



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ FACULDADE DE ECONOMIA,
ADMINISTRAÇÃO, ATUARIAIS E CONTABILIDADE DEPARTAMENTO DE
ADMINISTRAÇÃO**

JOSE WELLINGTON DA ROCHA SOUZA

**FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA UM LEVANTAMENTO NAS
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS**

FORTALEZA

2020

JOSE WELLINGTON DA ROCHA SOUZA

FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA UM LEVANTAMENTO NAS
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Mestre João da Cunha Silva

FORTALEZA

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

W478f Wellington da Rocha Souza, José.
FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA UM LEVANTAMENTO NAS PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS / José Wellington da Rocha Souza. – 2020.
59 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará,
Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração,
Fortaleza, 2020.

Orientação: Prof. Me. João da Cunha Silva.

1. FERRAMENTAS. 2. GESTÃO FINANCEIRA. 3. PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS. I.
Título.

CDD 658

A Deus.

A minha esposa.

A minha família.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus pelo dom da vida e por ter me proporcionado chegar até aqui.

A minha família, minha mãe e meu pai por todos os ensinamentos.

A minha esposa, Luana Pinheiro Rocha, por toda compreensão, apoio e incentivo na realização deste trabalho.

Ao meu orientador Prof. João da Cunha Silva, pela paciência e dedicação.

Aos participantes da Banca Examinadora Diego de Queiroz Machado e Luiz Carlos Murakami.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

RESUMO

Este documento visa realizar uma análise bibliográfica através de um levantamento no que tange ao uso de ferramentas de Gestão Financeira na administração e gestão de pequenas e médias empresas. Pauta-se, assim, por uma análise volta para a instrumentalização destas ferramentas e para o uso contínuo dessas dentro do cenário brasileiro da classe de empresas mencionados. O documento divide-se, de modo geral, em quatro capítulos, que são: (1) das motivações, que compreende os aspectos do tema, da introdução, de todas as justificativas de realização e, principalmente, dos objetivos e necessidades de realização do documento; (2) Referencial teórico, onde apresenta-se os conceitos reais de Gestão Financeira, administração orçamentária e contabilidade executiva tão quanto as ferramentas das duas subáreas apresentadas que auxiliam no planejamento geral, estratégico e tático de pequenas e médias empresas. Nesta seção, também apresenta-se o reconhecimento e definição de empresas, suas categorias e classificação de micro, pequenas e médias empresas; (3) Estudo, levantamento nesta área, denota-se um estudo base aglomerado de cinco estudos na área que realizaram pesquisas práticas com empresas de pequeno e médio porte – traz-se, assim, nesta área, as qualificações destes estudos, seus resultados e anos de estudo; (4) Discussão e Conclusão, ao fim realiza-se uma análise quanto aos resultados do levantamento e uso de ferramentas que foram apresentadas durante o referencial teórico, demonstrando a importância de seu uso e, principalmente, a frequência de uso destas. Na metodologia, usou-se de revisão literária e levantamento de estudos de caso, buscados nas plataformas SciELO, Google acadêmico e portal da CAPES. Nos resultados ficou perceptível que, em totalidade, nenhuma das empresas estudadas utilizavam todas as ferramentas mencionadas durante o desenvolvimento teórico; notou-se também que há falta de experiência acadêmica com os gestores de pequenas e médias empresas e que estas, visto não utilizadas das ferramentas mencionadas, apresentaram problemas nos resultados de seus últimos exercícios.

Palavras-chave: Gestão Financeira. Micro e Pequenas Empresas. Planejamento.

ABSTRACT

This document aims to carry out a bibliographic analysis through a survey regarding the use of Financial Management tools in the administration and management of small and medium-sized companies. Thus, it is guided by an analysis back to the instrumentalization of these tools and to their continuous use within the Brazilian scenario of the mentioned class of companies. The document is divided, in general, into four chapters, which are: (1) the motivations, which comprises the aspects of the theme, the introduction, all the justifications for accomplishment and, mainly, of the objectives and needs of accomplishing the project. document; (2) Theoretical framework, which presents the real concepts of Financial Management, budgetary administration and executive accounting as well as the tools of the two sub-areas presented that assist in the general, strategic and tactical planning of small and medium-sized companies. This section also presents the recognition and definition of companies, their categories and classification of micro, small and medium-sized companies; (3) Study, survey in this area, denotes a cluster based study of five studies in the area that carried out practical research with small and medium-sized companies - thus, in this area, the qualifications of these studies, their results and years of study; (4) Discussion and Conclusion, at the end an analysis is carried out regarding the results of the survey and use of tools that were presented during the theoretical framework, demonstrating the importance of their use and, mainly, the frequency of their use. In the methodology, we used literary review and survey of case studies, searched on SciELO platforms, Google academic and CAPES portal. In the results it was noticeable that, in total, none of the companies studied used all the tools mentioned during the theoretical development; it was also noted that there is a lack of academic experience with the managers of small and medium-sized companies and that these, since not used by the mentioned tools, presented problems in the results of their last exercises.

Keywords: Financial Management. Micro and Small Companies. Planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cenário das Pequenas e Médias Empresas no Brasil...	18
Figura 2 - Áreas de Planejamento fixo empresarial.....	23
Figura 3 - Orçamento Estático.....	28
Figura 4 - Orçamento Rolling Forecast	29
Figura 5 - 5 forças de Porter.....	30
Figura 6 - Balanced ScoreCard (BSC	32
Figura 7 - Balanced ScoreCard (BSC) II	33
Figura 8 - Modelo de Fluxo de Caixa	36
Figura 9 - Ferramenta DRE	39
Figura 10 - Ferramenta Balanço Patrimonial.....	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - As causas mais comuns de falha nos negócios.....	12
Tabela 2 - Classificação quanto ao faturamento bruto (BNB)	15
Tabela 3 – Classificação quanto ao número de Funcionários (BNB)	15
Tabela 4 - Classificação quanto ao faturamento pelo Simples Nacional (BNB)	16
Tabela 5 - Classificação quanto ao faturamento e funcionários MDIC.....	16
Tabela 6 - Ferramenta de Regime	39

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 Da temática	10
1.2 Da justificativa	10
1.3 Pergunta problema.....	12
1.4 Objetivo geral	13
1.5 Objetivos específicos.....	13
2. EMPRESAS	14
2.1. Classificação de empresas.....	14
2.2 Cenário das pequenas e médias empresas no brasil	17
3. GESTÃO FINANCEIRA	20
3.1 Características da gestão financeira	22
4. ATIVIDADES DA GESTÃO FINANCEIRA	25
4.1 Administração orçamentária	25
4.1.1 <i>Das ferramentas</i>	27
4.1.1.1 <i>Orçamento estático</i>	27
4.1.1.2 <i>Orçamento rolling forecast</i>	29
4.1.1.3 <i>Forças de Porter</i>	30
4.1.1.4 <i>Balanced Scorecard</i>	31
4.2 Contabilidade gerencial executiva.....	34
4.2.1 <i>Das ferramentas</i>	34
4.2.1.1 <i>Fluxo de caixa</i>	35
4.2.1.2 <i>Ferramenta de regime (caixa e de competência)</i>	36
4.2.1.3 <i>Ferramenta DRE (Demonstrativo De Resultado)</i>	38
4.2.1.4 <i>Balanço Patrimonial</i>	39
5. METODOLOGIA	41
5.1 Coleta de dados.....	42
5.2 Análise dos dados.....	43
6. RESULTADOS.....	44

6.1 Dados da pesquisa.....	44
6.2 Resultados preliminares da pesquisa	46
7. DISCUSSÃO	50
8. CONCLUSÃO	52

1. INTRODUÇÃO

As últimas mudanças no mercado socioeconômico e industrial ocorridas no Brasil e no mundo levaram a administração financeira de instituições e as relações métricas institucionais a se tornarem o centro dos estudos e debates dos autores doutrinários. E esta busca por informações na área foi acelerada ainda mais com as últimas crises financeiras ocorridas no Brasil e no mundo, por exemplo as dos anos de 2001, 2008 e 2014. E é através destas pesquisas práticas e de caso que é observado nas metodologias uma alternativa para acelerar drasticamente o desenvolvimento financeiro empresarial.

Foi desta forma, então, que surgiu a área de gestão aprimorada de negócios e o entendimento e total necessidade do que se chama de Gestão Financeira. Esta última configura-se como um conjunto de atividades realizadas de modo matemático/empírico que visam atrair as melhores atividades e práticas empresariais ao centro do cenário do mercado. A gestão financeira, em base, às vistas de Wildauer (2011), foca-se e deve estar sempre focada na atividade de empreendedorismo e em sua manutenção no mercado (WILDAUER, 2011).

Neste passo, cabe entender o empreendedorismo que, às vistas do autor, é toda capacidade que uma pessoa possui de formular uma ideia sobre um determinado produto ou serviço dentro de um específico ou amplo mercado concorrente, seja esta nova ou ultrapassada. Desta forma, é um ato de empreender, aplicar e transcender, dentro da prática, grandes ideias ou idealizações pessoais, sempre a fim de atender a um benefício econômico-social de um grupo de pessoas, ou individual. (WILDAUER, 2011)

Dolabela (2011), nesta visão, entende, no que tange a concepção teórica de empreendedorismo que, a partir do discernimento, surgimento ou formação de uma ideia – seja ela nova ou produzida previamente – estabelece-se no psíquico humano a noção de oportunidade, e esta, naturalmente, vem da percepção de valor ou retorno que um determinado produto ou serviço traz (DOLABELA, 2011). Assim, para o autor, é nesta concepção de valor que surge a necessidade de uma gestão real e aprimorada, que visa materializar todos os sistemas contábeis, administrativos e financeiros para que um indivíduo não caia em alto risco de liquidez.

Às vistas destas presunções, Dolabela (2011) afirma que nasce, então nas instituições empresariais, a necessidade de fomentar o planejamento estratégico,

fundamentado em bases estruturais sólidas que acompanham o desenvolvimento de uma ideia ou produto que se deseja colocar no mercado, ou em atividades que uma empresa deseja iniciar ou gerir manutenção sobre (WILDAUER, 2011).

Desta forma, nota-se que o planejamento empresarial mostra-se fundamental para o desenvolvimento, criação e evolução de atividades dentro de uma instituição, seja ela focada em lucro ou não, embora não haja, obrigatoriamente, ao ordenamento jurídico brasileiro, a formulação deste; o que segundo Chiavenato (2007) e Junior (2017), aumenta drasticamente o índice de mortalidade das organizações no Brasil.

Quanto ao aspecto estrutural desta atividade, Baron e Shane (2013) ainda entendem o planejamento estratégico e a Gestão Financeira como atividades administrativas, muitas vezes cansativas e trabalhosas, que demandam demasiado pensamento, idealização, horas de estudo e formalização escrita; e, por consequência nota-se que as pequenas e médias empresas, em geral, não tendem a produzi-lo.

Portanto, aos aspectos dos autores, é possível compreender que a Gestão Financeira é uma atividade fundamental ao cenário mercadológico atual tão quanto é também respaldada através de diversas formas de planejamento empresarial que, por consequência, estrutura-se nos campos financeiros, econômicos, marketing, e de análises tributárias e longo prazo.

E assim, considerando tais entendimentos gerais, cabe salientar que, às vistas de Baron e Shane (2013) e Dolabela (2011), existem ferramentas fundamentais para que a otimizada Gestão Financeira ocorra, e que estas devem ser de conhecimento de todo gestor/administrador e suas equipes de respaldo.

Todavia, aos estudos de Wildauer (2011), tal conhecimento não é comum para as pequenas e médias empresas, fato que fundamenta a pauta relacionada neste estudo, que busca realizar uma análise do cenário geral das pequenas e médias empresas no Brasil, apresentar as ferramentas de Gestão Financeira que podem auxiliar nesta e, em principal, elencar, através de um levantamento através de estudos da área, a quantidade de uso destes nas empresas atuais brasileiras.

Divide-se este, assim, em: (1) Introdução, que elenca as justificativas, objetivo geral e específicos do documento; (2) Referencial teórico, que aborda os principais tópicos presentes em relação as ferramentas de Gestão e pequenas e médias empresas; (3) Metodologia, que expressa o modelo científico do documento;

(4) Estudo através de um levantamento, que elenca os estudos área e (5) Conclusão, onde finaliza-se o estudo. Por fim, dispõem-se referências bibliográficas.

1.1 Da temática

Determinou-se tal temática, principalmente, pela importância da gestão e planejamento para o empreendedorismo brasileiro, que começou a ganhar força a partir da década de 1990 (DOLABELA, 2011; JUNIOR ANTONIO, 2017), com as novas formulações dos planos civis e políticos no Brasil. É sabido, assim, que tal reestruturação na esfera brasileira proporcionou, por consequência, mais abertura e competitividade para o mercado, o que almejou às grandes instituições investimentos nas áreas de administração, gestão e planejamento (DOLABELA, 2011; JUNIOR ANTONIO, 2017).

E é diretamente nesta área de competitividade que entra a temática do estudo, visto que as pequenas e médias empresas, por não disporem de valores reais para investimentos, acabaram por não perceber a importância da gestão e planejamento de suas atividades, inferindo assim em grandes quebras de mercado e pouca vivência e durabilidade dentro do sistema. Assim, foca-se na temática do cenário, das ferramentas e em uma pesquisa através de levantamento de estudos de casos.

1.2 Da justificativa

Segundo pesquisa realizada em 2016 pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), hoje, no Brasil, cerca de um quarto das empresas que são formuladas no país fecham as portas em até dois anos de vivência no mercado, apesar de ser um número bem representativo de fechamentos, esta foi a maior taxa de sobrevivências calculada para empresas nascidas a partir de 2008.

