo com o seu número de funcionário.

Quadro 4- Classificação das empresas de acordo com o seu número de empregados

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: SEBRAE (2013)

O Quadro 4 apresenta os tipos de empresas e atividades relacionadas à quantidade de funcionários. As microempresas no setor de comércio e serviços apresentam 9 funcionários registrados, já no setor da indústria apresenta 19 funcionários. As empresas que apresentarem acima de 19 funcionários não se enquadram como microempresa.

De acordo com dados fornecidos pelo SEBRAE (2005), as MPEs representam um total de 98% das empresas brasileiras, e evidência a maior porcentagem da economia nacional. Além de que com o passar dos anos esse tipo de empreendimento

vem ganhando espaço no mercado e gerando grandes benefícios em prol do crescimento da mesma.

A maioria dessas empresas foi criada e são administradas por empreendedores com base familiar. Conforme um estudo realizado pelo SEBRAE (2005), o maior motivo para a abertura de uma empresa de pequeno porte se dá pela identificação de uma oportunidade de negócio.

Devido a fatores como concorrência, crescimento do país, essas empresas precisam fazer um planejamento profundo na empresa, utilizando ferramentas de gestão a fim de evitar a morte precoce da organização.

De acordo com o SEBRAE (2016), consegue-se definir uma micro empresa por meio da sua receita bruta anual:

- Microempresa: será a sociedade empresária, sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$360.000,00.
- Pequeno Porte: se a receita bruta anual for superior R\$360.000,00 e igual ou inferior a R\$3.600.000,00 a sociedade será enquadrada em empresas de pequeno porte. Estes valores referem-se a receitas obtidas no mercado nacional. A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicional de receitas de exportação, até o limite de R\$3.600.000,00.

- Micro empreendedor individual: é a pessoa que trabalha por conta própria, com renda bruta anual de até R\$60.000,00. O micro empreendedor pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa.

Na Figura 3 apresenta-se a classificação das empresas de acordo com sua renda bruta anual, segundo o SEBRAE (2006):

Figura 3 - Classificação dos tipos de empresas de acordo com a renda



Fonte: SEBRAE (2006)

A microempresa é uma sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada que apresenta uma renda bruta anual de R\$360 mil. As empresas que obtiverem renda bruta anual acima de R\$360 mil não se enquadram como microempresa.

### 2.3.4 O Interesse gerado pelas Micro e Pequenas Empresas

De acordo com Araújo (2008), as MPE's atuam como agentes de mudança, o reconhecimento dessas empresas tem aumentado devido ao fato do papel desempenhado pelas mesmas na criação líquida de empregos, até mesmo em períodos de recessão.

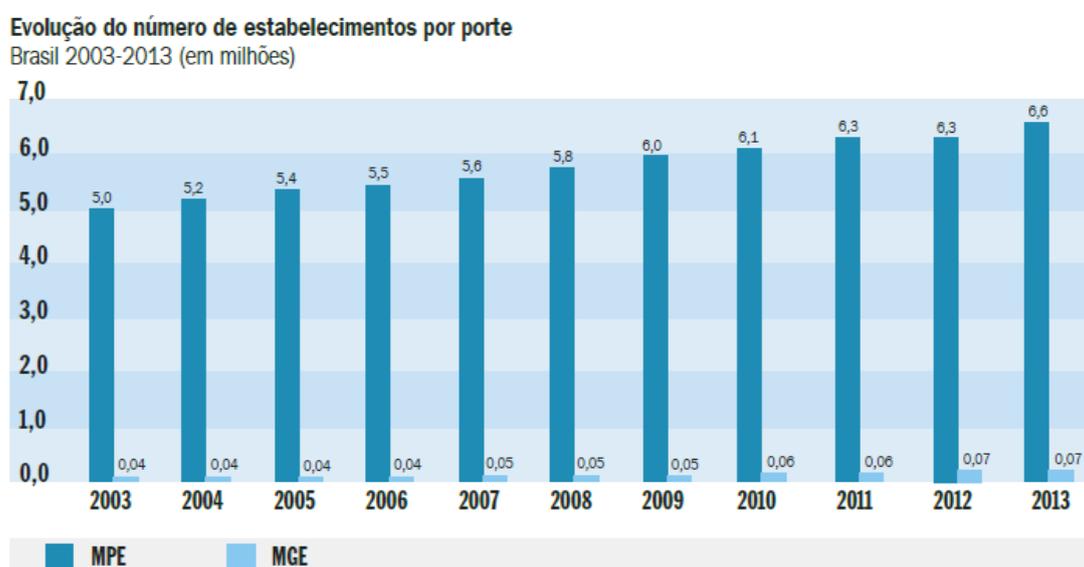
Além disso, diversos setores produziram maior volume de inovações que grandes empresas, provando dessa maneira, a capacidade de serem flexíveis e de rápida adaptação frente às mudanças tecnológicas.

A vontade de ter seu próprio negócio acaba motivando o empreendedor a investir em uma MPE's, aumentando cada vez mais, sua importância, na economia brasileira (DUARTE, 2013).

As MPE's representam a maioria dos agentes econômicos como demonstram as estatísticas. Segundo dados do SEBRAE (2014), existem no país cerca de 6,6 milhões de estabelecimentos das quais 99% são micro e pequenas empresas. Em 2003, havia cerca de 5,0 milhões de estabelecimentos, já em 2013 eram 6,6 milhões. Portanto, em todo o período, foram criados aproximadamente 1,7 milhões de novos estabelecimentos, expansão de 33,8 % no total de MPE's.

O Gráfico 1 apresenta o crescimento das MPE's de 2003 a 2013.

Gráfico 1- Variação do Crescimento das Micro e pequenas empresas



Fonte: SEBRAE (2014)

O Gráfico 1 apresentou um crescimento significativo de 6,6 milhões de MPE's entre o ano de 2003 a 2013. Em 2003 havia cerca de 5,0 milhões de micro e pequenas empresas em funcionamento, já em 2013 eram cerca de 6,6 milhões, nesse período foram criados aproximadamente 1,7 milhões de estabelecimentos.

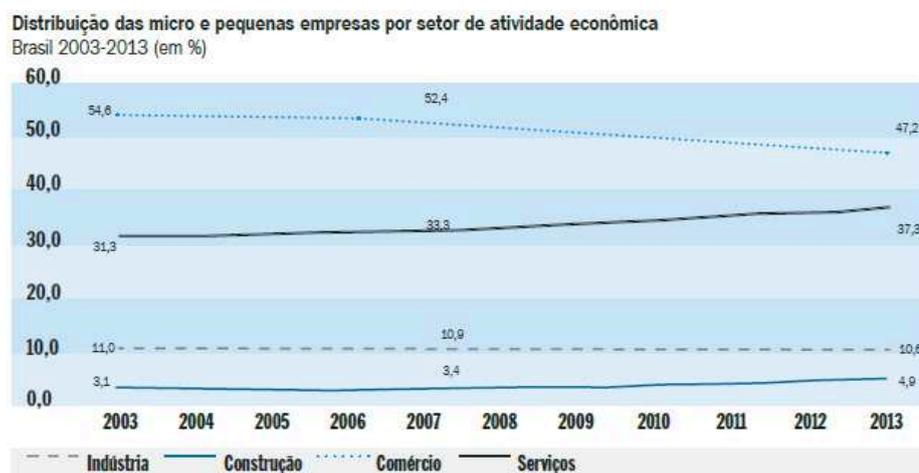
### 2.3.5 Classificação das Empresas no Brasil por setor de Atividade e Porte

Conforme SEBRAE (2014), no Brasil existiam cerca de 6,6 milhões de empresas das quais 99% eram MPE's. O setor de indústria responde por cerca de 10,6% do total das empresas, o de construção civil 4,9%, o de serviços por 37,3%, e o setor de comércio cerca de 47,2%.

