

## GESTÃO FINANCEIRA: DIAGNÓSTICO E SOLUÇÕES FINANCEIRAS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO MUNICÍPIO DE PAULISTA

### FINANCIAL MANAGEMENT: DIAGNOSIS AND FINANCIAL SOLUTIONS FOR MICRO AND SMALL BUSINESSES IN THE MUNICIPALITY OF PAULISTA

Marcelino José Caetano<sup>1</sup>

Wagner José dos Santos<sup>2</sup>

João Victor Costa Santiago de Carvalho<sup>3</sup>

José Felipe Cezar de Oliveira<sup>4</sup>

**RESUMO:** As micro e pequenas empresas (MPE's) têm substantivas importância na economia nacional. São unidades econômicas que empregam até 10 empregados, geram inovações e estimulam a economia, mesmo em épocas de recessão econômica. Não obstante depararam com sérias dificuldades em relação à gestão e controle financeiro, e tem provocado em alguns momentos elevação do índice de mortalidade precoce das mesmas. Este artigo é fruto de um projeto de extensão, cujo objetivo seja contribuir para a sustentabilidade econômico-financeira das MPE's, através de transferência do conhecimento da gestão financeira, junto as empresas do segmento comercial do município de Paulista, buscando com isso a integração do conhecimento teórico com a prática. A metodologia contempla fases como diagnóstico, análise de questionário e levantamento dialogada, proposta de intervenção, implementação da metodologia e *follow up* (acompanhamento), procurou-se compreender os principais problemas dos empreendedores e sugerir soluções adequadas. Os resultados se consubstanciam pelo fato de possibilitarem seguintes observações: que as MPE's apresentam um conhecimento empírico no tocante a necessidade da utilização das ferramentas financeiras, porém, carecem de capacidade de sua aplicação no dia a dia do negócio com maior efetividade, verificou-se também ausência da cultura de planejamento financeiro, essencialmente as projeções de receitas, custos e despesas e elaboração de fluxo de caixa de curto, médio e longo prazo, sofrem com restrições de acesso ao crédito junto aos bancos, tendem a pagar à vista suas contas, enfim, tais achados corroboram com resultados de pesquisas como do Sebrae e IBGE.

173

**Palavras-chave:** Micro e pequenas empresas. Gestão financeira. Cultura de gestão.

<sup>1</sup>Mestre em administração com habilitação em finanças - Professor do Instituto Federal de Pernambuco (IFPE) - Campus Paulista-PE no Eixo Gestão e Negócios E-mail: marcelino.caetano@paulista.ifpe.edu.br

<sup>2</sup>Mestre em Matemática. Professor do Instituto Federal de Pernambuco (IFPE) - Campus Paulista-PE. E-mail: wagner.santos@paulista.ifpe.edu.br

<sup>3</sup> Cursando Ciências Contábeis na Faculdade Olindense de Ciências Contábeis e Administrativas (FOCCA) e técnico em administração no Instituto Federal de Pernambuco (IFPE) - Campus Paulista-PE. E-mail: jvifpocca@gmail.com

<sup>4</sup> Cursando técnico em administração no Instituto Federal de Pernambuco (IFPE) - Campus Paulista-PE. E-mail: j.felipecezar@gmail.com.

**ABSTRACT:** The small business has substantial contribute in the national economy. They are economic units that employ up to 10 employees, generate innovations and stimulate the economy, even in times of economic recession. Nevertheless, they have encountered difficulties in relation to financial management and control, and in some cases have led to an increase in their early mortality rate. This article is the result of an extension project, whose objective is to contribute to the economic-financial sustainability of MPE's through the transfer of knowledge of financial management, together with the commercial segment of the city of Paulista, seeking the integration of knowledge with the practice. The methodology includes phases such as diagnosis, questionnaire analysis and dialogue, intervention proposal, implementation of the methodology and follow-up. The aim was to understand the main problems of entrepreneurs and to suggest suitable solutions. The results are consubstantiated by the fact that they allow the following observations: that MPE's present an empirical knowledge regarding the need for the use of financial tools, however, they lack the capacity of their application in the day-to-day business with greater effectiveness, financial planning culture, mainly the projections of revenues, costs and expenses and preparation of short-, medium- and long-term cash flow, suffer from restrictions on access to credit from banks, tend to pay their bills in cash, in short , such findings corroborate with results of studies such as Sebrae and IBGE.

**Keywords:** Small business. Financial management. Management culture.

## INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas são segmentos econômicos de extrema importância para a economia brasileira, representando mais de 98,2% das empresas formais no país e analogamente no estado de Pernambuco, cujas contribuições significativas quando se trata da geração de empregos e renda, além de gerar mais de um quarto do PIB brasileiro, chegando a 27% em 2011. Elas são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil, correspondendo a 53,4% do PIB deste setor, na indústria 22,5% e no setor de serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios (Sebrae, 2014). De acordo com Palermo (2002), 71% dos micro e pequenos empreendimentos não passam dos quatro anos de existência e 48,5 milhões de trabalhadores estão na informalidade.

A sustentabilidade empresarial depende, cada vez mais, do uso de práticas financeiras apropriadas. Não obstante, os estudos realizados pelo Sebrae, no qual faz mapeamento o índice de sobrevivência tem evidenciado que o índice de mortalidade dessas categorias de empreendimento econômico com até 2 anos de atuação de mercado no Brasil vem caindo, 45% em 2008 e 23,4 em 2012 (SEBRAE, 2016). Isto equivale dizer por outro lado que houve um aumento na taxa de sobrevivência, realidade explicada pelos grandes incentivos econômicos e fiscais promovidos entre 2008 a 2010. Outros dados importantes ainda

mostram que em 2015, as micro e pequenas empresas já correspondiam por 41,4% da massa salarial, no pós-fordismo, esta atenção se intensifica à medida que os atributos de flexibilidade e rapidez de adaptação às demandas do mercado características de muitas MPMEs são valorizados (LA ROVERE, 1999).