Ainda nesta pesquisa SEBRAE (2016) identificou que 45% das empresas que fecharam não fazia acompanhamento rigoroso das receitas e despesas ao longo do tempo de vida e 48% não investiram em capacitação da mão de obra e dos sócios. (SEBRAE, 2016).

A pesquisa ainda apresentou que 64% dos gestores e/ou administradores de empresas inativas abriram suas empresas sem ao menos ter experiência no ramo do negócio; e quase 80% contaram apenas com os recursos próprios ou empréstimos de família. Às linhas da mesma pesquisa, infere que projetos e planejamentos nas das empresas já presentes também não tiveram bons resultados, principalmente devido máxima ausência de conhecimento dos gestores de finalidade básicas de contabilidade, administração e gestão.

Os números apresentados pelo SEBRAE (2013a; 2016) apresentam uma realidade clara e incoesa para as pequenas e médias empresas brasileiras: a maior parte dos gestores e administradores não detém conhecimento prévio administrativo, financeiro e de planejamento para alavancar negócios. Desta forma, dos 34% que não possuem ensino médio, mais da metade não permanecem no mercado durante quatro períodos semestrais; dada suas condições prévias de administração.

Como visto na subseção anterior, é através do planejamento empresarial e da Gestão Financeira que surge a possibilidade de análise de parâmetros mercadológicos, e somente através deste modelo é possível que empresas consigam alavancar-se no mercado. E desta forma, surge como primeira justificativa para a realização desta literatura os problemas de encerramento de empresas por falta de administração e planejamento que inferem menor potência econômica para o Brasil.

Já como segunda justificativa, tem-se a necessidade de reconhecer as principais ferramentas de Gestão Financeira, visto que são estas que produzem potenciais de mercado nas pequenas, médias e grandes instituições. Assim, este estudo se apresenta como uma análise das atividades de administração orçamentária e contabilidade gerencial executiva de pequenas e médias empresas.

Como terceira justificativa, entende-se o impacto social das pequenas e médias empresas, que empregaram, segundo SEBRAE (2017), 54% do mercado brasileiro em 2015. E assim, ao risco alto de liquidez e crédito por ausência de um planejamento, nota-se que se faz necessário promover o conhecimento quanto aos impactos da Gestão Financeira na sociedade.

Já a quarta justificativa, baseia-se nos entendimentos de Chiavenato (2007), que elenca, via Tabela 1, as causas mais comuns de encerramento de empresas no país, e nota-se que o planejamento está em todas as esferas.

Tabela 1: As causas mais comuns de falha nos negócios

Fatores econômicos — 72%	<ul style="list-style-type: none"> • Incompetência do empreendedor • Falta de experiência de campo • Falta de experiência gerencial • Experiência desequilibrada
Inexperiência — 20%	<ul style="list-style-type: none"> • Lucros insuficientes • Juros elevados • Perda de mercado • Mercado consumidor restrito • Nenhuma viabilidade futura
Vendas insuficientes — 11%	<ul style="list-style-type: none"> • Fraca competitividade • Recessão econômica • Vendas insuficientes • Dificuldade de estoque • Localização inadequada
Despesas excessivas — 8%	<ul style="list-style-type: none"> • Dívidas e cargas demasiadas • Despesas operacionais elevadas
Outras causas — 3%	<ul style="list-style-type: none"> • Negligência • Capital insuficiente • Clientes insatisfeitos • Fraudes • Ativos insuficientes

Fonte: Chiavenato (2007)

Por fim, cabe salientar, por última e quinta justificativa, que esta monografia busca, também, analisar através do levantamento de estudos pré-existentes na área, como o mercado das pequenas e médias empresas está se comportando nas pesquisas correlacionadas, frente aos fatos já mencionados aqui nesta justificativa.

1.3 Pergunta problema

Diante do exposto, e considerando que pequenas e médias empresas tendem a falir a partir da ausência de uma otimizada Gestão Financeira e de seus acessórios em ferramentas, pretende-se responder: (1) quais as principais ferramentas de gestão financeira que podem ser utilizadas no apoio às decisões em empresas? e; (2) As pequenas e médias empresas utilizam estas ferramentas como auxílio à tomada de decisões destas empresas?

1.4 Objetivo geral

Objetiva-se apresentar uma análise bibliográfica das principais ferramentas de Gestão Financeira utilizadas no mercado, quais são seus benefícios para as pequenas e médias empresas e qual grau de utilização destas frente aos últimos estudos realizados.

1.5 Objetivos específicos

Através da finalidade central, apresentada na seção acima, elencam-se todos os objetivos específicos abaixo:

- Elencar e descrever as ferramentas de administração orçamentária e contabilidade executiva;
- Apresentar levantamento bibliográfico com o vistas a mostrar que as MPEs de forma geral não dão importância à gestão financeira o que impacta na sobrevivência destas;
- Elencar, através levantamento de estudos pré-existentes, as práticas financeiras mais vistas nas pequenas e médias empresas;

2. EMPRESAS

Segundo Miranda (2009):

Empresa significa empreendimento e/ou associação de pessoas para exploração de um negócio. É o conjunto de atividades do empresário. É toda organização econômica civil, ou empresarial, instituída para a exploração de um determinado ramo de negócio (MIRANDA, 2009, p.3).

Portanto, empresa é, às vistas da doutrina econômico-financeira, uma atividade econômica organizada para a produção ou circulação de um bem ou serviço, individual ou coletivo, que pode ser formada a partir de um único agente ou do agrupamento de vários deste.

Às vistas da Lei nº 8.884 de 1994, ainda, esta pode ser compreendida como toda organização de natureza civil ou mercantil, destinada à exploração, por pessoa física ou jurídica, de qualquer atividade com fins lucrativos; e, em complemento desta, o Código Civil (2002) determina que possam ser estas também consideradas a partir de um único empresário, que exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços.

Desta forma, Follmann (2009) conclui que empresa, em natureza, é um conceito econômico e uma combinação dos elementos pessoais e reais, colocados em função de um resultado econômico esperado, realizada em vista de um intento especulativo de uma pessoa ou de um grupo desta, que se entendem pelo nome de empresário (Follmann, 2009).

Existem inúmeros modelos empresariais encontrados no Brasil e sancionados pelo ordenamento jurídico brasileiro (Lei 10.406/2002). Segundo Motta (1971), estes podem ser classificados quanto sua estrutura (individuais, coletivos, mistos e públicos), sua organização (funcional, militar, estado maior), tamanho (médios, grandes, micro, pequenos), objetivos (comerciais, industriais e de prestação de serviço), volume de trabalho (simples ou complexos), e pelo nível legislativo (limitados, anônimos, cotas e individuais).

2.1. Classificação de empresas

Segundo Ricca (2007), as empresas são entendidas no Brasil em cinco categorias através da CF/1988 e do ordenamento da Lei nº 10.402 de 2002. Assim, são: microempresas, pequenas, pequeno-médias, médias e grandes empresas; além do microempreendedor individual.

Abaixo, elencam-se em tabelas sucessivas as características íntimas de cada uma dessas discernidas por Ricca (2007); Follmann (2009); Padoveze (2013); Sebrae (2016) e Gonçalves (2011).

Tabela 2 Classificação quanto ao faturamento bruto (BNB)

PORTE DOS BENEFICIÁRIOS	FATURAMENTO BRUTO ANUAL
Microempresa	Até R\$ 360.000,00
Pequena Empresa	Acima de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00
Pequeno-Média Empresa	Acima de R\$ 3.600.000,00 até R\$ 16.000.000,00
Média Empresa	Acima de R\$ 16.000.000,00 até R\$ 90.000.000,00
Grande Empresa	Acima de R\$ 90.000.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Na tabela 2 são demonstradas as classificações de porte das empresas quanto ao faturamento bruto anual, segundo o Banco do Nordeste do Brasil. As empresas que faturam até trezentos e sessenta mil reais por ano, podem ser classificadas como microempresa. Quando os faturamentos excedem este valor chegando até a três milhões e seiscentos mil/ano, podem ser classificadas como pequena empresa, quando exceder este valor alcançando até dezesseis milhões, pequena-média empresa. E se o faturamento alcançar até noventa milhões média empresa, mas se ultrapassar este valor anual é chamada de grande empresa.

Tabela 3: Classificação quanto ao número de Funcionários (BNB)

PORTE DOS BENEFICIÁRIOS	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena Empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Média Empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande Empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Na tabela 3 são demonstradas as classificações de porte das empresas quanto ao número de funcionários, segundo o Banco do Nordeste do Brasil. Além do número de funcionários a classificação depende, também do setor onde atua a empresa, se é indústria ou comércio e serviços. Neste sentido a empresa que possui até dezenove pessoas ocupadas na indústria ou até nove no comércio ou serviço pode ser classificada como microempresa.

Seguindo, temos a pequena empresa que pode empregar de vinte a noventa e nove pessoas na indústria e de dez a quarenta e nove pessoas no setor de comércio e/ou serviços. Caso empregue de cem a quatrocentos e noventa e nove na indústria ou de cinquenta a noventa e nove no comércio e/ou serviços pode ser classificada como média empresa. Entretanto se ultrapassar quinhentas pessoas empregadas na indústria e cem no comércio e/ou serviços é classificada como grande empresa.

Tabela 4: Classificação quanto ao faturamento pelo Simples Nacional (BNB)

PORTE DOS BENEFICIÁRIOS	FATURAMENTO BRUTO ANUAL
Microempreendedor Individual	Menor ou igual a R\$ 60.000,00
Microempresa	Maior que R\$ 60.000,00 e menor ou igual a R\$ 360.000,00
Pequena Empresa	Maior que R\$ 360.000,00 e menor ou igual a R\$ 3.600.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Na tabela 4 são demonstradas as classificações de porte das empresas quanto ao faturamento bruto anual pelo simples nacional, os dados são do Banco do Nordeste do Brasil. Pode ser classificado como microempreendedor individual quando o faturamento for menor ou igual a sessenta mil reais por ano. Caso exceda este valor de faturamento anual a faixa é de microempresa, que pode alcançar até trezentos e sessenta mil reais/ano. A próxima faixa é das pequenas empresas, que ultrapassam os trezentos e sessenta mil reais ano, chegando até três milhões e seiscentos mil reais faturados em um ano.

Tabela 5: Classificação quanto ao faturamento e funcionários MDIC

PORTE DOS BENEFICIÁRIOS	Indústria		Comércio e Serviços	
	Nº de empregados	Valor	Nº de empregados	Valor
Microempresa	Até 10	Até US\$ 400 mil	Até 5	Até US\$ 200 mil
Pequena Empresa	De 11 a 40	Até US\$ 3,4 milhões	De 6 a 30	Até US\$ 1,5 milhões
Média Empresa	De 41 a 200	Até US\$ 20 milhões	De 31 a 80	Até US\$ 7 milhões
Grande Empresa	Acima de 200	Acima de US\$ 20 milhões	Acima de 80	Acima de US\$ 7 milhões
Pessoa Física	-	-	-	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Na tabela 5 são demonstradas as classificações de porte das empresas quanto ao número de funcionários, segundo o Ministério do Desenvolvimento,

Indústria e Comércio Exterior (MDIC). Além do número de funcionários a classificação depende, também do setor onde atua a empresa, se é indústria ou comércio e serviços e o faturamento anual. Assim a empresa que possui até dez pessoas ocupadas na indústria e fatura até quatrocentos mil ou empregam até cinco pessoas no comércio ou serviços e fatura até duzentos mil pode ser classificada como microempresa.

As faixas se seguem passando pelas pequenas empresa, que empregam de onze a quarenta pessoas na indústria e fatura até três milhões e quatrocentos mil ou empregam de seis a trinta pessoas e fatura até um milhão e quinhentos mil no comércio e/ou serviços. Seguindo temos as médias empresas que empregam de quarenta e uma pessoas e faturam até vinte milhões na indústria e empregam de trinta e uma até oitenta pessoas no comércio e/ou serviços.

E, por último estão as grandes empresas que empregam acima de duzentas pessoas e faturam acima de vinte milhões na indústria ou empregam acima de oitenta pessoas e faturam até sete milhões no comércio ou serviços.

Portanto, dentro da classificação legislativa supramencionada, entende-se que pequenas e médias empresas a depender do regime em que está enquadrada são instituições com até R\$20.000.000 em faturamento que podem apresentar até 200 funcionários.

2.2 Cenário das pequenas e médias empresas no Brasil

No Brasil, hoje, segundo pesquisa realizada pelo IBGE (2015), as pequenas empresas representam quase 40% das instituições ativas dos setores industriais, comerciais, de serviço e construção; e apresentam a melhor cotação de sobrevivência do mercado, ficando apenas atrás das grandes empresas neste quesito. Abaixo, na Figura 1, são apresentados os dados relativos à presença destas frente às outras modalidades encontradas no país.