Se comparado o ano de 2003 com o ano de 2013, alguns setores registraram quedas significativas como, por exemplo, o setor de comércio e indústria, essa queda deve-se ao fato de o ritmo da expansão das MPE's nesses setores ter sido inferior a media empresa das MPE's no país. Já o setor da construção registrou ligeiro crescimento, a participação relativa do setor subiu de 3,1% o total de MPE's, em 2003, para 4,9% em 2013.

O Gráfico 2 apresenta a distribuição das Micro e pequenas empresas por setor de atividade econômica.

Gráfico 2- Variação na distribuição das micro e pequenas empresas



Fonte: SEBRAE (2014)

O Gráfico 2 destaca que o setor de comércio apresentou uma queda de 54,6% em 2003 para 47,2% em 2013 no total das MPE's. Por sua vez o setor de serviços teve um crescimento expansivo em números de MPE's em 2003 era de 31,3% teve crescimento de 37,7% em 2013.

Já o setor de indústria teve uma ligeira queda saindo de 11% em 2003 para 10,6% em 2013. No sentido contrário o setor da construção civil houve um ligeiro crescimento de 3,1 em 2003 para 4,9% em 2013.

Quando se analisam as principais atividades econômicas mais frequentes das MPE's, esse cenário fica mais claro, conforme Quadro 5 abaixo:

Quadro 5 - Crescimento das principais atividades das MPE's no Brasil.

	Descrição da Atividade	Número	%
1	Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	25.578	5,8%
2	Comércio varejista de mercadorias em geral - minimercados, mercearias e armazéns	22.656	5,2%
3	Comércio a varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores	16.241	3,7%
4	Restaurantes e similares	14.585	3,3%
5	Comércio varejista de produtos farmacêuticos, sem manipulação de fórmulas	14.015	3,2%
6	Comércio varejista de outros produtos não especificados anteriormente	13.102	3,0%
7	Comércio varejista de materiais de construção não especificados anteriormente	12.364	2,8%
8	Transporte rodoviário de carga, exceto produtos perigosos e mudanças (exceto municipal)	10.078	2,3%
9	Comércio varejista de móveis	9.505	2,2%
10	Comércio varejista de materiais de construção em geral	9.476	2,2%
	<b>SUBTOTAL ACUMULADO</b>	<b>147.600</b>	<b>33,7%</b>

Fonte: SEBRAE (2014)

O quadro 5 demonstra que entre as empresas o setor de “Comércio varejista de materiais de construção em geral”, apresentou queda de 2,2%, representando apenas 9.476 empresas.

De acordo com o SEBRAE (2011), é possível observar que as micro e pequenas empresas também estão fortemente concentrados nas atividades principais. As dez atividades que tem maior número de MPE concentram mais de um terço do universo total. Dessas dez atividades, oito são do setor de comércio, o que refletem a forte presença das MPE's nesse setor.

É possível também analisar a distribuição para cada setor. Analisando-se o comércio, tem o seguinte cenário conforme demonstra Quadro 6 abaixo:

Quadro 6 - Principais atividades do setor de comércio

	COMÉRCIO - ATIVIDADES MAIS FREQUENTES	NÚMERO	%
1	Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios	25.578	9,9%
2	Comércio varejista de mercadorias em geral - minimercados, mercearias e armazéns	22.656	8,8%
3	Comércio a varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores	16.241	6,3%
4	Comércio varejista de produtos farmacêuticos, sem manipulação de fórmulas	14.015	5,4%
5	Comércio varejista de outros produtos não especificados anteriormente	13.102	5,1%
6	Comércio varejista de materiais de construção não especificados anteriormente	12.364	4,8%
7	Comércio varejista de móveis	9.505	3,7%
8	Comércio varejista de materiais de construção em geral	9.476	3,7%
9	Comércio varejista de calçados	7.298	2,8%
10	Comércio varejista especializado de equipamentos e suprimentos de informática	6.864	2,7%
	<b>SUBTOTAL ACUMULADO</b>	<b>137.099</b>	<b>53,3%</b>

Fonte: SEBRAE (2014)

O quadro 6 demonstra que entre as empresas de comércio o destaque é para “Comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios”, pois representa cerca de 25.578 empresas. A atividade que deste mesmo setor que menos se destacou foi “comércio de materiais de construção” representando apenas 9.476 empresas.

As atividades mais recorrentes do setor do comércio para as pequenas empresas compõem uma lista quase coincidente com a dez atividades mais recorrentes no total das *MPE's*. As duas atividades diferentes são “comércio varejista de calçados” e “comércio varejista de equipamentos e suprimentos de informática”

A seguir apresenta-se o setor de Serviços, como o seguinte cenário conforme Quadro 7 abaixo:

Quadro 7 - Evolução das principais atividades do setor de Serviços

SERVIÇOS - ATIVIDADES MAIS FREQUENTES		NÚMERO	%
1	Restaurantes e similares	14.585	17,1%
2	Transporte rodoviário de carga, exceto produtos perigosos e mudanças (exceto municipal)	10.078	11,8%
3	Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares	7.353	8,6%
4	Atividades de contabilidade	3.449	4,1%
5	Hotéis	3.265	3,8%
6	Ensino fundamental	2.508	2,9%
7	Outras atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente	2.368	2,8%
8	Transporte rodoviário de carga, exceto produtos perigosos e mudanças, municipal	2.205	2,6%
9	Agências de viagens	1.490	1,8%
10	Educação infantil - pré-escola	1.427	1,7%
<b>SUBTOTAL ACUMULADO</b>		<b>48.728</b>	<b>57,3%</b>

Fonte: SEBRAE (2014)

O quadro 7 demonstra que entre as empresas de serviços o destaque é para “Restaurantes e similares”, pois representa 14.585, cerca de 17% das empresas. A atividade deste mesmo setor que menos se destacou foi “Educação infantil - pré escola” representando apenas 1.427 empresas.

O setor de serviços também representa elevado grau de concentração, na medida em que as dez atividades mais recorrentes apresentam 57% do total MPE no setor. Só nas três primeiras atividades (restaurantes, transporte de carga não municipal e lanchonetes representam 37% do setor (SEBRAE 2011).

Em seguida tem-se o setor da Indústria, onde a concentração e o número de pessoas diminuí em relação aos outros setores conforme demonstra o Quadro 8 :

Quadro 8 - Crescimento das principais Atividades do setor da indústria.