Monteiro (2003) sustenta que as pequenas organizações possuem capacidade e recursos restritos, especialmente quanto ao capital (empréstimos difíceis e fluxo de caixa reduzido) e à formação daqueles que atuam na administração e assessoria, cujas habilidades e insuficientes. Assim além do tamanho da empresa, também a atitude dos dirigentes configura-se como uma barreira ao processo de gestão financeira, por exemplo, aqueles empreendimentos cujo tempo de mercado seja menos de 2 anos ou superior a esse período. Desta feita, nota-se que o percentual de mortalidade ainda é elevado, sendo as justificativas para esta mortalidade por vezes precoce são normalmente provocadas por questões relacionadas às imposições fiscais, à falta de conhecimento em gestão, notadamente a financeira, falta de facilidade de crédito com juros moderados e prazos mais longos para amortização, entre outros problemas, que segundo outro estudo conduzido pelo SEBRAE em 2013 sobre donos de negócios por regiões e unidades de federação, mostra que em Pernambuco dos 846 mil donos de negócios existentes, 53% tinham no máximo o fundamental incompleto e 2% tinha ensino superior completo.

Os desafios são grandes, multifacetárias e que muitos empresários não estão preparados para administrar seus recursos financeiros. Importa aduzir que há evidências da enorme importância das MPE'S na economia nacional. De modo que presente artigo resultante de um projeto de extensão busca primeiramente contribuir para sustentabilidade econômico-financeira das MPE's do município de Paulista, em relação a gestão financeira, bem como analisar a possibilidade de integração da academia com o setor produtivo, buscando compreender os principais problemas que afligem as MPE's do setor de comércio e propor alternativas interventivas conjuntas para soluções adequadas que propiciam um crescimento financeiro sustentável. Ao mesmo tempo em que pode possibilitar o esboço de novas perspectivas e novos conhecimentos acadêmicos, costurando um diálogo com a necessidade nacional e local na redução de mortalidade das MPE'S e conseqüentemente aumentar a sobrevivência delas, de forma a maximizar suas contribuições no desenvolvimento econômico.

Sendo os procedimentos metodológicos decorreram em forma de assessoria, diálogos, aplicação do questionário, possibilitando coletar as reais situações enfrentadas por esta categoria econômica, cuja grande importância e contribuição econômica e social para o país e naturalmente para o município de Paulista.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Capital de giro

Devido à necessidade do uso de práticas financeiras apropriadas, o controle do capital de giro vem exigindo maior ponderação, por causa, do elevado custo de crédito, da expansão e sofisticação de ferramentas financeiras existentes e a complexidade da economia brasileira. As MPE's deparam com um conjunto de dificuldades de várias ordens, por conta desse segmento empresarial passar por vários fatores desfavoráveis no tocante a gestão de suas finanças, tais como: gestão capital de giro, problemas com controle financeiros, carga tributária elevada, recessão econômica, restrição mercado consumidor e concorrência.

O capital circulante ou de giro é representado pelo ativo circulante, isto é, pelas aplicações correntes, identificadas geralmente pelo caixa, banco (disponibilidades em geral), valores a receber e estoques. Num sentido mais amplo, o capital de giro representa os recursos do ativo circulante demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais de curto prazo, identificadas desde a aquisição de matérias-primas ou da solicitação do serviço até o recebimento pela venda do produto acabado ou da realização do serviço (ASSAF NETO APUD JACINTO et All., 2011).

Conforme Brigham (1999), capital de giro é o investimento da empresa em ativos de curto prazo. É sempre bom lembrar que, quando uma empresa ou organização entra em operação, ou seja, em funcionamento, o administrador financeiro volta toda a sua atenção ao capital de giro, devido a sua importância, porque é por falta de controle nas entradas e saídas de caixa, ou seja, na falta de utilização de ferramentas de fluxo de caixa ou sistemas de controle financeiro na empresa, isso pode conduzir graves problemas financeiros nas organizações potencializando a insolvência nesse mercado tão globalizado e competitivo.

De acordo com Ross (2002), o capital de giro líquido obtém-se a partir da dedução de ativo circulante menos o passivo circulante. O capital de giro líquido é positivo quando o ativo circulante é maior do que o passivo circulante. Observa-se, portanto, a imensa relevância do conhecimento de ferramentas de gestão de capital seja qual for o tipo de empresa.

A análise de capital de giro pode auxiliar os pequenos empreendedores por meio de uma estratégia econômica sólida e competente, para que a organização tenha e defina racionalmente os recursos, inclusive para aplicação em outros empreendimentos ou até mesmo na própria entidade.

Segundo Assaf Neto (2005), o conceito de capital de giro ou capital circulante está associado aos recursos que circulam ou giram na empresa em determinado período de tempo. Ou seja, é uma parcela de capital da empresa aplicada em seu ciclo operacional.

## 2.2 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa constitui a maior substância para sustentabilidade de uma empresa, e notadamente consubstancia a principal preocupação do administrador financeira e de seus acionistas, quanto a criação de valor para retorno de seus investimentos (GITMAN, 2010). A falta de cultura ou conhecimento, a maioria das micro e pequenas empresas não utilizam adequadamente essa ferramenta, visto amparar basicamente no planejamento e propiciar a melhor análise para saúde financeira da empresa. Acontece que, observa-se na prática que muitas empresas tendem a cair em ilusão contar com duplicatas a receber, fazendo uso indiscriminado do saldo positivo sem levar em conta o risco de inadimplência para os períodos subsequentes.

A demonstração de fluxo de caixa (DFC) deve ser apresentada classificando-se os fluxos de caixa em operacionais, investimentos e financiamentos. Essa classificação possibilita gerar informações por atividade permitindo que os usuários avaliem o impacto de tais atividades sobre a situação financeira da entidade, bem como analisar a relação entre essas atividades.