Figura 1: Cenário das Pequenas e Médias Empresas no Brasil

Porte da empresa ¹	Ativas				Sobreviventes			
	Indústria	Construção	Comércio	Serviços	Indústria	Construção	Comércio	Serviços
Total	432.329	246.366	2.004.735	1.588.495	382.529	196.124	1.728.677	1.306.212
Taxas (%)	-	-	-	-	88,5	79,6	86,2	82,2
Micro	377.656	225.386	1.798.197	1.400.989	328.490	176.125	1.527.205	1.126.257
Taxas (%)	87,4	91,5	89,7	88,2	87,0	78,1	84,9	80,4
Pequena	45.254	17.248	191.034	163.922	44.662	16.337	186.164	156.923
Taxas (%)	10,5	7,0	9,5	10,3	98,7	94,7	97,5	95,7
Média	7.605	3.262	9.114	12.682	7.573	3.196	8.982	12.304
Taxas (%)	1,8	1,3	0,5	0,8	99,6	98,0	98,6	97,0
Grande	1.814	470	6.390	10.902	1.804	466	6.326	10.728
Taxas (%)	0,4	0,2	0,3	0,7	99,4	99,1	99,0	98,4
Porte da empresa ¹	Entradas				Saídas			
	Indústria	Construção	Comércio	Serviços	Indústria	Construção	Comércio	Serviços
Total	49.800	50.242	276.058	282.283	57.572	48.507	311.479	262.697
Taxas (%)	11,5	20,4	13,8	17,8	13,3	19,7	15,5	16,5
Micro	49.166	49.261	270.992	274.732	56.809	47.836	308.862	259.404
Taxas (%)	13,0	21,9	15,1	19,6	15,0	21,2	17,2	18,5
Pequena	592	911	4.870	6.999	653	630	2.512	2.989
Taxas (%)	1,3	5,3	2,5	4,3	1,4	3,7	1,3	1,8
Média	32	66	132	378	87	38	79	179
Taxas (%)	0,4	2,0	1,4	3,0	1,1	1,2	0,9	1,4
Grande	10	4	64	174	23	3	26	125
Taxas (%)	0,6	0,9	1,0	1,6	1,3	0,6	0,4	1,1

Fonte: IBGE (2015)

A partir destes dados, é possível observar que o índice de sobrevivência destas se aproximou de 95% em quase todos os parâmetros registrados; e que as entradas no mercado não influíram uma amostra maior do que 5% de todas as novas formalizações.

E para Ricca (2007), o principal motivo destas ocorrências deve-se a necessidade de grande disposição orçamentária e a adesão de demasiadas papeladas jurídicas, diferente dos microempreendedores individuais, que não necessitam de ambos; assim, até vive-se dentro do mercado brasileiro, mas poucas são as novas empresas que entram e conseguem inferir resultados de longo prazo.

Outro fator importante também é evasão do sistema financeiro e econômico. Nos casos de sobrevivência, é notável que as pequenas e médias empresas são as que possuem menor potencial de sobrevivência, entre 80% e 82%, após decorrido de 12 meses, ao passo que as grandes empresas e conglomerados têm sobrevivência, em média, de 95% e 98%.

Denotando, mais uma vez, que o cenário não apresenta-se favorável para as pequenas e médias empresas, e às vistas de Oliveira et. al (2012) tal fato advém da falta de equilíbrio financeiro e tributário destas empresas, que não possuem ferramentas de auxílio na Gestão Financeira, em geral.

Por fim, tem-se também que a quantidade de saída destas empresas (micro, pequenas e médias) é quase 200% maior do que as grandes empresas disponíveis no mercado, denotando mais uma vez que os entendimentos de Oliveira et. al. (2012) apreciam-se na realidade prática.

Já quanto às projeções futuras, a pesquisa da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2018), entende as pequenas e médias empresas tendem, nos próximos anos, a gerir mais de 12% do mercado brasileiro, embora sua durabilidade não tenha boa projeção pelo perfil de empreendedor brasileiro, discernindo, assim, que há uma necessidade de reconhecer ferramentas bases para garantir seu desenvolvimento.

Deste modo, entendo que as pequenas e médias empresas ainda mostram-se menores dentro do cenário brasileiro pela ausência de Gestão Financeira e também de planejamento, abaixo apresenta-se tal conceito e as ferramentas disponíveis em mercado para que, ao fim, realize-se uma discussão sobre sua importância e uma conclusão acerca de suas utilizações em mercado.

3. GESTÃO FINANCEIRA

Às vistas de Cheng (1989), Gestão Financeira pode ser entendida como um conjunto de atividades que estão relacionadas com a administração, concessão, produção e auditoria de gastos e investimentos financeiros dentro de uma instituição. É através da boa gestão dessas tarefas, que é possível tomar boas decisões de modo que maximize o lucro líquido da organização e mantenha esta saudável financeiramente (UNILUS, 2016). E deste modo, é elencada como a atividade principal para desenvolvimento rentável e sustentável de empresas de pequeno, médio e grande porte, não importando suas finalidades de lucro (SILVEIRA, 2003).

Já Bittencourt e Palmeira (2012) assim como Silveira (2003) entendem o conceito de Gestão Financeira como um conjunto de atividades administrativas que envolvem as bases da administração, planejamento, análise e controle, mas frisam que todo processo administrativo deve visar como objetivo final e maior maximizar os resultados econômicos e/ou financeiros gerados pelas operações empresariais, mesmo que o lucro também seja peça fundamental da instituição.

Dentro do nível matemático-quantitativo e orçamentário, Cheng e Mendes (1989) entendem que a Gestão Financeira é, basicamente, a administração dos fluxos monetários derivados da atividade natural e operacional de uma empresa em relação às ocorrências no tempo; e, por consequência, objetiva sempre encontrar o equilíbrio entre rentabilidade e liquidez de uma operação.

Desta forma, para tais autores, a Gestão Financeira deve se preocupar com a administração das entradas e saídas de todos recursos monetários provenientes da atividade operacional da empresa, seja esta secundária ou primária, isto é, a administração do fluxo de disponibilidade da empresa, perfazendo-se como uma atividade propriamente de auditoria (CHENG; MENDES, 1989).

Neste horizonte matemático ainda, para Assaf (2014), há o controle de gastos e investimentos e seus devidos retornos bem como se promove o desenvolvimento sustentável ao longo prazo em uma empresa somente com a aplicação do que chama-se de Gestão Financeira, pois tal atividade potencializa o reconhecimento dos limites matemáticos-orçamentários de uma instituição e se planejem investimentos e planos de longo prazo sem corromper o risco de crédito e liquidez presentes. Assim, às vistas do autor, a atividade de Gestão Financeira é puramente privativa e de risco.

Para Gitman (2004, 2010), o conceito de Gestão Financeira não poder ser frisado a partir de um único grupo conceito, isto porque sua máxima conceitual vem de fatos e relacionamentos históricos do empresário com suas finanças empresariais, e assim, considerando que está é um conceito histórico-científico de administração, é possível entendê-la como uma ferramenta máxima de entidades ativas de reconhecimento de receitas e dividendos de instituições, de investimento, de auditoria, de interação com o exterior-interior da empresa, de recursos humanos e, até mesmo, de publicidade (GITMAN, 2004, 2010).

Engloba, desta forma, todos os requisitos presentes dentro de uma instituição pública e/ou privada.

Júnior e Cherobim (2010), neste horizonte de maximização das atividades realizadas na Gestão Financeira, entendem que a mesma é uma forma de ciência em arte, gerada única e exclusivamente para atender aos interesses dos *stakeholders*, em tempo, local e data determinados – especificados sempre através de acordos prévios.

Neste sentido, Gitman (2004) descreve que:

A Gestão Financeira é uma forma de economia aplicada, que se baseia amplamente em conceitos teóricos econômicos, que visa maximizar resultados, evitar perdas, selecionar atividades, estipular métricas e aumentar o desenvolvimento de curto, médio e longo prazo de uma instituição, envolvendo todos os setores que vão desde a produção de um determinado produto/serviço até o marketing e relacionamento deste com a sociedade, formando-se pela arte intuitiva e matemática do gestor (GITMAN, 2004, p.229).

Portanto, por definição, a Gestão Financeira é, por naturalidade, numérica e quantitativa e sempre está representada através de relatórios e previsões de lucro, déficits, índices, pesquisas e outros acessórios; tornando-se, desta forma, a maior aliada dos grupos de administradores de empresas visto perfazer análises econômico-financeiras que traçam o perfil de erros, acertos, cenários e atuações já acometidos dentro de uma instituição (PALMEIRA, 2012; DUNNING, 2011).

3.1 Características da gestão financeira

Visto as atividades desenvolvidas pela Gestão Financeira, por consequência, segundo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (2005, 2020), a característica mais importante de atividade é fidedignidade da informação, pois esta apresenta máxima relevância na tomada de decisões; afinal, índices e pesquisas realizados corroboram de forma positiva com estas tomadas, e a Gestão Financeira é feita a partir destes índices, que utilizam-se de ferramentas administrativo-financeiras de gestão para se estabelecerem.

Deste modo, especificamente, Gestão Financeira é uma decisão puramente administrativa ligada ao setor financeiro de uma instituição que busca inocuamente o melhor resultado dentro do menor tempo possível (PALMEIRA, 2012).

Ainda neste campo de características desta atividade, Custódio *et al.* (2010) inferem que:

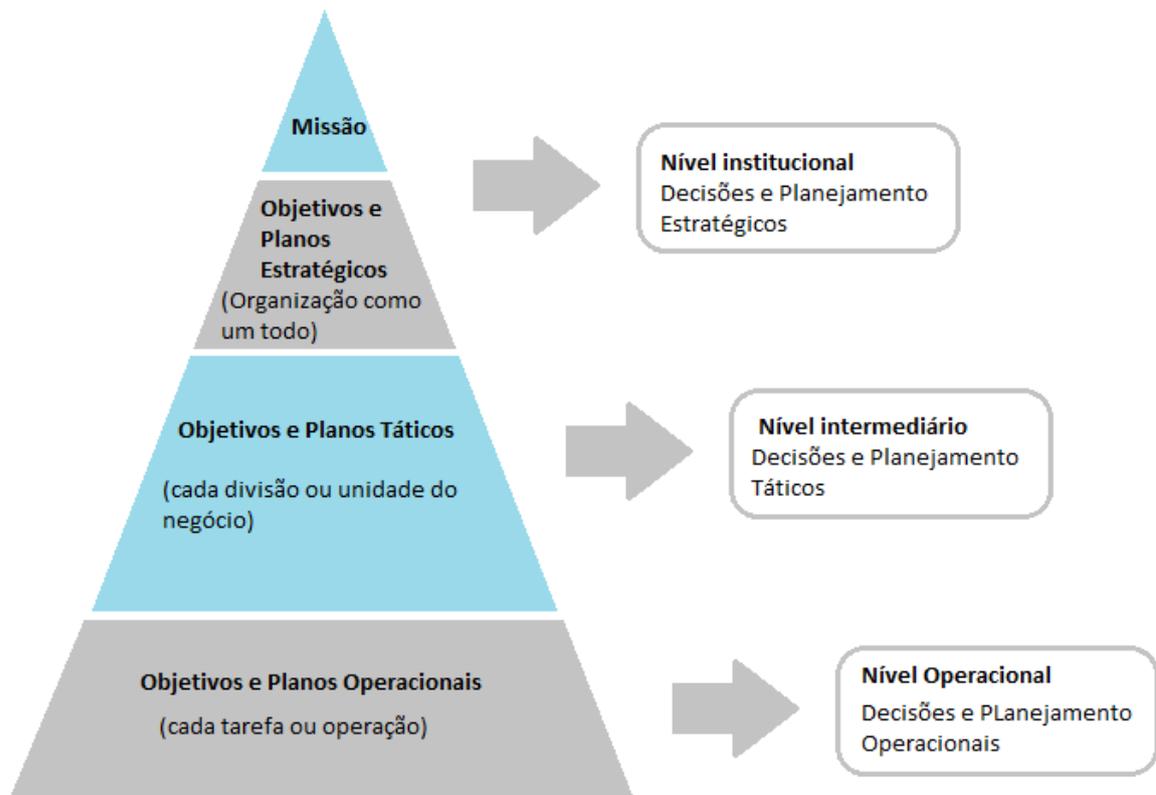
A gestão financeira eficaz precisa ser sustentada e orientada por um **planejamento** de suas disponibilidades, para isso, o gestor precisa de **instrumentos confiáveis que auxiliem a aperfeiçoar** os rendimentos dos excessos de caixa ou estimar as necessidades futuras de financiamentos, para que possa tomar decisões certas e oportunas (CUSTÓDIO *et al.*, 2010, p. 277, grifo do autor).

Desta forma, tão quanto é necessária, obrigatoriamente, uma Gestão Financeira para o otimizado funcionamento de uma empresa, é necessário à Gestão Financeira um conjunto de ferramentas que auxiliam neste processo, atenuando riscos e promovendo, assim, equilíbrio e sustentabilidade empresarial do médio e longo prazo.

Este conjunto de ferramentas ou instrumentos mencionados tanto por Custódio *et al.* (2010) quanto por Palmeira (2012) e Cunha (2002) baseiam-se, intuitivamente, através do planejamento fixo empresarial que compreende três pilares de atuação: (1) planejamento estratégico, (2) plano tático e (3) planejamento operacional – todos presentes em diferentes níveis e escalas dentro de uma instituição tão quanto também estão presentes dentro de setores específicos, onde a organização vertical faz-se necessária para o devido acompanhamento e melhora produtiva do setor.

Os três pilares de atuação do planejamento empresarial encontram-se expressos na Figura 2.

Figura 2: Áreas de Planejamento fixo empresarial



Fonte: adaptado de Alves (2015)

De modo geral, aos entendimentos de Palmeira (2012), a gestão financeira do planejamento estratégico preocupa-se com o entendimento das necessidades dos stakeholders, isto é, com o interesse coletivo idealizado por acionistas, cotistas e/ou legitimados donos de empresa. É uma atividade que demanda realização em todos os níveis empresariais vistos, principalmente em médias e pequenas empresas que subscrevem-se, nas vias de fato, através de orçamentos de curto e médio prazo, e também por serem formadas, em suma, por empresas de modelo familiar.

Já na esfera tática, Cunha (2002) infere que se trata de uma atividade global, isto é, de dever de todas e quaisquer instituições, de delegar. Assim, é um modelo de setorização que busca maximizar os resultados para cada atividade desenvolvida em instituições, sejam estas visando o lucro ou não.

Neste horizonte, o autor entende que o uso de ferramentas de Gestão Financeira deve ser reconhecido por todos os setores visto que, nesta esfera, há uma necessidade de utilização destas ferramentas para a realização de relatórios que vão auxiliar na tomada de decisões no campo do planejamento estratégico. Portanto, faz-

se necessário ao campo de planejamento tático administrativo o padrão, a motivação e, principalmente, a legitimidade da informação repassada.