INDÚSTRIA - ATIVIDADES MAIS FREQUENTES		NÚMERO	%
1	Confeção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas e as confeccionadas sob medida	7.179	8,4%
2	Padaria e confeitaria com predominância de revenda	4.929	5,7%
3	Fabricação de móveis com predominância de madeira	3.118	3,6%
4	Padaria e confeitaria com predominância de produção própria	2.568	3,0%
5	Comércio varejista de doces, balas, bombons e semelhantes	2.026	2,4%
6	Fabricação de artefatos de cerâmica e barro cozido para uso na construção, exceto azulejos e pisos	1.766	2,1%
7	Fabricação de outros produtos de metal não especificados anteriormente	1.731	2,0%
8	Serrarias com desdobramento de madeira	1.643	1,9%
9	Fabricação de esquadrias de metal	1.540	1,8%
10	Fabricação de produtos de panificação	1.485	1,7%
<b>SUBTOTAL ACUMULADO</b>		<b>27.985</b>	<b>32,6%</b>

Fonte: SEBRAE (2014)

O quadro 8 demonstra que entre as empresas da indústria o destaque é para “Confeção de peças de vestuário”, pois representa 7.179 empresas, cerca de 8,4%. A atividade que deste mesmo setor que menos se destacou foi “Fabricação de produtos de panificação” representando apenas 1.485 empresas.

As atividades mais frequentes da indústria concentram quase um terço dos estabelecimentos. A predominância é para indústria de panificação, com três atividades relacionadas. A indústria de madeira e móveis aparece com duas atividades relacionadas, assim como indústria relacionada à metalurgia, outros setores são: vestuário, doces e semelhantes (SEBRAE 2011).

Por fim, mas não menos importante, o setor de construção civil, apresenta o seguinte cenário quanto ao número de MPE conforme Quadro 9 :

Quadro 9 - Crescimento das principais atividades do setor de Construção Civil

CONSTRUÇÃO CIVIL - ATIVIDADES MAIS FREQUENTES		NÚMERO	%
1	Construção de edifícios	2.565	30,7%
2	Instalação e manutenção elétrica	964	11,5%
3	Obras de terraplenagem	641	7,7%
4	Instalação e manutenção de sistemas centrais de ar condicionado, ventilação e refrigeração	415	5,0%
5	Outras obras de acabamento da construção	370	4,4%
6	Obras de alvenaria	325	3,9%
7	Outras obras de engenharia civil não especificadas anteriormente	321	3,8%
8	Serviços de pintura de edifícios em geral	311	3,7%
9	Instalações hidráulicas, sanitárias e de gás	248	3,0%
10	Serviços especializados para construção não especificados anteriormente	176	2,1%
<b>SUBTOTAL ACUMULADO</b>		<b>6.336</b>	<b>75,8%</b>

Fonte: SEBRAE (2015)

O quadro 9 demonstra que entre as empresas da Construção civil o destaque é para “Construção de edifícios”, pois representa 2.565 empresas, cerca de 30,7%. A atividade que deste mesmo setor que menos se destacou foi “Serviços especializados para construção” representando somente 176 empresas.

### **2.3.6 A Importância econômica das MPE's para a economia brasileira**

As MPE's há muito tempo vêm sendo alvo de atenção dos analistas econômicos devido a seu grande potencial de geração de renda e de emprego (MARQUES, 2008).

Para Valei, Wilkinson e Amâncio (2008), são abertas cerca de 400 mil novas empresas por ano no Brasil, sendo a grande maioria MPE. Dentre tais empresas, o setor de comércio e serviços são os que apresentam maior concentração das MPE's.

Esta grande concentração ocorreu ainda no início dos anos 90, quando grandes empresas se instalavam no país, seguindo uma tendência mundial, estimularam a terceirização de setores que não são considerados fundamentais para o negócio.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística IBGE (1985), as micro e pequenas empresas correspondem a 98% das empresas formais sendo que existem mais de 9,5 milhões de empresas gerando juntas cerca de 21% do Produto Interno Bruto (PIB), empregam cerca de 60% da mão de obra do país, com 45% dos empregos com carteira assinada (AMARAL, 2008).

Além de serem umas das principais responsáveis pela geração de emprego no país, as micro e pequenas empresas acabam estimulando a competição econômica, gerando novas oportunidades e auxiliam as grandes empresas nos processos e desenvolvimentos.

Esses pequenos empreendimentos destacam-se em vários setores da economia, alguns com maior eficiência e outras com menor, como no exemplo de pequenos negócios, quitandas, mercearias, sapatarias, cabeleireiros, bazares, armazinhos, esses empreendimentos vêm conquistando progressivamente mais participação nos setores de comércio e serviços, expandindo significativamente a geração de postos de trabalho e conseqüentemente apresentando crescimento da receita operacional líquida (AMARAL, 2008).

### **2.3.6 – Fatores condicionantes para o sucesso de uma Micro e Pequena Empresa**

Junior (2010), quanto maior for o grau de instrução do empreendedor maior são as chances da empresa obter o sucesso, ou seja, o nível de escolaridade revela a capacidade do empreendedor de absorver e interpretar melhor as informações de mercado e, assim, gerenciar com mais eficácia.

Medina e Silveira (2003) declaram que é fundamental que os órgãos governamentais e os próprios empreendedores estejam cientes da importância das MPE's representam para a economia do país.

De acordo com Viana (1993), salienta em seu trabalho que “empresas triunfadoras” pensam primeiro, em oferecer resultados para, depois, cobrar e merecer principalmente os financeiros são colocados como consequência. Considera que nenhuma empresa pesquisada coloca maximização de lucro ou a especulação financeira de curto prazo como diretriz maior de seu sucesso. As razões do triunfo ficam sempre situadas no campo da reflexão (visão de longo prazo), e oferta de valor agregado (qualidade e competitividade).

As MPE's são semelhantes aquelas das grandes organizações, porém, tem como diferencial o oferecimento de contribuições únicas por gerarem novos empregos, colocarem no mercado produtos inovadores e estimularem a competitividade, auxiliarem as grandes empresas mesmo que de forma indireta e por criarem bens e serviços com eficiência (DUARTE, 2013).

De acordo com um estudo realizado pelo SEBRAE (2007), os empresários melhor qualificados sabem administrar e lidar com os problemas de ordem econômica de melhor maneira, ou seja, o fator de sucesso de uma empresa está no modo como o empreendedor pretende administrar.

Pereira (1995) menciona algumas qualidades do empreendedor e dos empreendimentos que se constituem como base para o sucesso dos mesmos.

Qualidades do empreendedor: “Diversas características de personalidade que tipificam o perfil do empreendedor podem ser consideradas ‘qualidades’ essenciais ao sucesso do empreendedor e conseqüentemente do empreendimento” (PEREIRA, 1995, p. 273). Tais como:

• Motivação para realizar; Persistência na busca dos objetivos: saber onde se quer chegar; Criatividade: implica em liberdade para agir independentemente; Autoconfiança: estar seguro das próprias idéias e decisões; Capacidade de assumir riscos: ter iniciativa e assumir responsabilidade pelos próprios atos; Outros atributos pessoais: capacidade para delegar tarefas e decisões; capacidade prospectiva para detectar tendências futuras; espírito de liderança para conduzir e orientar equipes, entre outros.