Os fluxos de caixa operacionais envolvem todas as atividades relacionadas com a produção e entrega de bens e serviços e os eventos que não sejam definidos como atividade de investimento e financiamento. Normalmente, relacionam-se com as transações que aparecem na Demonstração de Resultados (IUDÍCIBUS, 2007, p.442). Assim, envolvem todos os pagamentos e recebimentos relacionados às atividades operacionais da empresa, resultando geralmente de transações que entram na apuração do resultado líquido.

São exemplos de fluxos de caixa que decorrem das atividades operacionais da entidade: recebimentos de caixa referente à venda de mercadorias; pagamento de caixa a fornecedores, pagamento de caixa a empregados entre outros.

Os fluxos de caixa de investimentos representam os dispêndios de recursos realizados com a finalidade de gerar caixa no futuro. Segundo Iudícibus (2007, p.442), relacionam-se normalmente com ou aumento e diminuição dos ativos de longo prazo que a empresa utiliza para produzir bens e serviços, exemplos: pagamentos de caixa para aquisição de ativos investimentos, imobilizados, intangíveis e outros investimentos de longo prazo, recebimentos de caixa por amortização de empréstimos concedidos a terceiros (exceto de uma instituição financeira); empréstimos concedidos a terceiros.

Já os fluxos de caixa de financiamento consistem em todas as entradas e saídas de caixa relacionadas a captação de recursos próprios e de terceiros. Relacionam-se com os empréstimos de credores e investidores à entidade, exemplos de atividades de financiamento são representados pelo pagamento de dividendos, pagamento de empréstimos e financiamentos bancários, recebimento de emissão de debêntures, empréstimos de curto e longo prazo (IUDÍCIBUS, 2007, p.442).

Para Gitman (2010) os fluxos operacionais compreendem os fluxos de entrada e saída de recursos no caixa diretamente relacionado à produção e à venda dos produtos e serviços da empresa. Já os fluxos de financiamento são fluxos de caixa associados à compra e a venda de ativos permanentes quanto de participações societárias. Assim cumpre destacar que, os fluxos de caixa operacionais, de investimento e financiamento da empresa, durante um dado período, afetarão os saldos de caixa e títulos negociáveis da empresa.

O planejamento de caixa como ferramenta de gestão financeira para micro e pequenas empresas, conforme destaca Campos (1999), é de suma importância planejar corretamente o fluxo de caixa de qualquer negócio e notadamente desta categoria econômica, que dependem totalmente de disponibilidade para seu ciclo operacional e financeiro. Em outras palavras, é preciso saber em médio o ponto de equilíbrio da empresa, isto vale dizer que é fundamental estimar quanto de dinheiro a empresa poderá ter disponível e se esses recursos serão suficientes para cumprir suas obrigações (pagar contas diversas, considerando essencialmente o impacto dos custos caracterizados como fixos, como aluguel de imóvel, salários de empregados, despesas administrativas, impostos prediais, assim como dimensionar os custos variáveis, de acordo com a natureza do negócio e volume de produção, a exemplo de custos como, impostos que incidem diretamente no faturamento (ICMS, PIS, Cofins), taxas diversas, energia da área de produção, água, etc).

### 2.3 Planejamento Financeiro

O planejamento financeiro estabelece os modos pelos quais os objetivos podem ser alcançados. Com a tecnologia cada vez mais presente nas organizações, deixando pouco espaço para empirismo e o improviso, um bom planejamento pode ser a chave do sucesso de uma MPE's. Gitman (2002, p. 588) também ensina que o planejamento financeiro “é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiro para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos”.

Informações transmitidas instantaneamente expandindo o mundo dos negócios de forma global. No contexto econômico empresarial percebeu-se que se planejar financeiramente é um fator que faz grande diferença em um cenário capitalista, por isso é considerado um fator crucial para a sobrevivência de uma organização, não importa o seu tamanho. *Business Man*, uma expressão muito conhecida no mundo dos negócios, que normalmente são pessoas objetivas e práticas. Partindo desse ponto o planejamento financeiro tende a ser o braço direito, através dele o gestor poderá se guiar e estabelecer em média o quanto precisará para execução de planos estratégicos a curto e a longo prazo, com direcionamento da ação empresarial objetivando atingir as metas orçamentárias previstas.

179

Através do planejamento metas de crescimentos para expansão podem ser atingidas, podendo gerar crescimento satisfatório para os *stakeholders* e *shareholders*.

O planejamento depende-se do ato ou efeito de planejar. Com a variação econômica das últimas décadas, o plano financeiro tem sido a chave do sucesso para algumas organizações, principalmente para as empresas de pequeno porte, como um norte na tomadas de decisão.

O termo planejamento de acordo com *Michaelis* (2009) consiste na determinação dos objetivos ou metas de um empreendimento, como também da coordenação de meios e recursos para atingi-los; também é entendido como a planificação de serviços e dos recursos para alcançá-los. Enquanto o termo financeiro é definido como o que trata de finanças, ou seja, relativo à circulação e gestão de dinheiro e de outros recursos líquidos.

Deste feita, cumpre aduzir que um bom guia para o gestor, com certeza é que exista um planejamento bem elaborado, como diz Maximiano (2007), o processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. O mesmo autor afirma que o planejamento é um percurso que a empresa deverá seguir para atingir seus objetivos.

Sustenta Machado (2008, p. 13) que a finalidade do planejamento financeiro pode ser entendida como: Assessorar o cliente na tomada de decisão e propiciar uma gestão mais eficaz e consiste na análise do desenvolvimento financeiro de projetos e empresas, concluindo o detalhamento da estrutura de receitas, custos e despesas. Compreende desenvolvimento de ferramentas de apoio tais como: planos orçamentários e modelo de precificação.

Normalmente a literatura tem destacado que o planejamento consiste em três estágios, quais sejam: curto prazo, médio e longo prazo.