No último campo, planejamento operacional, Custódio et. al. (2010) entendem que são as atividades bases de uma empresa que vão desde a comercialização de seus produtos/serviços até o atendimento direto de seus consumidores. Sendo assim, é a base da cadeia produtiva em gestão financeira, não atentando-se para o uso de ferramentas administrativas de gestão, mas sim para a atividade raiz desempenhada. Assim, para o autor, os fatores importância nesta área são o guia (aqui tratando-se da figura gerencial – que possui conhecimento das ferramentas) e a racionalidade, isto é, o reconhecimento da necessidade de fazer.

4. ATIVIDADES DA GESTÃO FINANCEIRA

De modo geral, as atividades desenvolvidas pela Gestão Financeira, às vistas de Weston (2000) estão divididas: (1) ADMINISTRAÇÃO ORÇAMENTÁRIA, que corresponde ao direito financeiro, as legislações pertinentes de direito administrativo e tributário e as atividades gerais de planejamento e auditoria; e (2) CONTABILIDADE EXECUTIVA GERENCIAL, que corresponde a todas as atividades matemáticas e quantitativas, além de analíticas dos resultados e futuros empresariais. Nesta seção, apresentam-se estas e as ferramentas que fundamentam suas acareações.

4.1 Administração orçamentária

É importante entender, de antemão, que para Weston (2000), todas as atividades da administração orçamentária estão ligadas com: direito financeiro, direito administrativo e tributário, planejamento de gestão e auditoria. E, deste modo, o autor entende que este ramo de atividade desenvolvida pela gestão financeira deve ser visto como um conjunto de:

[...] Normas, atividades e/ou princípios que regulam a atividade financeira de uma empresa, incumbindo a esta esfera da gestão financeira disciplinar e discernir toda constituição e a gestão das atividades empresariais, estabelecendo as regras e os procedimentos para a obtenção da receita pública e para a realização dos gastos necessários à consecução dos objetivos da empresa. A administração orçamentária, portanto, é uma atividade de análise administrativa, de auditoria de ocorrência, de determinação de regras e atividades, de assimilação matemática do futuro, sempre baseada em todas definições previamente estabelecidas por lei e também pelos stakeholders de uma instituição (Weston, 2000).

Nesta visão, Ludícibus (2010) subscreve que as atividades da gestão orçamentária, ao nível executivo de pequenas e médias empresa, compreendem as definições que vão nortear os resultados futuros, pois definem metas para cada grupo de trabalho que existe em uma empresa tão quanto os lucros visados para cada um destes grupos; além, é claro, de auxiliar nas problemáticas jurídico-técnicas que podem advirem destes e, principalmente, dos potenciais danos financeiros que podem ocorrer na gestão.

Já Moraes (2017), na mesma linha de análise de Iudícibus (2010) e também em complemento com Garrison (2007) entende, principalmente à vista das pequenas e médias empresas, que é emprego do campo administrativo-orçamentário da Gestão Financeira reconhecer o Controle Orçamentário, ou seja, todas as máximas e mínimas empresariais possíveis para um ano de exercício. E aqui impetra que o controle *orçamentário estático* e *Rolling Forecast*, às vistas do autor, são os melhores modelos para estes níveis de empresa, visto que o foco central destas está no curto e médio prazo.

Além do controle orçamentário, o planejamento base também é distribuído pelas atividades da gestão orçamentária, quando entende-se que a administração é uma conjunção da área financeira e orçamentária; e assim, visa ligar a economia com a contabilidade e o direito tributário, realizando análises específicas da empresa que se aglomeram nas áreas dos serviços, gestão de auditoria, contabilidade e prestação de conta (GARRISON, 2007).

Assim, possuir uma ferramenta de planejamento, isto é, que define cada passo que pode e deve ser tomado pelos setores de uma empresa, é fundamental para seu desenvolvimento sustentável (MORAIS, 2017). É neste campo, então, que ferramentas como análise *Cinco Forças de Porter* e *Balanced Scorecard* surgem como fundamentais no processo de planejamento para todos os níveis de planejamento empresarial em Gestão.

Fora tais entendimentos, por fim, é possível compreender como atarefamento das atividades desenvolvidas pela administração orçamentária, o reconhecimento de toda atividade legal de direito e legislação brasileira visto que ao apreender um modelo de atividade, cabe ao gestor, através de gerenciamento próprio, conhecer e estipular os limites máximos e mínimos de atuação empresarial, podendo utilizar ferramentas como o *workflow fisk* (IUDÍCIBUS, 2010), que não será detalhada neste trabalho, pois este está mais voltado para análise dos relatórios financeiros da contabilidade executiva gerencial.

Portanto, compreendendo todos os exercícios que são criados/gerados a partir da administração orçamentária, na subseção abaixo apresentam-se as ferramentas de mercado, ante citadas, que representam, produzem e auxiliam o desenvolvimento intraempresarial desta.

4.1.1 Das ferramentas

Como anteriormente citadas, três grupos de ferramentas são fundamentais para que o desenvolvimento da administração orçamentária ocorra em otimização nas pequenas e médias empresas, e são estes: ferramentas de orçamento (orçamentário estático e Rolling Forecast), ferramentas de planejamento base (Cinco Forças de Porter e Balanced Scorecard) e ferramentas de direito (*workflow fisk*). Seguindo, destacam-se seus objetivos e perfis.

4.1.1.1 Orçamento estático

De modo geral, às vistas de Garrison (2007), no orçamento estático, todas as previsões logísticas e orçamentárias são elaboradas antes do início da vigência do exercício em calendário, tendo em vista que:

A característica principal do orçamento estático é a projeção de resultados para o período. A prática, portanto, está diretamente alinhada ao planejamento orçamentário, financeiro e estratégico do negócio. Assim, mais do que oferecer uma previsão de cenários, esse tipo de orçamento deve ser utilizado como um parâmetro. E o que se espera, assim, é que a projeção se concretize na prática, ou seja, é um modelo rígido, não permitindo que outros resultados sejam obtidos senão o previsto (GARRISON, 2007, p.231).

A principal funcionalidade deste modelo, segundo Garrison (2007), é que este não permite que sejam extrapolados todos os orçamentos previstos, isto é, nenhum setor, sistema ou nível de planejamento pode utilizar maiores valores monetários do que previstos no início do exercício, indiferente de eventualidades. Neste horizonte, percebe-se ser uma ferramenta favorável às pequenas e médias e empresas pela inferência de máximos gastos, não permitindo que estas aumentem seu risco de crédito e liquidez e, por consequência, acabem terminando em insolvência (RICCA, 2007). A Figura 3 apresenta um modelo projeto para pequena empresa, segundo pesquisa de Silva (2004), com algumas empresas familiares de base orçamental.

Figura 3: Orçamento Estático

	Janeiro	Fevereiro	Março	...	Novembro	Dezembro	TOTAL EXERCÍCIO
PRODUTO A							
CUSTO FIXO	R\$ 8.725,50	R\$ 104.706,00					
CUSTO VARIÁVEL	R\$ 3.225,10	R\$ 38.701,20					
RESERVA	R\$ 1.122,50	R\$ 13.470,00					
TOTAL	R\$ 13.073,10	R\$ 156.877,20					
PRODUTO B							
CUSTO FIXO	R\$ 6.250,25	R\$ 75.003,00					
CUSTO VARIÁVEL	R\$ 2.115,25	R\$ 25.383,00					
RESERVA	R\$ 1.222,50	R\$ 14.670,00					
TOTAL	R\$ 9.588,00	R\$ 115.056,00					
TOTAL ORÇADO						R\$ 543.866,40	
TOTAL GASTO						R\$ 528.681,26	
SALDO ORÇAMENTÁRIO						R\$ 15.185,14	

Fonte: Autor (2020) apud Silva (2004)

No caso acima, que fora estudado por Silva (2004), faz-se perceptível que a empresa, através dos setores específicos, determinou um custo de orçamento geral que, ao fim do exercício, foi regulado, gerando um saldo positivo de R\$15.185,14. E neste ponto, foi determinante o uso da ferramenta de orçamento estático que permitiu que os resultados financeiros fossem auferidos como menor ônus possível.

Uma variação desta ferramenta é o orçamento flexível que admite uma faixa de variação dos orçamentos envolvidos se baseando na variação do volume de produção e/ou de vendas o que mantem a relevância das peças orçamentarias ligadas a custos, despesas e investimento, pois algumas partes do orçamento podem perder relevância e outras ganhar caso haja mudanças no volume de vendas ou na produção, caso dobre a produção ou vendas os custos de mercadoria vendidas serão maiores e isso vai afetar o orçamento das áreas envolvidas (DE PAULA, 2016). Pois bem, na subseção abaixo, descreve-se o entendimento da ferramenta de orçamento *Rolling Forecast*.

4.1.1.2 Orçamento rolling forecast

Aos olhos de Jeronimo (2017), o orçamento *rolling forecast* pode também ser chamado de orçamento contínuo ou mútuo, visto que tem sua aplicação voltada para os propósitos da empresa no decorrer dos próximos doze meses (exercício geral), servindo como importante instrumento estratégico para pequenas e médias empresas que tem fundamentação geral no curto e médio prazo.

Todavia, um tanto quanto diferente do primeiro mencionado, nesta ferramenta, fazem-se possíveis gerar modificações necessárias para corrigir falhas estratégicas ou operacionais e humanas durante o exercício (MORAIS, 2017), como por exemplo gastos não previstos, pausas sistemáticas na economia e afins. Assim, entende-se que tão quanto surge o nome, este modelo:

Caracteriza-se pela continuidade operacional, através de uma determinação máxima de orçamento. Isso é, quando um mês é encerrado é descartado seu orçamento, gerando-se um novo que é incluído para os setores empresariais. O período é sempre mensal, bimensal ou em até doze meses (MARTINS, 2010; p.22, apud MORAIS 2017).

Cabe salientar que esse tipo de orçamento tem uma aplicação muito importante em momentos de instabilidade ou crise (MORAIS, 2017), pois, dentro do orçamento geral previsto para um exercício, permite que alguns meses recebam mais disposições monetária do que outros, sempre respeitando um limite máximo, em porcentagem a ser extrapolado, determinado pelo gestor financeiro na realização da atividade orçamentária.

A Figura 4 apresenta um modelo disponibilizado por Ludícibus (2010).

Figura 4: Orçamento *Rolling Forecast*

TOTALIDADE EMPRESARIAL	Janeiro		Março		Novembro		TOTAL EXERCÍCIO
	GASTO	ACUMULADO	GASTO	ACUMULADO	GASTO	ACUMULADO	ACUMULADO GERAL
CUSTO FIXO	R\$ 1.225,70	R\$ 1.225,70	R\$ 785,25	R\$ 2.010,95	R\$ 1.025,12	R\$ 701,80	R\$ 10.000,00
CUSTO VARIÁVEL	R\$ 780,10	R\$ 780,10	R\$ 388,50	R\$ 1.168,60	R\$ 424,25	R\$ 225,10	R\$ 4.226,30
TOTAL	R\$ 2.005,80	R\$ 2.005,80	R\$ 1.173,75	R\$ 3.174,40	R\$ 1.449,37	R\$ 4.101,30	R\$ 14.226,30
						DIFERENÇA PARA RESTANTE EXERCÍCIO	R\$ 10.125,00

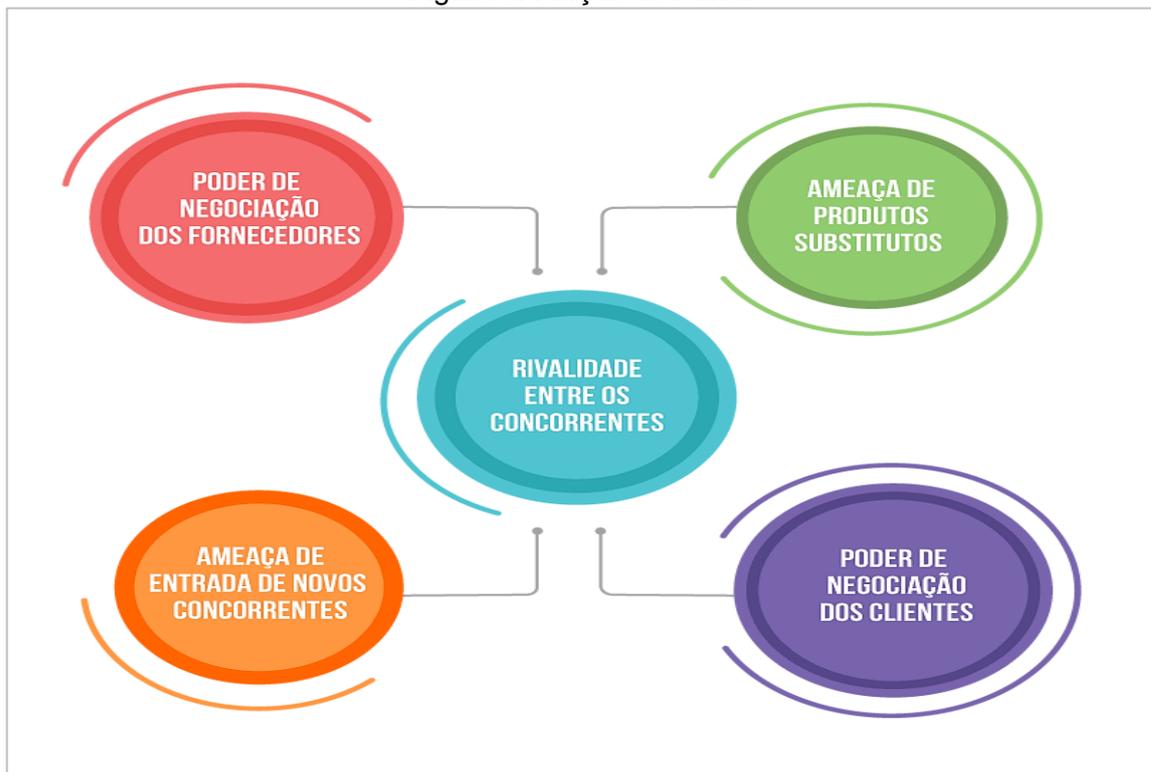
Fonte: adaptado de Ludícibus (2010)

De modo geral, é perceptível, assim, que tanto para pequenas quanto para médias empresas, os dois modelos mostram-se eficazes visto que consideram um limite máximo de gastos previstos para um exercício, importando em menor risco de crédito e liquidez; e ao tal fato, resultado em qualidade orçamentária. Por fim, dentro da capacidade da administração orçamentária, elenca-se na subseção abaixo a *workflow fisk*, ferramenta de análise tributário-judiciária.