- Qualidades do empreendimento: “[...] as empresas também têm pontos positivos e problemas [...]. As principais qualidades que constituem a base do sucesso empresarial (PEREIRA, 1995)”, são: Na área mercadológica; Na área técnico-operacional; Na área financeira; Na área jurídico- organizacional.

O quadro 10 apresenta alguns fatores que são condicionantes ao sucesso de uma empresa:

Quadro 10 - Fatores condicionantes ao sucesso empresarial

Percentual de empresários					
Habilidades gerenciais	Status	2005	2004	2003	2002-2000
Bom conhecimento do mercado onde atua	ativas	53	52	52	49
	extintas	56	39	45	
Boa estratégia de vendas	ativas	53	53	46	48
	extintas	50	55	50	

Fonte: SEBRAE (2007)

O quadro 10 demonstra que as empresas com bom conhecimento de mercado, habilidades gerenciais e estratégia de venda estão entre as características mais relevantes ao empreendedor.

Coelho (2002), afirma que existem vários fatores condicionantes que levam ao sucesso de uma MPE's, e estes estão relacionados diretamente ao empreendedor, como:

- a) Tenha bom conhecimento ao mercado em que atua;
- b) Seja um bom administrador;
- c) Saiba aproveitar as oportunidades do mercado;
- d) Saiba utilizar adequadamente o capital próprio;
- e) Tenha capacidade de assumir riscos;
- f) Seja perseverante e persistente;

- g) Tenha boa estratégia de vendas definidas; e
- h) Seja criativo.

Quadro 11 apresenta o método que foi utilizado em empresas sobreviventes e empresas que faliram:

Quadro 11- Perfil das empresas sobreviventes e as empresas que declararam falência.

	<b>Empresas sobreviventes</b>	<b>Empresas fechadas</b>
<b>ANTES DA ABERTURA:</b>	Era empregado no mesmo ramo	Estava desempregado
	Abriu por oportunidade	Abriu por necessidade
	Desejava ter o próprio negócio	Abriu por exigência de cliente/fornecedor
<b>PLANEJAMENTO/ RECURSOS</b>	Planejou por mais tempo (11 meses) e com mais qualidade	Planejamento deficiente (8 meses)
	Negociou prazos com fornecedores	Não negociou prazos com fornecedores
	Obteve empréstimo em bancos	Não obteve empréstimo em bancos
<b>GESTÃO DO NEGÓCIO</b>	Aperfeiçoava produtos com frequência	Não aperfeiçoava produtos
	Investia na capacitação da mão de obra e dos sócios	Não investia na capacitação da mão de obra e dos sócios
	Estava sempre atualizado com respeito às novas tecnologias do setor	Não se atualizava
	Acompanhamento rigoroso receitas/despesas	Não fazia acompanhamento rigoroso receitas/despesas
	Diferenciava produtos e serviços	Produtos sem diferencial
<b>CAPACITAÇÃO</b>	Fez curso para melhorar o conhecimento sobre como administrar um negócio, enquanto tinha a empresa	Não fez nenhum curso sobre gestão do negócio

Fonte: SEBRAE 2016

O Quadro 11 demonstra que as empresas que conseguiram alcançar seus objetivos e metas foi porque fizeram um planejamento de qualidade, a empresa aperfeiçoa seus produtos, e com isso produz produtos e serviços diferenciados, o empresário está sempre atualizado com relação ao surgimento de novas tecnologias, e procura manter atualizado seus conhecimentos investindo em cursos.

### **2.3.7 Investimento que auxilia o empreendedor a garantir o sucesso de uma empresa**

Muitos empreendimentos acabam falindo antes do tempo pela falta de conhecimento e experiência por parte do empreendedor. Para que uma empresa consiga alcançar o sucesso é necessário que o empreendedor faça investimento, como por

exemplo, o SEBRAE possui diversos cursos que auxiliam o empreendedor a gerir seu negócio.

Por meio desse investimento, o empreendedor passa a aprender a administrar o negócio da maneira correta, e evita as taxas de morte precoce das empresas.

O SEBRAE (2015) presta os seguintes tipos de informações ao empreendedor:

- Quem pensa em abrir seu negócio;
- Quem já tem o seu negócio;
- Quem quer ir mais longe;
- Quem acredita na força da união; e
- Quem busca formalização do seu negócio.

O papel do SEBRAE é:

- Orienta as empresas para o acesso a serviços e linhas de crédito oferecidas pelo Sistema Financeiro Nacional (bancos, cooperativas);
- Indica quais as instituições financeiras e linhas financeiras e investimentos fixos que atendem melhor seu projeto;
- Embora, na maioria dos estados, estudos de viabilidade econômica do negócio e encaminha o parecer técnico à instituição financeira; e
- Firma parcerias com instituições financeiras para ampliar o atendimento e melhorar o acesso ao crédito as MPE's.

De acordo com um estudo realizado pelo SEBRAE (2007), afirmam que os empresários melhor qualificados sabem administrar e lidar com os problemas de ordem econômica da melhor maneira.

### **2.3.8 Elaboração de estratégias para as Micro e Pequenas Empresas**

Meirelles (2000) acredita que a crença de que apenas “boas idéias” seriam suficientes para assegurar o sucesso e a sobrevivência de uma organização não demonstra ser verdadeira por alguns motivos.

Primeiro, devido às falhas nas previsões em que se apóiam executivos e nas quais suas idéias se baseiam, e segundo, pelo fato de as mudanças ambientais serem tantas que os procedimentos estruturados se revelam insuficientes para adequar a organização à nova realidade.

Assim, uma organização, em função de seus valores, sua cultura, sua capacidade financeira e seus objetivos, deve encontrar o melhor modelo de formulação e implementação das estratégias que fornecerão a base para seu sucesso ou insucesso.

De acordo com Mintzberg (2000), a estratégia das micro e pequenas empresas estão relacionadas com a consolidação de estudos sobre estratégia administrativa, é a proposta de que ela não pode ser interpretada sob uma ótica específica, e sim como uma resultante de vários aspectos que interferem na tomada de decisões na administração.

### **2.3.9 Índice de natalidade e mortalidade das MPE's no Brasil**

O fechamento precoce de empresas no país tem sido uma das maiores preocupações da sociedade e por isso, é de fundamental importância obter informações que propiciem identificar as causas das elevadas taxas de mortalidade das empresas, visando à atuação coordenada e efetiva dos órgãos públicos e privados em prol da permanência das micro e pequenas empresas em atividade, evitando o fechamento precoce (SOUZA, 2004).

Chér (1991) afirma que a inexperiência com o ramo dos negócios, é um dos motivos que levam as empresas ao fracasso, muitas vezes, precocemente. A falta de competência administrativa, também é mencionada por este autor, que afirma que, ocorre do empreendedor conhecer o ramo, mas não saber administrar/gerenciar.