No que tange ao planejamento financeiro de longo prazo, é uma ferramenta que serve para nortear uma futura organização em suas ações estratégicas de longo prazo. Outrossim, trata-se de uma projeção de ações que irão necessitar de um certo tempo para se realizar. Nesta mesma perspectiva para Gitman (1997, p. 588) o longo prazo são ações projetadas para um futuro distante, acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros. Tais planos tendem a cobrir um período de dois a dez anos, sendo comumente encontrados em planos quinquenais que são revistos periodicamente à luz de novas informações significativas.

Quanto ao planejamento financeiro de curto prazo, levando em consideração o tempo demandado para realização das atividades de longo prazo, conseqüentemente irá surgir a necessidade de um planejamento onde as atividades irão necessitar de um curto período de tempo para se solidificar. Por isso afirma Ross (1998, p. 609) que o planejamento das finanças no curto prazo tende a estar inserida numa análise das decisões que afetam os ativos e passivos circulantes, com efeitos sobre a empresa dentro do prazo de um ano.

Corroborando a afirmação do Ross para Gitman (1997, p. 588) os planos financeiros a curto prazo são ações planejadas para um período curto (de um a dois anos) acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros. Sendo assim, a maior diferença entre o planejamento de curto prazo e o planejamento de longo prazo são os seus respectivos períodos de tempo. Tal entendimento foi compartilhado pelo Brealey (1992, p. 839) assumindo que o planejamento financeiro a curto prazo preocupa-se com a gestão do ativo a curto prazo, ou circulante, e do passivo de curto prazo da empresa. Onde destaca que os elementos mais importantes do ativo são as disponibilidades, os títulos negociáveis, as exigências e as contas a receber, já para passivo, os elementos mais importantes são empréstimos bancários e as contas a pagar. A diferença entre o ativo circulante e o passivo



circulante de curto prazo é chamada de fundo manejo ou recursos investidos no ciclo operacional.

Cruz Junior (1998), alega que o orçamento é um instrumento fundamental de planejamento e controle a curto prazo, ele possibilita a definição de objetivos a serem alcançados e executados em um período próximo oferecendo, desta maneira, um meio de coordenação das atividades comuns.

Desta feita, importa ressaltar que o planejamento financeiro é essencial para as organizações, e principalmente para as MPE'S, pois é através dele que o gestor terá uma direção do que a organização deverá realizar no futuro, evitando perdas desnecessárias no decorrer do exercício e prevê eventualidades e com isso guarda recursos, se necessário for reinvestir.

Observa-se no Brasil, devido ao baixo conhecimento de técnicas de gestão, quer sejam administrativas, quanto financeiras, às micro e pequenas empresas deparam com situações preocupantes no que tange a sua sustentabilidade no mercado, que podem se traduzir em inúmeros problemas, a citar: insuficiência de capital de giro, endividamento, ausência de cultura de registro diário financeiro, etc.

#### **2.4 Ciclos econômico, financeiro e operacional**

Qualquer atividade econômica prescinde-se de ciclos, a literatura financeira, estabelece três, os quais todas as empresas de qualquer segmento passam, quais sejam: ciclo operacional, financeiro e econômico.

O Ciclo econômico consiste no tempo em que a mercadoria fica na empresa. Esse tempo compreende desde a compra até a venda da mercadoria, isto quando se trata de empresa de segmento comercial, e com isto tem-se o indicador de giro de estoque que é o quanto à empresa está permanecendo com essa mercadoria em seu estoque. Quanto maior for esse prazo de mercadoria parada no estoque mais lento é o giro do estoque, o que pode conduzir a empresa a procurar recursos de terceiros para financiar suas atividades operacionais, já que estará com caixa insuficiente, comprometendo sua liquidez (RAMOS, 2011).

Enquanto que o ciclo financeiro é o período (dia, mês, ano) que a empresa leva para receber dos clientes e pagar aos fornecedores, e quanto menor for o prazo de recebimento e

maior o prazo de pagamento, melhor para que a mesma tenha equilíbrio em seu ciclo, (SÁ, 2014).

Já as premissas de ciclo operacional por sua vez compreende a abrangência dos dois ciclos anteriores, e consiste em considerar o período entre o prazo médio renovação de mercadoria, isto é compra da mercadoria, até a data do recebimento pela venda da mesma, de modo que quanto menor for esse ciclo operacional melhor será para a empresa, que não dependerá de utilizar capital de giro para organizar e liquidar suas atividades financeiras (ASSAF NETO, 2014). Além de privilegiar a ciclo de caixa e gerar um fluxo de caixa menos apertado e maior disponibilidade, que traz ganhos significativos pela economia em aquisições à vista, amortizações antecipadas de dívidas e aplicações financeiras de curto prazo para empresa.

Perante os ciclos das empresas surgem encargos operacionais como custos e despesas que são incorridos para atividade das empresas. Assim podemos conceituar que o custo segundo Neto, consiste no gasto relativo a um bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços. Pode ser compreendido também um gasto, só que reconhecido como tal, isto é, como custo, no momento da utilização dos fatores de produção (bens e serviços), para a fabricação de um produto, isto é na ótica industrial, aquisição de mercadoria na perspectiva comercial ou execução de um serviço para empresa de serviços.

Por outro lado, os custos são todos os gastos relacionados a um produto até deixá-lo em condições de vender. Ou seja: tudo aquilo que é utilizado para produzir um bem ou serviço ou adquirir um bem para ser vendido.

Enquanto que a despesa compreende gasto com bem ou serviço consumido direta ou indiretamente para a obtenção de receitas, exemplo comissão do vendedor é um gasto que se torna imediatamente uma despesa. As despesas são itens que reduzem o patrimônio líquido e que têm a característica de representar sacrifícios no processo de obtenção de receitas (MENDONÇA, 2008). Tendem a ser gastos que não estão relacionados diretamente com o produto/serviço, mas são necessários para atender a estrutura da sua empresa, ou seja, são gastos para “tocar a empresa adiante”.