4.1.1.3 Forças de Porter

De modo geral, esta é uma ferramenta desenvolvida em 2004 por Porter que define as forças competitivas que atuam no mercado ou em um investimento, área ou atividade que uma instituição deseja realizar. Sua realização parte de cinco campos, que são: os entrantes potenciais, a ameaça de substituição (*do produto*), o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os atuais concorrentes. As cinco forças refletem o fato que uma instituição, assim, não está limitada aos participantes estabelecidos, mas sim a todas as cinco forças (BARON E SHANE, 2013).

Figura 5: Forças de Porter



Fonte: Baron e Shane (2013)

Às vistas de Baron e Shane (2013), cabe ao gestor elencar estes ao mesmo passo que deve disponibilizar para toda sua equipe de assistência, para que visem minimizar os riscos envolvidos com investimentos, atividades e exercício empresarial competente (BARON E SHANE, 2013). Por fim, cabe colocar também a ferramenta *balanced scorecard*, que auxilia na gestão orçamentária acessório junto com os outros dispositivos já apresentados.

4.1.1.4 *Balanced Scorecard*

O modelo de desempenho comumente encontrado em empresas está sempre baseado em medidas matemáticas financeiras, defendendo sempre estratégias que estavam interligadas com a capacidade de produção em massa de retorno para estas, mas sem as especificidades e necessidades auxiliares e, principalmente, sem prezar pelo bom relacionamento dos clientes, terceiros envolvidos e fornecedores, e também suas qualidades, capacidades e competências (ARMOND, 2012). Neste campo, então, surge o *Balanced Scorecard (BSC)*, que nasceu com objetivo de fazer com que as instituições consigam superar os limites de seus métodos antigos de avaliação, trazendo aos gestores a percepção de que apenas medidas financeiras não são suficientes para as tomadas de decisões. Assim, o *BSC* consiste em um conjunto integrado de medidas de desempenho oriundas da estratégia de uma empresa; e estas medidas direcionam, monitoram e avaliam a evolução dos objetivos estratégicos da organização. A Figura 6 elenca sua estrutura base.

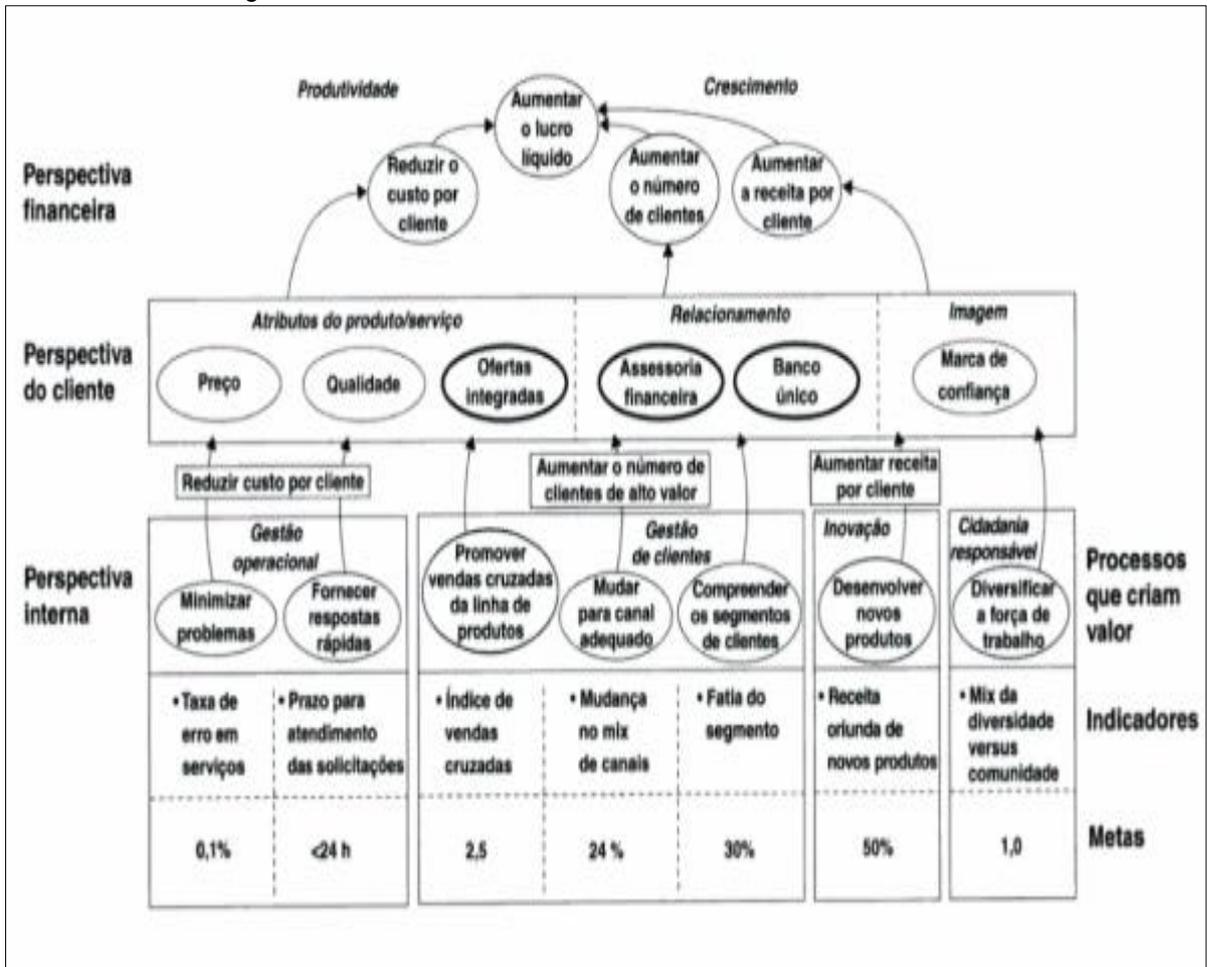
Figura 6: Balanced ScoreCard



Fonte: Daexe (2019)

A partir desta visão, então, impetra-se na Figura 7 um modelo de Balanced ScoreCard relacionado nas pesquisas de Kaplan e Norton (2004), em que observamos em cada nível do BSC um objetivo apontado.

Figura 7: Balanced ScoreCard: Estudo de caso Consumer Bank



Fonte: Kaplan e Norton (2004)

Neste caso, a instituição estudada, Consumer Bank, identificou, através do Balanced ScoreCard, atividades que fomentam seu exercício em cada um dos três níveis, proporcionando o resultado final esperado para viabilizar o aumento no lucro por ação. E assim, esta é mais uma ferramenta auxiliar junto com as mencionadas para a otimizada gestão orçamentária.

Pois bem, entendidas as ferramentas desta área da Gestão Financeira, analise-se o campo da Contabilidade Executiva, que se dispõe abaixo.

4.2 Contabilidade gerencial executiva

Sendo caracterizada como uma subcategoria do processo de gestão financeira junto com a gestão orçamentária, segundo Morais (2017), a Contabilidade Gerencial Executiva (CGE) é o grande instrumento que auxilia a administração-base de instituições na tomada de decisões via factos matemáticos quantitativos, através de sistemas de informações, métodos de cálculo e conhecimento da organização e seu planejamento. Assim sendo, é basicamente toda área matemática não prescrita pelo primeiro grupo de atividades aqui previstas.

Às vistas de Iudícibus (2010), que informa que:

A Contabilidade Gerencial é caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços, etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico, numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório; e em um sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se “encaixem” de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador (IUDÍCIBUS, 2010, p.21).

Portanto, pode-se entender que a CGE fornece as informações que instituições precisam para o planejamento, o controle e a tomada de decisão, em todos os níveis de análise para qual estes são necessários (IUDÍCIBUS, 1998); e por tal natureza é formada pelas ferramentas contábeis de balanço contábil, fluxo de caixa, relatórios gerenciais, ciclo de vida de organizações, DRE, IL (índice de lucratividade) e BP (balanço patrimonial). Estas dispostas na seção abaixo.

4.2.1 Das ferramentas

Segundo Rosa (2012), muitas são as ferramentas que auxiliam em todo o desenvolvimento da contabilidade gerencial executivo, sendo estas tanto de cunho matemático-estatístico quanto de análise de mercado, investimento e orçamento de curto, médio e longo prazo. Neste último campo, ainda colocam-se as ferramentas de análise de mercado e investimento produtivo empresarial, que, segundo o autor, também são fatores determinantes dentro da contabilidade gerencial executiva e da gestão financeira em empresas pequenas e médias.

Pois bem, abaixo apresentam-se as ferramentas principais, segundo autores doutrinários de análise, para que ocorra o otimizado processo de gestão financeira em contabilidade gerencial.

4.2.1.1 Fluxo de caixa

Para Lodi (2000), a ferramenta de fluxo de caixa pode ser entendida como:

[...] O conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período determinado; ou seja, é toda a quantidade dinheiro que entra e sai dos cofres empresariais num período específico (LODI, 2000 apud ZDANOWICZ, 1989, p.23).

Sua principal função, assim, é realizar, às vistas do autor, a gestão financeira, o planejamento, controle e análise da situação real do capital institucional. Deste modo, auxilia na disposição orçamentária, tributária e também na análise do cenário de *valuation* das empresas. Às vistas de Van (2005), tende a ser uma representação gráfica, matemática e cronológica de entrada (ingressos) e saídas (desembolsos) de recursos financeiros na empresa; a partir do qual, inclusive, é possível verificar e planejar a eventual escassez do caixa para cobrir obrigações, ou o excesso de dinheiro parado, sem render nada à organização. E é, assim, uma atividade que visa o aprimoramento do investimento parado empresarial (VAN HORNE, 2005).

Para Rosa (2002), além de ser usado como lastro para definições das atividades ligadas ao retorno e investimento, o fluxo é utilizado para definição de planejamentos de atividades (através da determinação do valor bruto e líquido atual de um investimento frente a outro em uma empresa específica) auxiliando, por consequência, na definição de quais são os melhores caminhos a serem realizados pela empresa em curto médio e longo prazo.

Portanto, o Fluxo de Caixa é, assim, uma ferramenta tributária, orçamentária e naturalmente matemático-estatística para as instituições.

A Figura 8 apresenta uma relação gráfica de fluxo uma empresa X em um período específico de cinco anos de um investimento de R\$100.000,00, onde define-se assim o seu campo de uso e, principalmente, o fluxo ou retorno esperado para o período em avaliação; elencando, assim, a importância desta ferramenta como ápice de terminação matemática.

Figura 8: Modelo de Fluxo de Caixa

	FLUXO DE CAIXA		METAS		DRE		VALORES EM ABERTO		CONTAS A PAGAR E A RECEBER		IMPRESSÃO		
Fluxo de Caixa	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maior	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Saldo Inicial	R\$ 1.000,0	R\$ 1.300,0	R\$ 6.100,0	R\$ 5.500,0	R\$ 5.500,0	R\$ 5.500,0	R\$ 5.500,0	R\$ 5.500,0	R\$ 5.500,0	R\$ 5.500,0	R\$ 5.500,0	R\$ 5.500,0	R\$ 5.500,0
Receitas	R\$ 17.700,0	R\$ 14.000,0	R\$ 9.800,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 41.500,0
Despesas	R\$ 17.400,0	R\$ 9.200,0	R\$ 10.400,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 37.000,0
Lucro / Prejuízo	R\$ 300,0	R\$ 4.800,0	-R\$ 600,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 4.500,0
Acumulado	R\$ 1.300,0	R\$ 6.100,0	R\$ 5.500,0	R\$ 5.500,0	R\$ 5.500,0	R\$ 5.500,0	R\$ 5.500,0	R\$ 5.500,0	R\$ 5.500,0	R\$ 5.500,0	R\$ 5.500,0	R\$ 5.500,0	R\$ 5.500,0
Lucratividade	2%	34%	-6%										10%
Contas a pagar e a receber													
Contas a Receber	R\$ 5.000,0	R\$ 1.500,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 6.500,0
Contas a Pagar	R\$ 2.800,0	R\$ 3.000,0	R\$ 3.000,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 8.800,0
Necessidade de Caixa	R\$ 2.200,0	-R\$ 1.500,0	-R\$ 3.000,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	R\$ 0,0	-R\$ 2.300,0

Fonte: Autor (2020)

4.2.1.2 Ferramenta de regime (caixa e de competência)

Segundo Van (2005), o regime de caixa é:

Todo e qualquer regime contábil no qual as despesas e receitas são contabilizadas apenas quando entram em caixa, e não no momento em que são realizadas as compras ou ofertadas as prestações de serviço. Assim, serão considerados e tributados apenas valores recebidos e não os valores registrados no momento de emissão da Nota Fiscal.