Sobre a morte precoce das MPE's, Petter (2005) afirma que, normalmente, aquelas que encerram suas atividades apresentam características predominantes, tais como terem menos de dois sócios; menos de quatro funcionários; serem do setor do comércio, serviços ou indústria; que pegaram empréstimos financeiros para iniciarem o negócio.

Chiavenato (2008, p. 15) cita alguns fatores e falhas que possivelmente influenciam os índices de mortalidade dos negócios, expostos no Quadro 12:

Quadro 12 - Principais Fatores que influenciam na morte precoce das empresas

Inexperiência – 72%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incompetência do empreendedor</li> <li>- Falta de experiência no campo</li> <li>- Falta de experiência profissional</li> <li>- Experiência desequilibrada</li> </ul>
Fatores Econômicos – 20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lucros insuficientes</li> <li>- Juros Elevados</li> <li>- Perda de mercado</li> <li>- Mercado consumidor restrito</li> <li>- Nenhuma viabilidade futura</li> </ul>
Vendas Insuficientes – 11%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fraca competitividade</li> <li>- Recessão econômica</li> <li>- Vendas Insuficientes</li> <li>- Dificuldade de estoques</li> </ul>
Despesas Excessivas – 8%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dívidas e cargas demasiadas</li> <li>- Despesas operacionais</li> </ul>
Outras Causas – 3%	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negligência</li> <li>- Capital insuficiente</li> <li>- Clientes insatisfeitos</li> <li>- Fraudes</li> <li>- Ativos insuficientes</li> </ul>

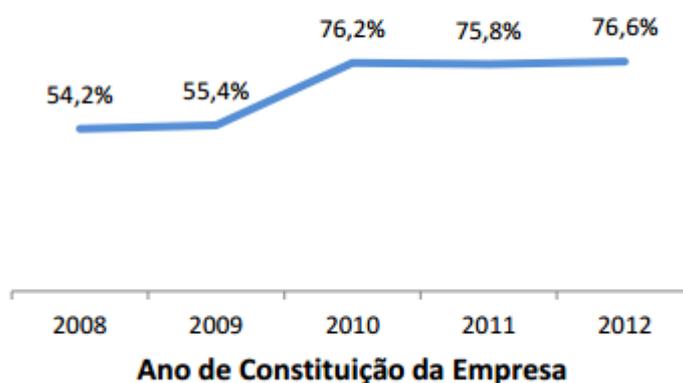
Fonte: (Chiavenato, 2008)

O Quadro 12 demonstra que os três fatores que mais causaram a falência precoce nas empresas são a inexperiência com 72%, isso é devido à falta de experiência do empreendedor.

Em seguida é representado pelos fatores econômicos com 20%, o que pode ser em razão das taxas exorbitantes cobradas pelo governo. E por último é representado pelas vendas insuficientes com 11%, muitas das vezes a empresa não faz pesquisa de mercado antes de abrir o negócio isso acaba causando dificuldades nos estoques e até mesmo vendas insuficientes.

Os Gráficos 3 e 4 demonstram a taxa de sobrevivência e mortalidade de empresas segundo o SEBRAE até o ano de 2012:

Gráfico 3 - Taxa de Sobrevivência das empresas até o ano de 2012



Fonte: SEBRAE (2014)

Gráfico 4- Taxa de mortalidade de empresas até o ano de 2012.



Fonte: SEBRAE (2014)

De acordo com os dados do SEBRAE (2014), é evidente que ainda há empresas que sofrem com maus planejamentos financeiros ou até mesmo com a ausência destes. O crescimento de uma empresa só se dá por meio do planejamento financeiro que

envolve um orçamento eficiente e um controle rigoroso das receitas e despesas, que seja suficiente para a projeção de um fluxo de caixa bem como o controle dos recursos financeiros a fim de garantir não só a subsistência da empresa como também para assegurar seu crescimento no mercado em que está estabelecida.

Com isso, verifica-se a necessidade do planejamento financeiro não importa o porte da empresa ou seu ramo de atividade sem jamais perder de vista que a visão empreendedora também é crucial para a manutenção da organização e do ambiente em que ela atua para que, eventualmente (e se houver necessidade), possam ser feitos ajustes nas ferramentas do planejamento financeiro (MARQUES, 2009).

### 3 ANÁLISE DE CASO DE UMA MICROEMPRESA

A empresa Automatec é uma micro e pequena empresa que atua no ramo de serviços elétricos, realizando manutenção e reparo de máquinas. A empresa está localizada na cidade de São José dos Campos, é classificada como ME, possui cinco funcionários diretos e presta serviços a região onde está localizada.

Para a elaboração do planejamento financeiro, a pesquisadora utiliza-se de documentos internos da empresa que apontam as entradas e saídas dos recursos financeiros no período de ocorrência.

Com a principal finalidade de atingir os objetivos propostos neste estudo, foi fundamental que os objetivos específicos fossem cumpridos, entre eles estão:

- Organização dos documentos fiscais, notas e extratos que apontem a movimentação financeira da empresa em estudo;
- Fazer o controle das entradas e saídas por meio de uma planilha; e
- Implantar um fluxo de caixa projetado a fim de atender todas as necessidades da Automatec.

Mañas (1999) explica que “a informação transformou-se em um recurso fundamental para a organização”. Diante dessas informações, os resultados obtidos da empresa foram colocados em planilhas simplificadas, com a finalidade de obter maior entendimento e percepção dos valores e é o suficiente para controlar as entradas e saídas para que o gestor possa transportar para o fluxo de caixa.

Primeiramente, para criar uma projeção de fluxo de caixa para a empresa Automatec, é necessário destacar um desafio encontrado nessa micro e pequena empresa, por meio do controle de entrada e saída foi possível verificar uma mistura do controle da empresa com o controle familiar.

Quando esse tipo de situação acontece, o risco de pagar uma conta familiar com o dinheiro que deveria pagar as contas da empresa, por exemplo, é muito grande, podendo ocasionar o descontrole sucessivo, sendo capaz de gerar até mesmo a carência de capital de giro da empresa.

Para evitar tais problemas é necessário que seja feita a separação das contas da empresa e as referentes às contas da família.

O Quadro 13 apresenta como foi feita a separação das contas da microempresa:

Quadro 13 – Planilha de desmembramento de contas

<b>Dia</b>	<b>Descrição do custo</b>	<b>Débito automático</b>	<b>Pagamento boleto</b>	<b>Valor em R\$</b>	<b>Valor Pago</b>
	Móveis ap.3/5	Cheque		xx	xx
03/10/2014	Uniformes		ok	xx	xx
05/10/2014	Folha Pagamento	Dinheiro		xx	xx
05/10/2014	Contadora	Dinheiro		xx	xx
05/10/2014	Nextel (02 contas)	ok		xx	xx
05/10/2014	Condomínio		ok	xx	xx
05/10/2014	CIM-TEAM		ok	xx	xx
07/10/2014	Firma (FGTS)		ok	xx	xx
08/10/2014	Stelc 1/3		ok	xx	xx
10/10/2014	Transporte		Cheque	xx	xx
10/10/2014	Faculdade		ok /ok	xx	xx
10/10/2014	Curso		ok	xx	xx
10/10/2014	Net	ok		xx	xx
10/10/2014	Banco Itaú 19/20	ok		xx	xx
15/10/2014	Seguro carro ¾	Débito		xx	xx
15/10/2014	Mensalidade do Consórcio		ok	xx	xx

Fonte: Adaptado pela autora

O quadro 13 apresenta o controle das contas da microempresa antes de implantar o fluxo de caixa, é possível observar uma mistura das contas, o proprietário utiliza o caixa da empresa para saldar contas familiares, o que ocasiona muitas das vezes em um risco, podendo gerar a escassez do capital de giro.