### 3 METODOLOGIA

O método assumido neste estudo classifica-se como uma pesquisa qualitativa e quantitativa, com viés intervencionista, realizada por meio de intervenção no campo, junto

às empresas e empresários, isto é, em contato direto com empresariado. Os dados foram coletados por meio de diálogos diretos com os gestores, seguidos da aplicação do questionário estruturado, com perguntas fechadas, visitas no in loco. O público alvo foram empresas do segmento de comércio do município de Paulista.

A execução do projeto compreende 5 (cinco) etapas: diagnóstico no campo, isto é, nas empresas de modelo e processos de gestão financeira; estudo e análise do fluxo de processos de gestão mantida; estruturação de proposta de execução seguida de implantação. Segue explicitação pormenoriza de cada etapa, que se descrevem em:

- ✓ A primeira etapa denominada de diagnóstico que consiste em analisar detalhadamente os instrumentos de gestão financeira utilizada na empresa. Assim foi realizada no setor financeiro pelos discentes, com aplicação de questionários e técnicas de observações, diálogos, consulta aos documentos e registros, para obtenção de dados iniciais sobre sistema de custos/despesas, formação de preços e margem de contribuição, projeções de fluxos de caixa e receitas, endividamentos, prazos médios e ciclos operacionais e financeiros, sistema de política de crédito, etc., inspeção de unidades produtivas in loco, entrevistas com principais gestores da empresa e do setor financeiro;
- ✓ No segundo momento, realizou-se um estudo do modelo de gestão financeira utilizada nas empresas, para assim estabelecer alternativas para proposição de aprimoramento nos processos gerenciais.
- ✓ Decorridas as duas etapas anteriores, a terceira fase consistiu na estruturação de proposta de execução na perspectiva de ação concreta mais adequada à empresa. Análise do programa (software) utilizado, elaboração de planilhas e ferramentas de gestão financeiras, tais como: fluxo de caixa, gestão de capital de giro, custos/despesas, demonstração de resultados de exercícios (DRE), análise vertical e horizontal das contas, classificação das contas, definição de preços, mark up, ponto de equilíbrio, contas a receber e a pagar, prazos médios, indicadores de lucratividade, rentabilidade, retorno, etc);
- ✓ A quarta fase, decorre de execução e/ou implantação das ferramentas de gestão financeira de forma concreta na empresa, acondicionando ao modelo gerencial particular. As orientações, treinamentos acionadas para tornar mais efetivo o modelo;

- ✓ Por fim, o processo de *follow up* (acompanhamento) onde foram avaliados os resultados através de indicadores e demonstrações de resultados. Esta última etapa, ocorre também a realização concomitante com os ajustes necessários no modelo aplicado, fase cujo maior dedicação do tempo do projeto.

Para os procedimentos de tratamento de dados, assumiu-se uma análise estatística descritiva simples, cujas ferramentas estruturadas em forma de gráficos, quadros e tabelas, com distribuição percentual das variáveis explicativas, referentes aos fenômenos encontrados.

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Importa salientar que o empreendedor não se trata somente aquele que tem um negócio bem estruturado ou de sucesso, também fazem parte aqueles que estão apenas pela subsistência. No Brasil, segundo dados estatísticos da GEM, em 2017 a taxa de empreendedorismo (TTE) foi de 36,4%, o que significa que de cada 100 brasileiros e brasileiras adultos (18-64 anos), 36 deles estavam conduzindo alguma atividade empreendedora, quer seja na criação ou aperfeiçoamento de um novo negócio, ou na manutenção de um negócio já estabelecido.

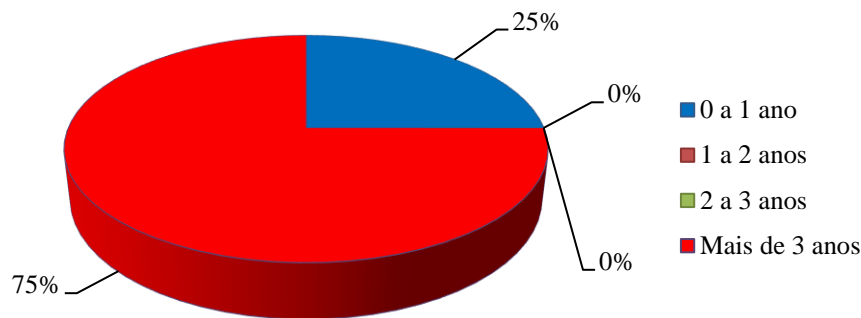
O projeto assumiu dois vieses de resultados: diagnóstico e intervenção, que passaremos a apresentar.

##### 4.1 Resultado do diagnóstico financeiro

No âmbito do projeto de extensão o diagnóstico realizado, identificou-se pelo conjunto do universo das 8 (oito) empresas envolvidas no projeto, conforme ilustra a **Figura 1**, a maioria absoluta,  $\frac{3}{4}$  (três quartos) dos empreendimentos pesquisados funcionam há mais de 3 anos no mercado do município de Paulista, isto encontra suporte, alinhamento e corrobora com as pesquisas e conceito de empresas estabelecidas de acordo com a classificadas do Sebrae, em função das mesmas já ultrapassarem o período caracterizados como crítico, normalmente os primeiros 2 anos de existência, período onde tem sido verificado elevado índice de mortalidade das empresas deste porte. Quer dizer as empresas

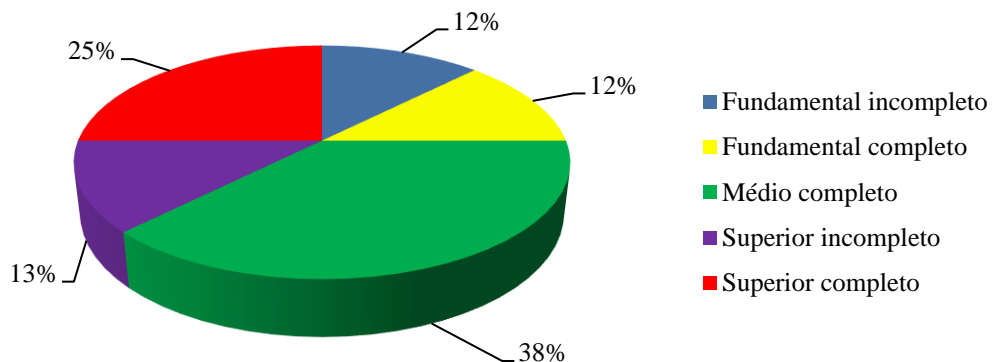
que conseguem passar dessa fase tendem se estabelecer-se com maior segurança no seu segmento.