Em geral, é muito utilizado, assim, em compras parcelas ou atividades que são recebidas de acordo com prestações de serviços ou atividades secundárias (VAN HORNE, 2005). Assim, é imprescindível para o reconhecimento da atual situação orçamentária e financeiro-econômica de uma empresa, e não para previsões ou lucros presumidos futuros que ainda não foram estabelecidos na instituição. Portanto, faz-se como um modelo prático de reconhecer o dinheiro em caixa.

Salienta-se também, segundo Gitman (2004), que o regime de caixa favorece todas as empresas que trabalham através de prazos, permitindo que o pagamento de impostos e encargos orçamentários sejam cumpridos apenas no fator real do recebimento do dinheiro pela instituição. Forma-se assim, em natureza, como uma ferramenta específica administrativa que auxilia em toda a análise de direito tributário e, principalmente, do fator gerador da instituição (GITMAN, 2004).

Diferente do primeiro citado, o regime de competência concerne, segundo JUNIOR (2010) ao:

[...] Método de registro de lançamentos contábeis, que é realizado no período de competência da receita ou despesa realizada. Caso uma empresa tenha feito uma despesa no mês de julho para pagar apenas em setembro, o registro contábil será efetuado em julho, sendo esse o mês de competência da despesa (JUNIOR, 2010, p.83).

E o autor ainda completa que:

O termo regime de competência significa que independente da data do pagamento ou recebimento dos valores monetários, de uma receita ou despesa, a mesma será registrada na data e no mês exato da transação efetuada (JUNIOR, 2010, p.83).

Deste modo, é uma determinação dentro do fluxo de caixa que não cabe intervir dentro do recebimento de dinheiro ou valor monetário, mas sim da realização ou celebração contratual ou de despesas. Não é um fato real tão somente, mas também teórico e de uso gradativo para o fator gerador de uma análise orçamentária (ASSAF, 2014). Usado muito para prever os rendimentos futuros de empresas e presumir sua capacidade de pagamento de longo prazo para investimentos recorrentes.

Portanto, é possível inferir que as duas ferramentas apresentam realidades de fator gerador específico tão quanto são baseados em cálculos matemáticos teóricos e práticos, influenciando nas medidas a serem tomadas de longo prazo por instituições que não possuem pessoal ou profissional totalmente adequado e competente para sua análise específica.

Abaixo, apresenta-se uma análise da diferença de ambos, via Tabela 6 e Figura 9, às vistas de Assaf (2014); Morais (2017) e Gitman (2004).

Tabela 6: Ferramentas de Regime

REGIME DE COMPETÊNCIA	REGIME DE CAIXA
Fato gerador	Fato gerador
Natureza contábil	Natureza financeira
DFC	DRE
Competência Teórica	Competência Financeira
Análise do setor contábil	Análise do setor financeiro

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Num aspecto geral, as diferenças de ambos apresentam-se pela fatalidade e realidade do ato que, em um é amplamente teórico-quantitativo e no outro demasiado explicativo-prático e funcional; assim, um se baseia no regime financeiro propriamente dito, isto é, no dinheiro que já chegou em caixa e está disponível e o outro foca-se no estudo contábil, que analisa o dinheiro ou verba que estará disponível em um futuro próximo tão quanto seu risco de crédito (GITMAN, 2004).

4.2.1.3 Ferramenta DRE (*Demonstrativo De Resultado*)

A demonstração de resultado fornece um resumo financeiro dos resultados operacionais da empresa durante um determinado período (GITMAN, 2010). Segundo SECCO (2018) o DRE é entendido como:

é um relatório contábil importante que possibilita que empresas tenham condições de avaliar a lucratividade do negócio num determinado período. Trata-se de uma síntese econômica dos resultados operacionais e não operacionais do negócio, demonstrando se a empresa teve lucro ou prejuízo naquele período demonstrado. (SECCO, 2018, p. 1).

Às vistas desta autora, assim, é utilizado como uma ferramenta poderosa de análise quanto aos resultados diversos dos níveis de gestão de uma empresa, se esta está possibilitando o lucro ou gerando prejuízo aos seus *stakeholders*.

Como seu objetivo central, Garrison (2007) entende que esta ferramenta visa detalhar cada passo que compõe o resultado líquido de uma companhia dentro de um período de exercício, estipulando as receitas, os custos e, principalmente, as despesas apuradas durante tal período; e assim consegue trazer ao empreendedor quais são as problemáticas que precisa alterar e realizar manutenção.

É, deste modo, um modelo amplo de observar tudo o que ocorre em todos os setores de uma empresa, desde seus custos, lucros, prejuízos e, principalmente, seus resultados (JUNIOR, 2010 apud RAUBER, 2012).

Por consequência, toda DRE deve ser elaborada através de sequência que usa a lógica matemática; o que permite que gestores – até mesmo aqueles que não têm o hábito financeiro – compreendam e interpretem a situação da empresa (JUNIOR, 2010 apud RAUBER, 2012) de modo minucioso, tendo conhecimento administrativo e de gestão para o enfrentamento do mercado.

Em resumo, sua estrutura de realização é apresentada na Figura 9, onde elencam-se objetos apresentados na sua construção, através do estudo empresarial realizado por Silva (2004).

Figura 9: Estrutura de um DRE

DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO PERÍODO	
RECEITA	R\$175.239,80
(-) IMPOSTO SOBRE VENDAS	R\$ 12.790,76
RECEITA LÍQUIDA.....	R\$ 162.449,04
(-) CVM	R\$ 100.000,00
LUCRO BRUTO.....	R\$ 62.449,04
CUSTOS	
CUSTOS FIXOS.....	R\$10.662,84 ²
CUSTOS VARIÁVEIS.....	R\$13.470,00 ³
CUSTO TOTAL.....	R\$24.132,84
LUCRO LÍQUIDO.....	R\$38.316,20

Fonte: Silva (2004)

Cabe salientar que é o Demonstrativo de Resultado de Exercício a ferramenta que proporciona outras análises como índice de lucratividade, margem de contribuição e VPL, auxiliares para a boa gestão de investimento empresariais (SILVA, 2004). E, além disto, é base de auxílio para o desenvolvimento do Balanço Patrimonial, a principal ferramenta de auxílio para pequenas e médias empresas.

4.2.1.4 Balanço Patrimonial

Às vistas de Garrison (2007):

Balanço patrimonial é constituído por ativo que apresenta os bens e direitos e, passivo que são as obrigações em determinada data e patrimônio líquido que é a diferença entre ativo e passivo e sua finalidade é demonstrar a situação quantitativa e qualitativa da empresa no final de um determinado período (GARRISON, 2007, p.125).

É, assim, ao aspecto do autor, a ferramenta de utilização gráfica e matemática que define o *valuation* e as perspectivas futuras de uma determinada organização, visto que usa dados práticos e reais, e remonta, por consequência, a qualidade financeira e de risco de uma instituição.

No entendimento de Hisrich (2009), as ferramentas apresentadas nos tópicos acima são todas de natureza auxiliar do desenvolvimento do balanço patrimonial, pois apresentaram os dados e características dos setores que fomentam o andamento jurídico, econômico e financeiro de uma empresa. Assim, a ferramenta BP ascende ao empresário, empresa ou gestor o resultado líquido final de suas operações, sua quantidade de bens e, principalmente, possíveis interferências extrínsecas.

Salienta-se que aos aspectos de Hisrich (2009) tão quanto de Garrison (2007) e Lodi (2000), o balanço patrimonial é composto por duas áreas de atividade: o polo passivo (das despesas) e o polo ativo (das receitas); e que ambas, para sua regularidade, sempre devem estipular-se pelo mesmo valor.

Sua formalização gráfica está presente na Figura 10, abaixo.

Figura 10: Balanço Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL INICIAL			
ATIVOS	ANO 1	PASSIVOS	ANO 1
CAIXA	R\$212.500,00	FORNECEDORES	R\$100.000,00
CLIENTES	--	SALARIOS A PAGAR	--
ESTOQUE	R\$100.000,00	ALUGUEL	--
INSTALAÇÕES	R\$35.500,00	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	--
BANCOS	R\$71.000,00	CAPITAL	R\$355.000,00
ALUGUEL ANTECIP	R\$36.000,00	LUCRO ACUMULADO	--
TOTAL	R\$455.000,00	TOTAL	R\$455.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Tendo em vista entendimento das duas áreas da Gestão Financeira estudadas (administração orçamentária e contabilidade executiva), e considerando a totalidade das ferramentas apresentados, no próximo capítulo apresenta-se um estudo através de levantamento massificado de estudos na área que mostram a utilização (ou não) destes por pequenas e médias empresas no Brasil. Assim, ao final deste, faz-se uma discussão acerca dos resultados matemáticos e, principalmente, a importância e influência de seu uso.

5. METODOLOGIA

Nesta seção, busca-se apresentar, através de uma metodologia metanalítica, isto é, de quantificação, o grau de utilização de ferramentas de Gestão Financeira por micro, pequenas e médias empresas no Brasil. Pauta-se tal estudo, portanto, por resultados de pesquisas científicas já realizadas, atravessando-se por aglomeração de resultados.

De acordo com os objetivos e também com a visão de estudo artigo científico, a metodologia utilizada é do modelo de revisão bibliográfica e análise literária, através de uma perspectiva expositiva-analítica, em que são expostos e analisados os estudos identificados na mesma área desta pesquisa e que estão alinhados aos seguintes critérios de inclusão.

Assim, autores da área são confrontados a fim de obter a maximização da resposta da pergunta-problema, que é identificar o uso das ferramentas da Gestão Financeira para as pequenas e médias empresas no Brasil.

É expositiva, pois os resultados de cada pesquisa são expostos e o autor procurou descrever a realidade como ela é, sem a preocupação de modificá-la. e analítica, pois os mesmos resultados são comparados aos dados desta pesquisa.

Os artigos científicos utilizados foram extraídos das plataformas SCielo, Google Acadêmico e portal da CAPES, nos quais foram aplicadas as palavras-chave: gestão financeira, gestão administrativa, ferramentas gerais, contabilidade gerencial e negócios de gestão, a pesquisa foi feita nos dias primeiro a dez de abril de dois mil e vinte, e todos os resultados passaram por uma leitura preliminar para fins de filtragem manual dos resultados e enquadramento na finalidade desta pesquisa.

Os **CRITÉRIOS DE INCLUSÃO** neste documento foram:

- (1) artigos publicados a partir de 1988 [quando das primeiras movimentações de artigos focados no assunto estudado];
- (2) artigos alinhados e direcionados à revisão do documento;
- (3) documentos que não fossem formatizados a partir de uma revisão de literatura [objetivo desta análise].

Já os **CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO** foram:

- (1) produções que não fossem de linguagem portuguesa, inglesa ou espanhola;
- (2) publicações abaixo de dissertações ou teses;
- (3) trabalhos não publicados oficialmente em revistas com cunho contábil, administrativo ou jurídico-legal.

5.1 Coleta de dados

Para coleta dos dados e pesquisa foram utilizados artigos científicos extraídos das plataformas a SCielo, o perfil Google Academics e portal da CAPES nos quais foram aplicadas as palavras-chave: gestão financeira, gestão administrativa, ferramentas gerais, contabilidade gerencial e negócios de gestão.

As buscas se deram da seguinte forma: Foi aplicado filtro pelas palavra-chave supracitadas, uma por vez. Dos resultados encontrados em cada etapa foi feita uma análise preliminar dos trabalhos encontrados, com o objetivo de identificar se as pesquisas se enquadravam nos critérios de inclusão abaixo destacados. Os resultados que não se acharam alinhados com os critérios de inclusão, mas se enquadraram nos critérios de exclusão foram descartados como fonte de pesquisa para este estudo. Esta coleta de dados aconteceu dos dias um a dez de abril do ano de dois mil e vinte.

Partimos da leitura histórica com o intuito de compreender de que maneira este assunto é discutido ao longo dos anos. Após, procuramos identificar quais as práticas o uso de ferramentas na prática da gestão das empresas estudadas nas pesquisas.

Deste modo, estão elencados abaixo os critérios de inclusão e exclusão para fins de composição dos dados da pesquisa deste estudo.

- **CRITÉRIOS DE INCLUSÃO:**

- (1) estudos visados a partir de pesquisas práticas;
- (2) estudos realizados a partir de 2000;
- (3) estudos realizados com micro, pequenas e médias empresas.

- **CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO:**

- (1) produções não brasileiras;
- (2) produções em formato de revisão bibliográfica;
- (3) publicações que pesquisaram-se em empresas de grande porte.

5.2 Análise dos dados

O tratamento e/ou análise dos dados baseou-se na interpretação matemática dos resultados quantitativos observados pelas pesquisas práticas estudadas; isto é, neste momento, faz-se um conglomerado informativo acerca dos respectivos resultados das pesquisas obtidas pela metodologia para que, em próxima seção, realize-se uma discussão acerca dos dados.

6. RESULTADOS

Foram encontradas sete pesquisas práticas relacionadas com o ensaio proposto. Destas, cinco encontravam-se direcionadas a partir de pesquisas em pequenas/médias empresas, e assim, foram utilizadas para a estipulação da Tabela 7, abaixo.

6.1 Dados da pesquisa

No estudo 1 foi elaborado um questionário que contemplava as principais áreas da administração financeira, de forma a obter resposta de como as empresas estavam gerindo suas finanças. Questões relacionadas as seguintes áreas foram incluídas: tesouraria, fluxo de caixa, demonstrações financeiras, análise de balanços patrimonial, atividades ligadas a contabilidade geral e de custos, além de pesquisar sobre as decisões de investimento e fatores que dificultam a implementação da administração financeira.

O questionário foi dividido em cinco grandes áreas principais: Tesouraria, fluxo de caixa, demonstrações financeiras, administração financeira aprofundada e autoavaliação financeira aprofundada e enviado a cem empresas dos mais variados ramos e setores.