Através dos dados coletados o gestor poderá fazer uma avaliação e verificar se a empresa tem capacidade gerar capital, analisar se os recursos são suficientes para garantir o funcionamento da empresa, prever a contas e recebimentos.

O principal objetivo do estudo é fazer com que as finanças da microempresa sejam controladas de forma mais fácil, clara e direta. Facilitando para o gestor possa fazer análises, possibilitar mudanças, ajustes e auxiliando na tomada de decisões.

Para que o fluxo de caixa possa ser implantado dentro da empresa de forma que seja uma base para o controle financeiro, é necessária que a conduta adotada pela empresa seja a mais transparente e de acordo com a realidade vivida pela empresa. A Tabela 2 apresenta o fluxo de caixa da empresa Automatec referente ao ano de 2015.

Tabela 2- Modelo de fluxo de caixa

Fluxo de Caixa	Vendas de Produtos e Serviços					
	jan/15	fev/15	mar/15	jan/16	fev/16	mar/16
<b>1. Entradas</b>						
1.1 Vendas	R\$ 42.000,00	R\$ 44.940,00	R\$ 48.535,20	R\$ 50.500,00	R\$ 52.750,00	R\$ 55.092,00
1.2 Valores a receber	R\$ 25.620,00	R\$ 26.964,00	R\$ 27.665,06	R\$ 28.220,00	R\$ 31.220,00	R\$ 34.300,00
1.3 Resgates Aplicações	-	-	-	-	-	-
1.4 Empréstimos	-	-	-	-	-	-
1.5 Outros	-	-	-	-	-	-
<b>A-Total dos Recebimentos</b>	<b>R\$ 67.620,00</b>	<b>R\$ 71.904,00</b>	<b>R\$ 76.200,26</b>	<b>R\$ 78.720,00</b>	<b>R\$ 83.970,00</b>	<b>R\$ 91.392,00</b>
<b>2- Saídas</b>						
2.1 Gastos com fornecedores	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.000,00	R\$ 2.500,00	R\$ 2.550,00
2.2 Luz/ Água	R\$ 110,00	R\$ 110,00	R\$ 110,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00
2.3 Telefone	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 130,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
2.4 GPS	R\$ 590,00	R\$ 590,00	R\$ 590,00	R\$ 590,00	R\$ 590,00	R\$ 590,00
2.5 Pagamentos de tributos	R\$ 4.000,00	R\$ 4.980,00	R\$ 5.297,00	R\$ 7.300,00	R\$ 9.250,00	R\$ 12.400,00
2.6 Software	R\$ 950,00	R\$ 950,00	R\$ 950,00	R\$ 950,00	R\$ 950,00	R\$ 950,00
2.7 Despesas administrativas	R\$ 640,00	R\$ 640,00	R\$ 640,00	R\$ 650,00	R\$ 650,00	R\$ 650,00
2.8 Folha de pagamento	R\$ 7.000,00	R\$ 7.735,00	R\$ 8.500,00	R\$ 9.150,00	R\$ 9.360,00	R\$ 9.850,00
2.9 Outras despesas	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 100,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00	R\$ 150,00
<b>B - Total dos pagamentos</b>	<b>R\$ 15.520,00</b>	<b>R\$ 17.235,00</b>	<b>R\$ 18.317,00</b>	<b>R\$ 21.070,00</b>	<b>R\$ 23.730,00</b>	<b>R\$ 27.420,00</b>
<b>C - Variação</b>	<b>R\$ 52.100,00</b>	<b>R\$ 54.669,00</b>	<b>R\$ 57.883,26</b>	<b>R\$ 57.650,00</b>	<b>R\$ 60.240,00</b>	<b>R\$ 63.972,00</b>
<b>D - Saldo anterior</b>	-	-	-	-	-	-
<b>E - Saldo final</b>	<b>R\$ 52.100,00</b>	<b>R\$ 56.384,00</b>	<b>R\$ 57.883,26</b>	<b>R\$ 57.650,00</b>	<b>R\$ 60.240,00</b>	<b>R\$ 63.972,00</b>

Fonte: Automatec (2015) - Adaptado pela autora

Por meio da tabela 2 pode-se ver que o fluxo de caixa da empresa utiliza como base de gastos, os custos fixos. Sendo assim, permite uma análise mais detalhada.

Por ser uma empresa prestadora de serviços não é ideal que a empresa utilize os custos variáveis como base, já que a empresa depende da prestação do serviço e das vendas para que o saldo da empresa melhore, ou seja, quanto mais a empresa realizar serviços ou vender, maior será seu rendimento.

Vale ressaltar que quanto mais serviços a empresa prestar maior será o aumento das taxas tributárias. Também aumenta o valor da folha de pagamento, já que os funcionários fazem horas-extras para realizar o serviço.

A empresa Automatec adotou o fluxo de caixa como método de planejamento financeiro devido à dificuldade que a empresa apresenta com as misturas das contas da empresa com contas familiares. Por meio de uma planilha, a empresa consegue manter o controle das entradas e saídas. O controle é feito da seguinte forma, o empresário insere as informações obtidas nas planilhas mensalmente e faz o acompanhamento da rentabilidade.

O gestor faz o levantamento dos dados obtidos, tornando possível gerar o fluxo de caixa, na qual mostra uma visão mais ampla da situação financeira da empresa.

Com o fluxo de caixa foi possível analisar que a empresa está conseguindo atingir seus objetivos, houve crescimento das receitas, implantou investimentos em softwares o que auxiliou na administração dando mais precisão e eficiência dos dados.

Por meio das receitas obtidas é possível que as contas da empresa sejam pagas em dia, respeitando sempre o cumprimento dos prazos estabelecidos evitando o pagamento das taxas de juros.

A única situação que precisa melhorar é nas contas a receber que são valores altos para receber de terceiros, a empresa poderia adotar uma medida que quando o cliente fosse acertar suas contas receberia um desconto, assim, os clientes iriam acertar as contas antes do vencimento e diminuiria o valor das contas a receber no fluxo de caixa da empresa.

Com a introdução do fluxo de caixa foi possível verificar a importância dessa ferramenta para o planejamento financeiro, através da organização das contas é possível que a empresa se mantenha saudável e evite o fechamento precoce.

O fluxo de caixa que é um instrumento do planejamento financeiro e com ele, é possível auxiliar no controle financeiro, permitindo acompanhar a movimentação dos valores da empresa com base nas entradas e saídas.