**Figura 1** - O tempo que empreendimento funciona



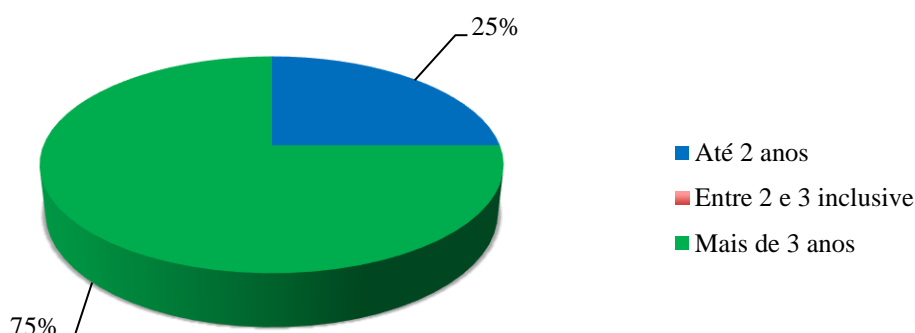
No tocante ao nível de escolaridade Figura 2, vários estudos precedentes têm evidenciado que a região do Nordeste tem o maior índice de analfabetismo no Brasil (Censo 2010). Diante deste referencial, quando analisado este quesito, o estado de Pernambuco ocupa a oitava pior colocação. Considerando o número de empreendedores que iniciam seus empreendimentos, destaca-se que 22,5% não possuíam ensino médio no Brasil, já o ensino fundamental completo 23,9% e o que chama mais atenção são os de nível superior que são 17% para empreendimentos já estabelecidos, segundo dados do GEM 2017. Na Figura 2, observa-se que os empresários entrevistados, a maioria tem nível médio completo seguido do superior completo, 36% e 25% respectivamente, evidenciando, enfim, baixo percentual de empreendedores cujos níveis de formação enquadrados acima de terceiro grau, contudo estão acima da média nacional.

**Figura 2** - Nível de escolaridade



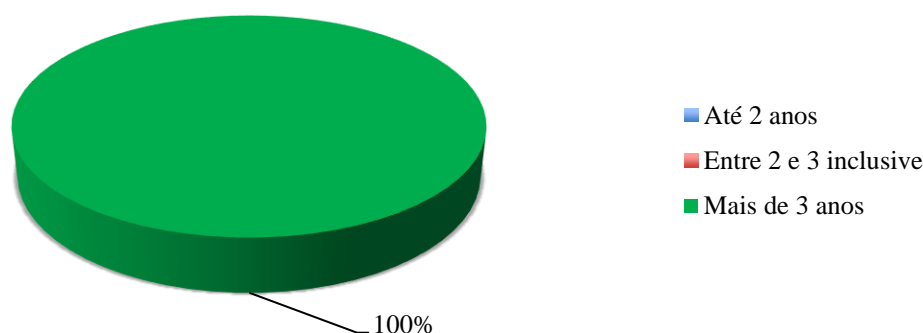
Os resultados mostram, **Figura 3**, no que se refere a *know how* (experiência) do empresário no segmento que atua, 75% deles atua já há mais de 3 (três) anos no ramo em que opera, o que pressupõe terem grande experiência no segmento, elevando desta forma a possibilidade de permanência e estabilidade do negócio.

**Figura 3** - Experiência do empresário no segmento que atua



Questionados sobre experiência em outro segmento, como pode-se observar na Figura 4 a seguir, 100% dos entrevistados já trabalhou noutro segmento. Contudo, vale destacar que no Brasil, assim como no município de Paulista não é diferente, o comércio é o segmento que mais cresce, segundo dados de pesquisa IBGE (2014).

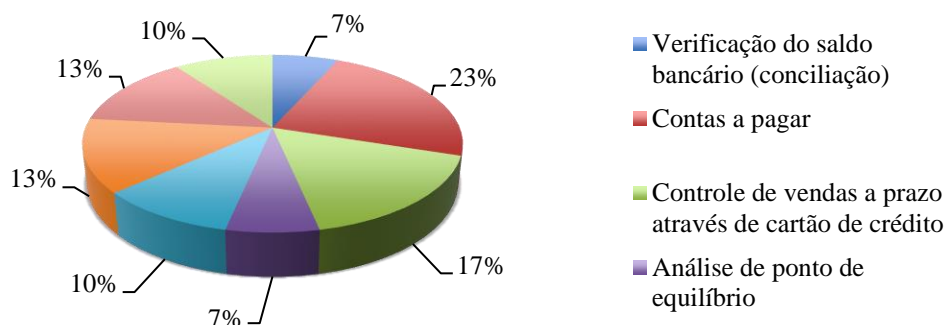
**Figura 4** - Experiência do empresário em outro segmento



No tocante a técnica de planejamento financeiro usada para controle financeiro. Verificou-se que para as empresas diagnosticadas, consideram o planejamento financeiro como instrumento primordial para projetar resultados da empresa. Os resultados da pesquisa evidenciam que dentre as ferramentas da gestão financeira as mais adotadas são: contas a

pagar 23%, controle de vendas a prazo 17% e com 13% ambos é orçamento de caixa e créditos a receber.

**Figura 5** - Técnica de planejamento financeiro usada para controle financeiro



De acordo com Chiavenato (1995: 120) na realidade o dia-a-dia do empreendedor é quase totalmente tomado pela administração dos ativos correntes. O planejamento e a operação de controle do fluxo de caixa (entradas e saídas) constituem talvez a parte mais representativa da operação financeira da empresa.