Das quarenta e três empresas respondentes trinta e sete delas eram pequenas ou médias, destas quatorze atuavam no comércio, doze na indústria, e onze em serviços.

A média dos números de empregados nas empresas pesquisadas eram de vinte e nove nas empresas de pequeno porte e noventa e cinco nas de médio porte.

O estudo 2 foi elaborado e aplicado presencialmente aos proprietários e gestores das organizações um questionário que contemplava as principais áreas da administração financeira. Cinquenta pequenas e médias empresas em nível nacional de Curitiba participaram da pesquisa e responderam ao questionário.

No estudo 3 Azevedo e Leone (2011) teve como objetivo analisar as práticas de gestão financeira nas micro e pequenas indústrias de castanha da região do Rio Grande do Norte. Os autores fizeram uma pesquisa preliminar na junta comercial do Estado e conseguiu identificar as dezessete empresas ativas, porém devido a limitação da pesquisa, quatorze participaram da pesquisa.

Foi elaborado um questionário estruturado com roteiro previamente elaborado e perguntas abertas e fechadas, aplicado aos proprietários ou gestores responsáveis pelas empresas. Além disso, foram feitas algumas entrevistas não abertas não estruturadas.

As questões foram criadas de forma a identificar a estruturação e organização financeira das empresas, qual a qualificação do gestor financeiro, qual a noção da realidade financeira atual da empresa e quais eram as práticas da gestão financeira nas empresas estudadas. Sobre as práticas de gestão financeiras estudadas buscou-se pesquisar sobre planejamento, noções sobre direção e controle, além de saber se as práticas atuais da empresa eram eficientes e eficazes no ato de gerir o negócio.

O estudo 4 que se centrou na identificação dos principais fatores associados com a mortalidade de micro e pequenas empresas. Para isso, foi realizada uma pesquisa de campo nos dois primeiros anos 2006, orientada por dados e informações extraídas do cadastro de empresas extintas da junta comercial de São Paulo do ano de 2005 com sobrevivência de até três anos por amostragem aleatória simples.

Foram entrevistados os sócios das empresas, gerentes ou pessoas que ocuparam cargos de chefia nas empresas estudadas, para alcançar uma visão mais ampliada e detalhada sobre os motivos do encerramento. As entrevistas ocorreram através de questionários composto de perguntas abertas e fechadas e em alguns casos, quando possível, se valeu de documentos. Quanto à amostra, foi feito um estudo representativo e o tamanho da amostra foi calculado com base em fórmulas estatísticas que permitiram generalizar os resultados obtidos para toda a população, com erro amostral de 9,5%, nível de confiança de 95%, estimativa de proporção da característica estudada de 0,5 por fim o tamanho da amostra de 100 empresas pesquisadas.

O estudo 5, de Silva et. al. (2016), teve como objetivo identificar até que ponto o uso de instrumentos e ferramentas de controladoria influencia o tempo de vida das empresas com até cinco anos de atividade. As funções e atividades descritas pelos autores relacionadas a controladoria são em sua grande maioria as elencadas nos capítulos 3 e 4 deste trabalho com exceção das atividades de proteção e controle de ativos, que não foram previstas neste trabalho.

A pesquisa foi realizada através da aplicação de um questionário estruturado, com 196 questões objetivas. Os gestores das setenta e duas empresas que aceitaram participar das pesquisas foram submetidos a pesquisa individualmente. O volume de entrevistados (72 micro, pequenas e empresas de pequeno porte) representou 74% do total das 97 empresas, participantes da Associação Comercial e Industrial de São João del-Rei, que permaneciam abertas a partir do ano de 2010.

6.2 Resultados preliminares da pesquisa

No estudo 1, Cunha (2002) obteve os seguintes resultados, tratando-se de planejamento operacional e estratégico, cerca de 86% das empresas não utilizam nenhuma ferramenta para planejamento de investimentos, ou seja, não têm a informação da viabilidade e impacto real de cada projeto para a empresa.

Além disso 20% das empresas pesquisadas não realizam estudos antes de iniciar um novo projeto de investimento, contrariando o que vimos no capítulo três deste estudo, sobre o planejamento tático, operacional e estratégico e que todas as decisões devem estar alinhadas com a visão da organização e para isso deve haver planejamento em todas estas esferas.

Quanto ao item 4.1 deste trabalho que tratou de orçamentos e planejamento de orçamentos. Foi identificado que 42% das empresas pesquisadas não elaboram orçamentos e 72% não analisam previamente a rentabilidade a ser obtida em seu próximo exercício.

Outros resultados da pesquisa de Cunha (2002) sobre o uso das ferramentas da contabilidade gerencial executiva, no item 4.2 deste trabalho (contabilidade gerencial e executiva) são: No âmbito da tesouraria somente um quarto das empresas de pequeno porte apresentaram controle de tesouraria, e estes ainda eram parciais e básicos.

Identificou que 60% das pequenas e 75% das médias possuem histórico de suas atividades financeiras, que é o fluxo de caixa. Destes números, 75% usam os dados históricos antes de efetuar novos compromissos financeiros, ou seja, cerca de apenas 50% das pequenas e médias empresas usam corretamente esta ferramenta de fluxo de caixa.

Ademais, apenas 56% das pequenas empresas estudadas utilizam a demonstração de resultado e somente 36% das pequenas empresas usam o balanço patrimonial. Então, seguimos com os dados de que 68% das pequenas, 33% das médias e 17% empresas não utilizam índices em seu gerenciamento.

No estudo 2, de Souza, LC (2008) quanto ao item 4.2 (contabilidade gerencial e executiva) deste estudo foi identificado que 48% das pequenas empresas não apresentaram fluxo de caixa, nem usa de ferramentas contábeis executivas, 75% das empresas não conhecem o que é um planejamento estratégico, tático e operacional como vimos no item 3.1 Características da gestão financeira deste trabalho.

Além disso, 68% dos empresários afirmaram fazer a própria gestão administrativa empresarial e não contrataram um profissional qualificado para assumir e 52,5% das empresas finalizaram seus últimos exercícios no negativo.

No estudo 3, sobre a capacitação dos gestores em gerir corretamente as empresas, foi identificada na pesquisa a predominância do uso de métodos empíricos na administração das empresas analisada e ausência de modo geral de qualificação técnica na área de gestão de finanças. Ainda, 93% das empresas não tinham um profissional qualificado na gestão financeira e 93% dos gestores não tinham ciência do resultado financeiro por cada área da empresa o que tornava a gestão bem superficial.

Neste estudo foi identificada a falta de organização nos níveis táticos operacional e estratégicos vistos no capítulo três deste trabalho. Sobre as atividades ligadas a contabilidade executiva gerencial e administração orçamentária não foi identificado este tipo de controle, conforme vimos nas literaturas inseridas neste trabalho, por parte dos gestores das empresas pesquisadas por Azevedo e Leone (2011).

No estudo 4 de Souza e Lima (2008), quanto ao item 4.2 (contabilidade gerencial e executiva) deste estudo foi identificado que 38% das empresas usam regime de caixa (dentro dos dois modelos estudados) e 66% das empresas afirmaram que sua gestão poderia ser melhor.

A maioria dos gestores e empreendedores entrevistados (75%) não havia trabalhado em nível de gerência ou diretoria antes de abrir a empresa, portanto tinham pouca experiência com a rotina de controle.

Além disso 71% dos gestores não contam com uso de contadores, e quanto ao item 3.1 Características da gestão financeira deste trabalho, 86,5% não possuem estratégias corporativas para curto, médio e longo prazo.

Como resultado da pesquisa de Souza e Lima (2008) foram identificados os principais fatores ligados a mortalidade das micro e pequenas empresas e a ausência de planejamento ou plano de negócios é a primeira elencada e o baixo nível de escolaridade do empreendedor, além da baixa competência gerencial são três dos seis fatores levantados. A competência gerencial está ligada ao desenvolvimento das atividades vistas nos capítulos 3 e 4 deste trabalho.

No último estudo, o de número 5, com autoria de Silva et. al. (2016), quanto ao desenvolvimento das atividades vistas nos capítulos 3 e 4 deste trabalho, 77,8% dos empreendedores afirmaram fazer a própria gestão administrativa empresarial, a diferença (22,2%) das empresas contrataram um profissional qualificado para fazer a gestão.

O estudo de Silva et. al. (2016), ainda identificou que 50% dos gestores possuem escolaridade até ensino médio. Quando as atividades ligadas a contabilidade gerencial, vistas no capítulo 4 deste trabalho, apenas 22,2% dos entrevistados sabiam construir e fazer leitura dos demonstrativos financeiros na fase pré-operacional e 25% na operacional.

Quanto ao tópico 4.1 deste trabalho que trata da administração orçamentária, apenas 41,7% dos entrevistados por Silva et. al. (2016), realizavam o controle efetivo custos e 66,7% não usavam indicadores de resultados na gestão financeira do negócio.

De modo geral, nas pesquisas realizadas, foi possível observar que a maioria das empresas (pequenas e médias) não possuem capacidade suficiente para lidar e reconhecer as ferramentas de Gestão Financeira presentes no mercado ao mesmo passo que entendem também que esta é uma habilidade que necessita de aprimoramento estrutural.

Outro fato importante, é que, no geral, às entrelinhas, todas estas almejam bons resultados no mercado, mas que possuem medo frente às grandes instituições e a realização de investimento dentro de suas áreas de atuação – um dos grandes fatores de influência dos altos riscos de liquidez e crédito destes modelos empresariais.

Além disto, percebe-se também que problemas financeiros aparecem em boa parte das empresas pesquisadas, e que tal métrica deve-se diretamente a ausência de capacidade e conhecimento para lidar com divergência via ferramentas de gestão; deste modo, mais uma vez, estas surgem como fatores principais na competição entre instituições. Este aspecto é ligado também, restritamente, ao pouco conhecimento superior e a ausência de profissionais contadores e administradores formados em empresas.

Por fim, notou-se também aproximadamente 50% das empresas fecharam os últimos exercícios, frente ao ano de pesquisa, com alguma negatividade, importando em resultados incapazes de manutenção de longo prazo. Deve-se tal fato, novamente, pela ausência do uso de ferramentas, vistas via literatura.

Pois bem, entendendo tal resultado e a partir dos conhecimentos no capítulo III, gestão financeira e IV, atividades da gestão financeira no referencial teórico aportados, abaixo realiza-se uma discussão final quanto a importância do uso destas ferramentas para o desenvolvimento sustentável das pequenas e médias empresas Brasil.

7. DISCUSSÃO

É notável, a partir dos aspectos iniciais de Dornelas (2014), que as ferramentas de gestão financeira são importantes para toda/qualquer administração de empresas, indiferente do tamanho em que estas se encontram ou de nível de planejamento que se espera realizar. Todavia, é notável que dentro do campo das pequenas e médias empresas esta realização teórica não se faz prática.

Este é o entendimento também de Pinheiro (1996) que infere que verifica-se, de modo geral na gestão de micro, pequenas e médias empresas a ausência de profissionalização em gestão financeira, onde administram, seus gestores, de modo geral, suas empresas através de um modelo intuitivo, sem qualquer respaldo técnico-financeiro ou contábil de assuntos de gestão.

Assim, às vistas dos autores (In, 2014; In, 1996), os gestores de pequenas e médias empresas possuem conhecimentos tecnológicos, econômicos e sociais geralmente obsoletos, e assim não possuem conhecimentos de técnicas de administração, matemática e acabam por concentrar as funções, decisões e poderes de baixo grau para si mesmo, importando em problemas de negociação, barganha e desenvolvimento econômico empresarial (PINHEIRO, 1996). A partir deste ponto, é perceptível que a teoria do autor bate de frente com a realidade das pesquisas apresentadas, onde nota-se que muitos dos administradores entendem que lhes faltam conhecimento de ferramentas de gestão e assim sua administração é comprometida.

Neste campo, abre-se o entendimento da importância destas ferramentas que evitam os problemas acima relacionados. E assim, Kassai (1997) entende que estas proporcionam maior segurança para todas as operações realizadas nas pequenas e médias empresas ao passo que também diminuem o risco de liquidez e de crédito envolvidos com quaisquer operações nestas, o que acaba, por consequência, gerando melhor resultado contábil-financeiro e atraindo novos investidores.

Nesta perspectiva, Barros e Modonesi (1993) também inferem que os usos de ferramentas de Gestão Financeira capacitam todos os *stakeholders* e principalmente a equipe de profissionais com ele envolvidos e, assim, ao aumentar a capacidade e habilidade destes, aumentam os resultados positivos no final de exercício. Nesta visão, elencam ainda o uso das Cinco Forças de Porter e do *Balanced*

Scorecard como fundamentais para quaisquer processos de médio e longo prazo em instituições públicas e privadas.

Já Garrison (2007), atenta para as atividades de administração orçamentária como fundamentais para as médias empresas, pois auxilia nos planos orçamentários de curto e médio prazo, que são os lapsos temporais mais importantes para esta modalidade empresarial. E neste campo, os estudos de Silva (2004) arrastam também este entendimento para as pequenas empresas, haja vista que estas vivem “um dia após o outro”, segundo as pesquisas do autor.

Tais entendimentos também condizem com os aspectos práticos matemáticos obtidos no capítulo 7, referente aos resultados da pesquisa, ao ser perceptível que “86,5% não possuem estratégias corporativas para curto, médio e longo prazo” e que ao mesmo tempo “66% das empresas afirmaram que sua gestão poderia ser melhor”, “95% dos gestores afirmam que não tem conhecimento suficiente de gestão” e “40% dos gestores têm medo de fechar sua empresa nos próximos 5 anos”. Assim, as visões do autor quanto à efêmera necessidade empresarial das pequenas e médias empresas trata-se de real frente às pesquisas assumidas.