Chiavenato (1995, p. 81) cita que “sem o planejamento financeiro, a empresa fica perdida no caos”.

Diante disso, o planejamento financeiro é uma ferramenta de extrema importância para prever o futuro de uma microempresa, exercendo grande influência na determinação do sucesso da empresa.

## 4 CONCLUSÃO

O planejamento financeiro é uma forma de determinar com antecedência o que será feito, ou seja, estabelecer o modo pelo qual os objetivos poderão ser alcançados. Por meio dessa ferramenta é possível prever e evitar que os riscos afetem o desempenho da empresa.

Portanto, esse instrumento se faz necessário em toda empresa, independente de sua área e ramo de atuação, pois grande parte das micro e pequenas empresas apresentam um quadro de dificuldade, devido ao fato de possuírem baixo conhecimento das estratégias administrativas relacionadas aos problemas de falta de capital de giro.

A importância de se fazer um planejamento financeiro, via fluxo de caixa para controle e inibição do fechamento precoce das MPE's, é decisão muito importante por parte do gestor, pois com uma adequada administração do fluxo de caixa é possível minimizar as dificuldades do controle financeiro além de auxiliar na obtenção dos resultados positivos e evitar um futuro fechamento precoce da empresa.

A empresa Automatec padecia com a falta de planejamento financeiro, enfrentava dificuldades em relação à organização de suas contas, uma vez que as contas se misturavam com as contas particulares dos sócios. Com a elaboração de uma planilha foi possível fazer o desmembramento das contas, possibilitando a organização e tornando melhor o controle das contas.

Diante do exposto, inicialmente fez-se necessário identificar todas as entradas e saídas durante um período, apontando os saldos das contas. Com isso foi possível formalizar os dados da planilha e fazer implantação do fluxo de caixa.

Pelo estudo do planejamento financeiro via fluxo de caixa foi possível verificar a importância dessa ferramenta para a tomada de decisão, com a integração do fluxo de caixa a empresa Automatec ME conseguiu alcançar os objetivos e metas.

Sendo assim, por intermédio deste estudo conclui-se que o modelo criado gerou resultados positivos na administração do caixa da empresa, verificando que estimula a previsão da carência e excesso de recursos, além de indicar o crescimento da rentabilidade da empresa.

Esse estudo não esgota as possibilidades advindas da análise e interpretação do fluxo de caixa das empresas e serve de base para outras pesquisas, podendo contribuir como suporte, para avançar e discutir outras visões e oportunidades sobre o tema, além de poder definir e ampliar com mais precisão os objetivos da pesquisa.

Outros estudos deverão também contextualizar imperativamente face às mudanças no mercado competitivo, tecnológico e de novas fronteiras que advém da interseção dos agentes econômicos neste processo.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, G. S.– **A Importância das Micro e Pequenas Empresas para a Economia Brasileira.** 2008. Disponível em:<<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/economia-e-financas/a-importancia-das-mpes-para-a-economia-brasileira/26737/>>. Acesso em: 18 de Outubro de 2017.
- ARAÚJO, A. L. L. de. **O impacto do SIMPLES no mercado de trabalho do setor industrial no nordeste do Brasil.** Fortaleza, 2008. Dissertação (Mestrado em Economia). CAEN, Universidade Federal do Ceará, UFC.
- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1986.
- ASSAF NETO, A; SILVA, C. A. T. **Administração do Capital de Giro.** 2ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BAILY, Peter, FARMER, David et al. **Compras: princípios e administração.** São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: Planejamento organização e logística empresarial.** Tradução Elias Pereira. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BATEMANN, T; SNELL, S. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.
- BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; MARCUS, Alan J.. **Fundamentos da Administração Financeira.** 3. ed. Rio de Janeiro: McGraw-Hill Irwin, 2002.
- BUENO, Francisco Silveira. **Minidicionário da língua portuguesa.** Ver. São Paulo: FTD: LISA, 1996.
- CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos Fluxos de caixa: Uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa.** São Paulo: Atlas. 2ªEd.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica.** 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHÉR, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las.** São Paulo: Maltese, 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** 2. ed. São Paulo : Saraiva, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações/Idalberto Chiavenato- 7ed.rev.e atual.* –Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Vamos abrir um novo negócio?** São Paulo: Makron Books, 1995.

COELHO, L. **Mortalidade das micro e pequenas empresas de Salvador:** Fatores Determinantes do Sucesso e do Insucesso Empresarial. Salvador: SEBRAE/BA, 2002.

CRUZ, Carla. **Metodologia científica: teoria e prática.** 2ªEd. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil, 2003.

DAFT, R.L. **Administração/Richard. L. Daft.** 2ª. ed; [Tradução Harue Ohara Avritcher].São Paulo: Thomson Learning,2006.

DIAS, M A P. **Administração de Materiais.** São Paulo, Editora Atlas, 2005.

DUARTE, Ednei Magela. **O Empreendedorismo nas micro e pequenas empresas:** Um estudo aplicado à cidade de Pará de Minas-MG. 2013.89f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade de Pedro Leopoldo, Minas Gerais, 2013.

EDERSON, J. Qual a diferença entre capital de giro e fluxo de caixa. 2016. Disponível em:< <http://empresando.com.br/blog/qual-diferenca-entre-capital-de-giro-e-fluxo-de-caixa/>>. Acesso em: 17 de setembro de 2017.

FERRARI, Gabriela. S. **Controle Administrativo.** 2010. Disponível em:<[www.administradores.com.br/artigos/marketing/controlAdministrativo/49981](http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/controlAdministrativo/49981)>. Acesso em: 13 de setembro de 2017.

FREITAS, Cristiano. **Entenda a importância do planejamento financeiro para sua empresa.** 2015. Disponível em:<<http://syhus.com.br>> Acesso em 19 de Outubro de 2017.

GIL, Antonio C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ªEd. São Paulo. Atlas, 2002.

GITMAN, Laurence J. **Princípios de Administração Financeira.** 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

GITMAN, Laurence J. **Princípios da administração financeira.** São Paulo: Habra, 1997.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira.** 7ª ed. São Paulo: Ed. Harbra, 1997. 588 p.

GOBE, A. et al **Administração de Vendas.** In: MOREIRA, Júlio (Coord.) –2. ed.-São Paulo:Saraiva, 2007.

GONÇALVES, M.R. **Os Controles Financeiros como ferramenta do processo de decisão nas micro e pequenas empresas**. 2007. 140f. Monografia. Universidade de Taubaté. 2007.

GRIFFIN, Rick W. **Introdução à administração/ Rick W.Griffin**; [tradução Gustavo Mesquita e Marina Petroff Garcia]. – São Paulo: Ática, 2007, 568 p.(Ática Universidade).

HOJI, Masakasu. **Administração financeira**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2000.

HOJI, Masakasu. **Práticas de Tesouraria: cálculos financeiros de tesouraria**. São Paulo: Atlas, 2001.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 18 de Outubro de 2017.

JUNIOR, R.H.F. **Empreendedorismo no Brasil**.IBPQ-Instituto brasileiro de qualidade e produtividade. 2010. Disponível em: <<http://ibpq.org.br/wp-content/uploads/2016/09/empreendedorismo-no-brasil-2010-relatorio.pdf>>. Acesso em: 10 de outubro de 2017.