O Quadro 1, apresenta um conjunto de ferramentas de gestão financeira utilizadas pelas empresas pesquisadas. Observa-se uma atenção maior na utilização de instrumentos como: contas a receber e a pagar, controle diário de caixa, conciliação bancária, margem de contribuição entre os produtos comercializados.

**Quadro 1** - Principais informações e instrumentos utilizados na gestão financeira

Descrição	SIM	NÃO
As contas a receber estão organizadas de modo que se possa tomar conhecimento imediato dos pagamentos recebidos e cobrar com rapidez os atrasados?	5	3
Há um controle rigoroso de contas a pagar e são registrados de forma a evitar juros, atrasos e multas?	5	3
O registro das entradas e saídas de dinheiro da empresa é feito de forma clara e precisa? Permite apurar o saldo diário de caixa?	4	4
É executado o controle de fluxo financeiro da conta bancária da empresa?	5	2
A empresa emite demonstrativos de resultados logo após o fim de cada mês?	4	4
Sua empresa tem um sistema de custos que permite registrar, agrupar, classificar de forma objetiva?	3	4
Tal sistema permite a obtenção rápida de informações que possam ser necessárias às análises de custos?	2	5
Ele permite a percepção de discrepâncias significativas em custos e em receitas?	2	5
São controlados os resultados de cada produto e as margens de lucro?	6	1
É feita a comparação de lucro dos produtos?	5	2
Há uma política de crédito estabelecida, que indica procedimentos a serem seguidos, níveis de crédito por cliente, etc.?	2	4

Existe acompanhamento dos clientes, quanto a pontualidade de pagamento?	1	6
Existe um controle do fluxo financeiro particular e empresarial?	1	6

**Fonte:** elaborado pelo autor

**Tabela 1** - Informações sobre custos e despesas habituais que a empresa incorre mensalmente.

Quanto aos custos e despesas incorridas mensalmente nas empresas objeto desse projeto, destacam-se, luz/água/telefone, mão de obra, impostos e taxas.

	Itens
5	Aluguel e condomínio
6	Mão de obra
4	Encargos sociais
8	Luz/Água/Telefone
1	Aluguel de máquinas e Equipamentos
5	Veículos/transporte
5	Manutenção/limpeza/reparação
5	Contador
6	Impostos e taxas
5	Despesas financeiras
4	Retiradas (Prólabore)
1	Comissão
2	Juros e Multas
3	Frete
1	Marketing e Publicidade
o	Outras

**Fonte:** elaborado pelo autor

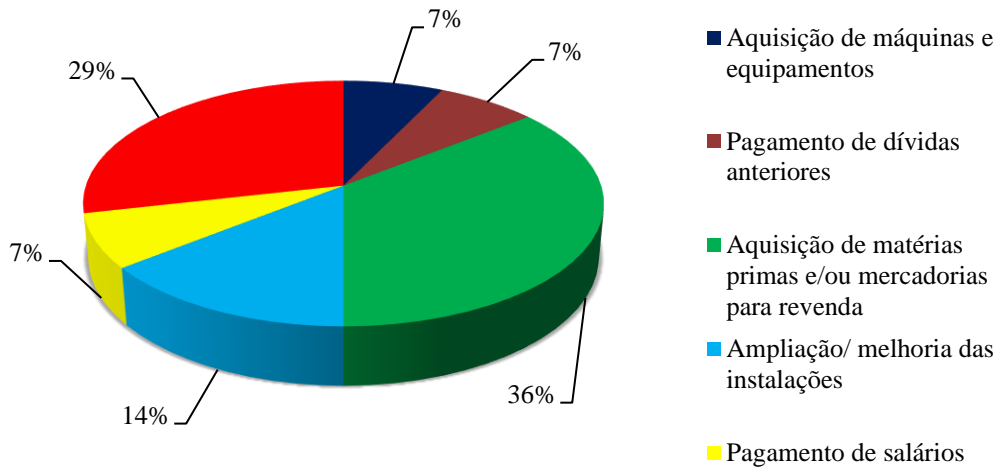
Os principais produtos comercializados pelas empresas pesquisadas são diversos no segmento comercial, quais sejam: alimentos e bebidas, calçados, produtos escolares, papelaria, brinquedos, pelúcias, bolsas, porta retrato, maquiagem, miudezas, ração animal, vestuário, brinquedos e utilidades.

Questionados se em algum momento já solicitaram empréstimos bancários, 87,5% afirmam que sim. Assim, analisando algumas características relacionadas ao acesso a crédito e instrumentos financeiros bancários, isto é a utilização de capital de terceiros no seu ciclo operacional, essencialmente quanto ao objetivo de solicitação de crédito para empresa, os



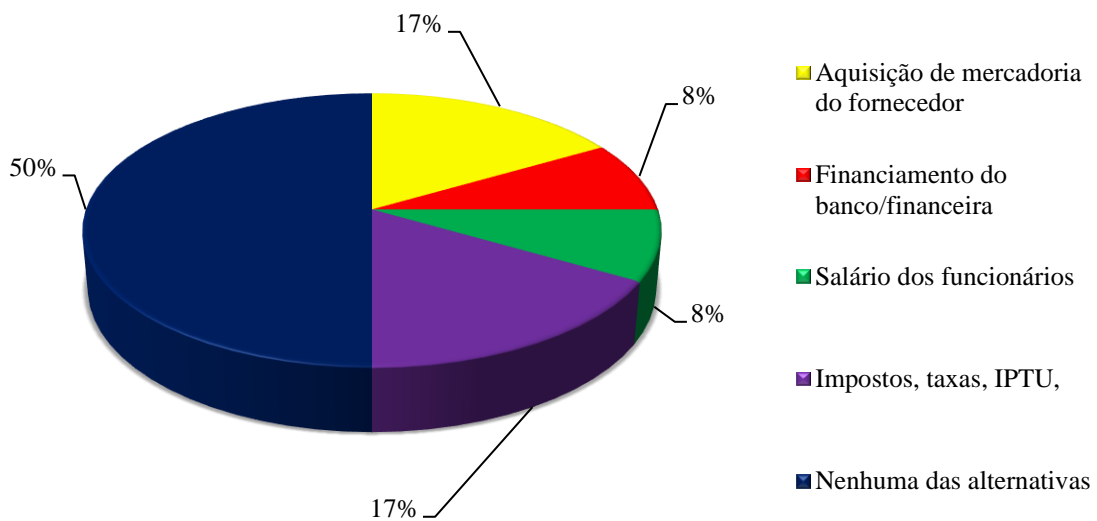
comerciantes afirmam utilizarem os recursos para aquisição de matérias primas e/ou mercadorias para revenda 36%, 29% para capital de giro e 14% para ampliação/melhoria das instalações, conforme **Figura 6**.