Por fim, tem-se ainda os notáveis entendimentos de Baron e Shane (2013) que entende que ferramentas como BP, DRE e acessórios são ferramentas bases de Gestão em pequenas e médias empresas, e que podem ser auferidas a partir de simples matemáticas contábeis. E garantem, por consequência, reconhecimento do empreendedor de todos seus aspectos bons e ruins, potencialidades e resultados empresariais, assim auxiliam nos planos futuros. No campo prático, é notável que 96% afirmaram possuírem algum problemático nos últimos 2 exercícios, mas que, em geral, apenas 32,5% das empresas utilizam o DRE e BP para fins de contabilidade. Assim, mesmo com a importância teoria da ferramenta, é notável que seu uso é demasiado baixo por tais esferas empresas.

Portanto, é possível concluir que pelo menos nas pesquisas analisadas as pequenas e médias empresas, embora muito necessárias, poucos são os usos reais das ferramentas de Gestão Financeira, fato que reflete-se direito no resultado financeiro-contábil da categoria.

8. CONCLUSÃO

Este trabalho teve por objetivo elencar as principais ferramentas de gestão financeira que podem ser utilizadas no apoio às decisões em pequenas ou médias empresas e qual o se estas ferramentas são usadas em demasiado por estas empresas.

Objetivou-se apresentar uma análise bibliográfica das principais ferramentas de Gestão Financeira no mercado, quais são seus benefícios para as pequenas e médias empresas e qual grau de utilização destas frente aos últimos estudos realizados, além de elencar e descrever as ferramentas de administração orçamentária e contabilidade executiva; apresentar levantamento bibliográfico com o vistas a mostrar que as MPEs de forma geral não dão importância à gestão financeira o que impacta na sobrevivência destas e, por último, se propôs elencar, através levantamento de estudos pré-existentes, as práticas financeiras mais vistas nas pequenas e médias empresas

Para atender aos objetivos propostos foram utilizadas a pesquisa bibliográfica e a consulta aos estudos realizados. Foram analisados cinco estudos: Cunha (2002), que pesquisou trinta e sete pequenas ou grandes empresas, Souza, LC (2008) que pesquisou cinquenta pequenas e médias empresas, Azevedo e Leone (2011) que pesquisaram 14 indústrias de micro e pequeno porte, Souza e Lima (2008b) que pesquisou 100 empresas (5 micro, 55 pequenas e 40 médias) e, por último Silva et. al. (2016) que pesquisou 72 micro, pequenas e empresas de pequeno porte.

Viu-se que quanto aos usos de ferramentas de controle e gestão financeira vistas no capítulos 3 gestão financeira e 4 atividade da Gestão financeira, que de maneira geral é escasso tanto a capacitação dos gestores dos pequenos negócios no tocante a administração financeira, quanto o uso de ferramentas de controle e gestão financeira encontrados na literatura.

A partir dos dados bibliográficos estudados nesta monografia, e considerando também o estudo de levantamento realizado, foi possível concluir que as ferramentas de Gestão Financeira são fundamentais para todo o desenvolvimento sustentável de pequenas e médias empresas, como de qualquer negócio independente do porte.

Quanto ao valor das ferramentas de gestão financeira para o negócio, os empreendedores e gestores sabem, embora seu uso não seja contínuo e nem fixado por pequenos e médios empreendedores, visto que a ausência de conhecimento técnico necessário os impedem de elaborar/estruturar e, então fazer uso das ferramentas existentes para auxiliá-los na correta gestão do negócio. Assim, faz-se necessário realizar um alento aprimorado nestes empreendedores através de pequenas políticas de fomento que visem o ensino e o desenvolvimento e incentivo do uso destas ferramentas e a prática geral de Gestão Financeira.

REFERÊNCIAS

- ANTONIO, Everton Junior. **MPE: avanços importantes para as micro e pequenas empresas 2017-2018**. Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, 2017.
- ARMOND, Álvaro Cardoso. **Empreendedorismo**. Curitiba: IESDE Brasil, 2012.
- ARRUDA, S. **Uso de gestão em pequenas e médias empresas**, Revista SEBRAE, número 6, setembro/outubro. 2011.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo. Atlas, 2014
- AZEVEDO, José Gilmar de; LEONE, Rodrigo José Guerra. **Práticas de gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo descritivo em indústrias de castanha de caju do Estado do Rio Grande do Norte**. Revista Ciênc. Admin., Fortaleza, v. 17, n. 1, p. 55-83, jan./abr. 2011. Disponível em: <<https://periodicos.unifor.br/rca/article/download/3221/pdf>>. Acesso em: 21 Jul. 2020
- BARBOSA, V. S. **Níveis de governança corporativa: rentabilidade e valorização**. 2008. Trabalho de Conclusão Curso (Graduação) – Curso de Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/17310>>. Acesso em: 21 abr. 2020.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- BARROS, Frederico R.; MODENESI, R. L. **Pequenas e médias indústrias: análise dos problemas, incentivos e suas contribuições ao desenvolvimento**. Rio de Janeiro: IPEA/INPES, 1993.
- BITTENCOURT; Mariele. PALMEIRA, Eduardo. 2012. **Gestão Financeira**, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/239950540_GESTAO_FINANCEIRA. Acesso em: 18 jul. 2020.
- BRASIL. Lei n. 10.406, 10 de janeiro de 2002. **Institui o Código Civil**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 11 jan. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10406compilada.htm>. Acesso em: 18 jul 2020.
- CHENG, Ângela. MENDES, Márcia Martins. **A Importância E A Responsabilidade Da Gestão Financeira Na Empresa, 1989**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cest/n1/n1a02.pdf>>. Acesso em: 19 mar 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração: **Teoria, processo, prática**. 4ª Ed. São Paulo: Ed. Elsevier-Campus, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

COMITÊ DE PRONUNCIAMENTOS CONTÁBEIS, CPC, **Pronunciamentos de Contabilidade Geral**. Disponível em: <http://www.cpc.org.br/CPC/Documentos-Emitidos/Pronunciamentos/Pronunciamento?Id=80>. Acesso em 18 jul. 2020

CUNHA, Marco Antônio Nascimento da. Dissertação: **O perfil da administração financeira das pequenas e médias empresas**. 2002. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/8061/000317971.pdf?sequence=1/>. Acesso em 21 mar 2020.

CUSTÓDIO, Ana Paula Padilha; Maia, Fabio Ferreira; Vasoler, Pedro Vinícius **Gestão Financeira em uma empresa de transporte**. Lins, 2010.

DE PAULA, Gilles B. **Orçamento Estático x Orçamento Flexível: qual o mais adequado para minha empresa?**. 2016. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/orcamento-estatico-x-orcamento-flexivel/#:~:text=je%20%C3%A9%20uma%20das%20pr%C3%A1ticas,produ%C3%A7%C3%A3o%20ou%20vendas%20pr%C3%A9%2Dfixados.>> acesso em 21 de Jul 2020.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. Rio de Janeiro: Sextante, 2011.

DORNELAS, J. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

DUNNING, J. H. **The geographical sources of the competitiveness of firm: some results of a new survey, 4th**. Transnational corporations, v. 5, n. 3, p. 1-29, 2011.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 3ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2001.

FOLLMANN, Indiamara. **Plano de negócio para implantação da filial da empresa Guindasul Comércio de Guindastes Ltda na Cidade de Chapecó / SC**. Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2009.

GARRISON, Ray H., NOREEN, Eric W., BREWER, Peter C. **Contabilidade gerencial**. 11. ed., Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM), 2018. Relatório Anual. Disponível em: https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relatório%20Executivo%20BRASIL_web.pdf. Acesso em: 17 jul. 2020.

GIL, Antonio Carlos. **O planejamento nas micro e pequenas empresas brasileiras**. São Paulo, 2014.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 10ª Edição. São Paulo: Ed. Addison Wesley, 2004. Glossário da Contabilidade.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 12ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. São Paulo: Habra, 1997.

GONÇALVES, João Paulo Guerreiro. **Análise do Perfil da Gestão Financeira Realizada Pelas Micro e Pequenas Empresas da Cidade de Itajubá**. Itajubá. 2011

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

IBCG, 2015. **Código Brasileiro de Melhores Práticas de Governança Corporativa**, 2015. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf. Acesso em 21 mar. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Demografia das empresas**, 2015.

IUDÍCIBUS, S. D. **Análise de Balanços**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010

JERONIMO, Louremir Reinaldo. **No ciclo orçamentário, o que significa Budget, Forecast e Rolling Forecast?**, 2017. Disponível em: <<https://orcamentoempresarial.com/2017/08/14/no-ciclo-orcamentario-o-que-significa-budget-forecast-e-rolling-forecast/>> Acesso em 24 jun. 2020.

JÚNIOR, A. B. L. RIGO, C. M. CHEROBIM, A. P. M. S. **Administração Financeira: Princípios, Fundamentos e Práticas Brasileiras**. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2010.

JÚNIOR, Antonio Barbosa Lemes, CHEROBIM, Ana Paula, RIGO, Cláudio Miessa. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos – Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KASSAI, S. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**. Caderno de Estudos, São Paulo, FIECAFI, v.9, n.15, p. 60-74, jan./jun.1997.

LODI, João Bosco. Governança Corporativa: **O governo da empresa e o conselho de administração**. 3º ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 190 p.

MIRANDA, Maria Bernadete. **A Empresa, o Empresário e o Empreendedor n o Contexto do Moderno Direito Empresarial.** Revista Virtual Direito Brasil; Vol. 3, 2009. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/52623851/empresa-x-empresario>> acesso em: 15 de junho 2020.

MORAIS, Letícia Rodrigues. **Governança corporativa nas organizações e seus benefícios.** Universidade de Rio Verde. Rio Verde, GO. - 2017.

OLIVEIRA, Claudionor dos Santos. **Metodologia científica: planejamento e técnicas de pesquisa.** São Paulo: LTr, 2000.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica,** 7^o Edição. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Neide Aparecida Arruda. Diretor Escolar: **O Empreendedorismo como Alternativa de Administração Educacional.** 2018 Disponível em: <<http://publicacoes.fatea.br/index.php/eccom/article/viewFile/517/355/>>. Acesso em: 12 de junho de 2020

PADOVEZE, Clovis Luis. **Contabilidade de custos.** 2013, São Paulo: Cengage Learning.

PALMEIRA, Eduardo, BITTENCOURT; Mariele. 2012. **Gestão Financeira.** Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/239950540_GESTAO_FINANCEIRA. Acesso em: 18 maio. 2020.

PINHEIRO, M (1996). **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte.** Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.

RAUBER. C. **Análise da viabilidade para uma empresa de esquadrias de PVC.** 2012. UNIJUÍ. Ijuí-RS.

RICCA, Domingos. **Quem são as empresas familiares?** Revista Empresa Familiar. V. 8, n. 1, Boqueirão, Santos - São Paulo, 2007

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos e pesquisa em administração: as médias empresas no brasil e o processo administrativo.** Atlas, 2016.

ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio.** Brasília: 4^o Edição, 2012.

SEBRAE, 2013, **Como elaborar um plano de negócios.** Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/\\$File/2021.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f6dba19baaf17a98b4763d4327bfb6c/$File/2021.pdf)> Acesso em 15 de março de 2020.

SEBRAE, 2013. **SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS NO BRASIL**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acesso em 19 de mar 2020.

SEBRAE, 2015. **RELATOS DE EMPRESAS E FINANCEIRAS**. Brasília/DF Disponível em: <www.sebrae.com.br/>. Acesso em 19 de mar 2020.

SEBRAE, 2015. **SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS NO BRASIL**. Disponível em: <www.sebrae.com.br/>. Acesso em 10 de ago 2020.

SEBRAE, 2017. **O Empreendedorismo e o Mercado de Trabalho**. Disponível em: <www.sebrae.com.br/>. Acesso em 19 de mar 2020.

SEBRAE, 2018. **SUCESO DE EMPRESAS NO ESTADO BRASILEIRO**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/>>. Acesso em 04 abr. 2020.

SEBRAE, 2019. **PESQUISA COM EMPRESAS [PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS]**. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/dino_old/1-a-cada-4-empresas-fecha-antes-de-completar-2-anos-no-mercado-segundo-sebrae> Acesso em 04 abr 2020

SILVA, Lino Martins da. **Contabilidade governamental: um enfoque administrativo**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

SILVA, Eduardo Aguiar; MENDONÇA, Fabrício Molica de; GONÇALVES, Guilherme Vasconcelos e; BERNARDO, Denise Carneiro dos Reis. **Análise do Uso de Instrumentos de Controladoria nos Empreendimentos Comerciais e Industriais, de São João Del-Rei –Minas Gerais**. Volta Redonda/RJ. 2016.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; BARROS, Lucas Ayres B C de; FAMÁ, Rubens. **Estrutura de governança e valor das companhias abertas brasileiras**. RAE. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 43, n.3, p. 50-64, 2003.

SOUZA, Luiz C.de. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. Juruá, 2008.

SOUZA, Luis Marcelo; LIMA, Afonso Carneiro. **Análise quantitativa de pequenas, médias e grandes empresas no Brasil: uma revisão matemática**. São Carlos, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2008b.

UNILUS, Revista Ensino e Pesquisa v. 13, n. 33. **A importância da Gestão Financeira nas micro e pequenas empresas**. 2016.

VAN HORNE, James C. **Fundamentals of Financial Management, 12th Edition**. Financial Times Prentice Hall *Brigham Houston: 2015*.

VAN HORNE, James C. **Política e Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979. 256 p. VIEIRA, Marcos Villela. **Administração Estratégica do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 2005. 326 p.

WESTON, J. Fred; Brigham, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

WILDAUER, E. W. **Plano de negócios: elementos constitutivos e processo de elaboração**. 2 e. Curitiba: Ibpex, 2011.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 5.ed. Porto Alegre: Sagra-DC Luzzatto, 2000