KASSAI, Silvia. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**. 1996. Dissertação (Mestrado, FEA/USP), São Paulo.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Trad. Bazán Tecnologia e Linguística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LUCION, C.E.R. **Planejamento Financeiro**. Revista eletrônica de contabilidade. VL1. Rio Grande do Sul: Universidade de Santa Maria, 2005.

MAÑAS, Antonio Vico, 1948 – **Administração de sistemas de informação** – Antonio Vico Mañas – São Paulo: Érica – 1999.

MANDELLI, P. **Economia e Finanças/ Planejamento Financeiro**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/planejamento-financeiro/29100/>>. Acesso em: 19 de Outubro de 2017 às 09h37min.

MARQUES, Adriano Ventura. **Planejamento e Controle Financeiro nas Micro e Pequenas empresas, visando à continuidade e a sustentabilidade**. 2008. 135F.Trabalho de conclusão de curso (Dissertação) - Curso de Pós Graduação em Gestão de Negócios, Universidade Católica de Santos , Santos-São Paulo, 2009.

MARTINS, Eliseu; NETO ASSAF, Alexandre. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1986.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. 3. Ed. São Paulo: Saraiva 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital/Antonio César Amaru Maximiano. -6. Ed.-8. reimpr.-São Paulo:Atlas,2011.

MAXIMIANO, Rosilene da Conceição. **A importância do planejamento financeiro na empresa**. 2009.86F. Trabalho de conclusão de curso (Dissertação) – Curso de Pós Graduação “Lato Sensu”, Universidade Cando Mendes, Rio de Janeiro, 2009.

MEDINA, E. A. M.; SILVEIRA, R. R. Fatores condicionantes de sucesso em gestão de micro e pequenas empresas. **XXIII Encontro Nac. de Eng. de Produção** – Ouro Preto, MG, Brasil, 21 a 24 de out de 2003.

MEIRELLES, A. de M. *et al.* Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., Florianópolis, 2000. *Anais*. Florianópolis: ANPAD, 2000.

MENDONÇA, M. **Fundamentos do Controle**. 2011. F12. Unifap-Universidade Federal do Amapá, Macapá-Ap, 2011.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. **Lei complementar nº123, de 14/12/2006**. Disponível em [www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br). Acesso em 19 de Outubro de 2017.

MINTZBERG, H. *et al.* **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTANHEIRO, W. J.; FERNANDES, L. A. **Gestão de estoques de materiais em uma confecção**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 5., 2008, Resende.*Anais*: Resende, Associação Educacional Dom Bosco, 2008.

PEREIRA, Heitor José. **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.

PETTER, E. M. **Morte precoce de micro e pequenas empresas em São Paulo**. São Paulo: Atlas, 2005.

RAMOS, G.V; ALVES, C.C. **Fluxo de Caixa: Instrumento indispensável para o planejamento, controle financeiro e sobrevivência das pequenas empresas**. O caso Márcio Bueno de Castro – ME. 2012. Disponível em <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/30016823.pdf>>. Acesso em: 19 de outubro de 2017.

ROSA, E. C. **O Fluxo de Caixa nas Micros e Pequenas Empresas**. Disponível em: <<http://www.ecrconsultoria.com.br/biblioteca/artigos/gestao-financeira/o-fluxo-de-caixa-nas-micros-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 19 outubro de 2017.

ROSA, Ederson da. **Proposta de implementação de um plano de orçamentos na FACISC- Federação das Associações Empresariais de Santa Catarina**. 2007. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – Curso de Administração. Universidade do Vale do Itajaí, São José, 2007.

ROSA, J. A., LIMA, R.A. **Importância do planejamento financeiro para as Micro e pequenas Empresas.** 2008. F4.

ROSS, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J. F. **Administração Financeira: Corporate Finance.** 2ª Edição, São Paulo: Atlas, 2002.

ROSS, Stephen A.; WERTERFIELD, Randolph W.; JORDAM, Bradford D., **Princípios de administração financeira;** tradução Antônio ZorattoSanvicente.– São Paulo: Atlas, 1998.

SAMPAIO, M. E. **C.O que é planejamento.** 2008. Disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-que-e-planejamento/39381/>>. Acesso em: 19 de Outubro de 2017 às 17:43.

SEBRAE – **Conceito de Empregados.** 2004. Disponível em:<<https://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 19 de Outubro de 2017 às.

SEBRAE – **Conceito dos Empregados.** 2006. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 19 de Outubro de 2017.

SEBRAE – **Estudos e Pesquisas.** 2006. Disponível em:<<https://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 19 de Outubro de 2017.

SEBRAE – **Leis.** 2007. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br>>. Acesso em: 19 de Outubro de 2017.

SEBRAE – Serviços brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa.** 2014. Disponível em: <[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)>.

SEBRAE- **Estudos e Pesquisas.** 2011. Disponível em:<<https://www.sebrae.com.br>>. 19 de Outubro de 2017 às 9:45.

SEBRAE- **Estudos e Pesquisas.** 2013. Disponível em:<<https://www.sebrae.com.br>>. 19 de Outubro de 2017 às 9:45.

SEBRAE- **Estudos e Pesquisas.** 2015. Disponível em:<<https://www.sebrae.com.br>>. 19 de Outubro de 2017 às 9:45.

SEBRAE- **Estudos e Pesquisas.** 2017. Disponível em:<<https://www.sebrae.com.br>>. 19 de Outubro de 2017 às 9:45.

SEGUNDO FILHO, José. **Controle Financeiro e Fluxo de Caixa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil.** 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 19 de Outubro de 2017.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE. **PIB das Micro e Pequenas Empresas**. 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 19 de Outubro de 2017.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 19 de Outubro de 2017.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeiras da empresas**. 4ªed. São Paulo: Atlas 1999.

SLACK, N., CHAMBERS, S., HARLAND, C., HARRISON, A., JOHNSTON, R. **Administração de produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SOBRAL, Filipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**/Filipe Sobral, Alketa Peci.- 2.ed.-1.reimpr.-São Paulo: Pearson Education do Brasil,2014.

SOUZA, J. C. **A importância do planejamento financeiro para micro e pequenas empresas**. 2004.80F.Dissertação (Faculdade de Administração e Negócios) – Faculdade de Valinhos, São Paulo, 2004.

TAG PLUS- **Entenda a diferença entre micro e pequena empresa**. [S.I]: Google Analytics. Disponível em: <<http://blog.tagplus.com.br/entenda-qual-e-a-diferenca-de-micro-e-pequena-empresa/>>. Acesso em: 19 de Outubro de 2017.

VALEI G. V.; WILKINSON, J.; AMÂNCIO, R. **Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem**. Revista Era. V. 7, n. 1, jan./jun. 2008.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Que crise é esta? Atributos da empresa triunfadora**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

VIERGUTZ, G. **Planilhas de Fluxo de Caixa**. Faculdade Metropolitana de Guaramirim, Santa Catarina, 2016.