**Figura 6** - O objetivo de solicitação de crédito para empresa



Diagnosticado as razões que motivaram o atraso no pagamento das obrigações em determinado momento do funcionamento da empresa, verificou-se, conforme ilustrada na **Figura 07**, que metade (50%) das empresas alega que não teve nenhum atraso em relação ao pagamento das suas atividades, 17% teve atraso com a aquisição de mercadorias ao fornecedor, assim como, outros 17% atrasou com pagamento de impostos, taxas, IPTU.

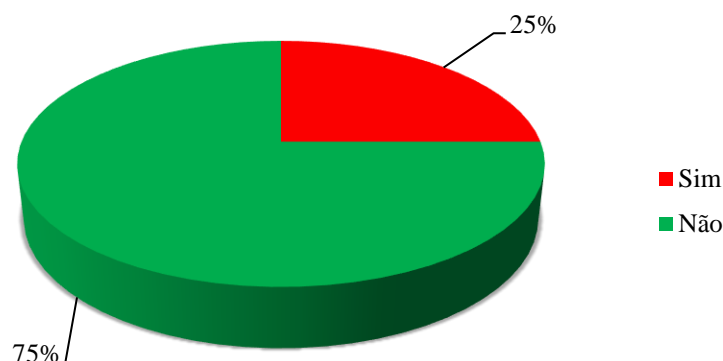
**Figura 7** - O atraso que a empresa já teve com relação ao pagamento em suas atividades



Dentre as principais formas de pagamento normalmente utilizadas para aquisição de mercadorias necessárias à atividade, 50% delas alegam pagar à vista e 50% a prazo.

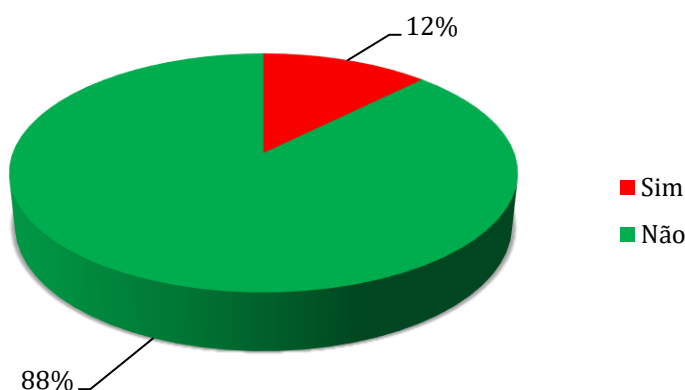
No tocante a inadimplência das empresas, 75% delas afirmam não sofrer com inadimplência, enquanto que os 25% restantes se deparam com inadimplência, esta representa maior que 10% de suas vendas.

**Figura 8** - Problemas que sofrem com inadimplência dos clientes



Para verificar a dependência financeira das empresas, questionou-se a respeito se as empresas têm o costume de antecipar vendas junto às administradoras de cartão de crédito, 88% não antecipam suas vendas. Os 12% que costumam antecipar as vendas junto às administradoras de cartão, afirmam que a taxa de desconto que incide sobre a venda antecipada varia entre 2% a 5% sobre o valor a receber, Figura 9.

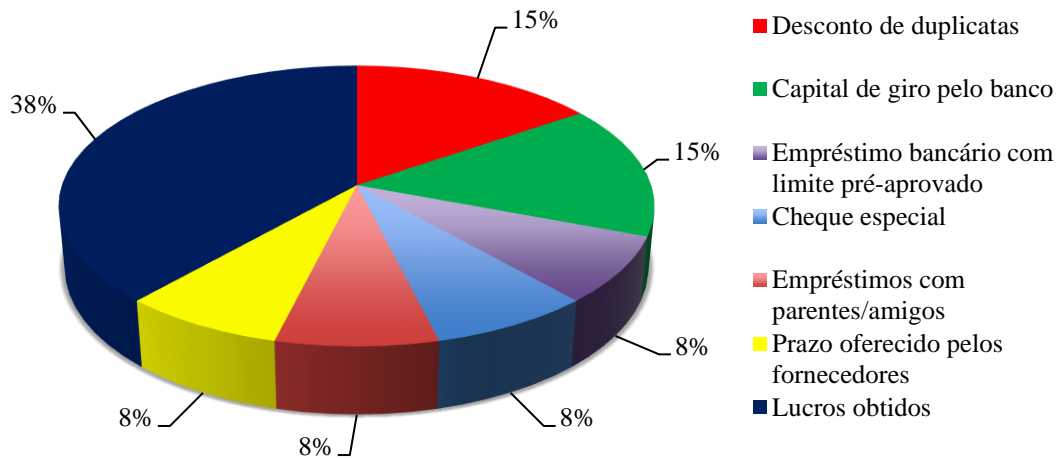
**Figura 9** - Costume de antecipar vendas junto às administradoras de cartão



Como a empresa financia as necessidades operacionais de curto prazo (capital de giro), conforme pode-se observar na Figura 10, elas financiam suas atividades de curto prazo

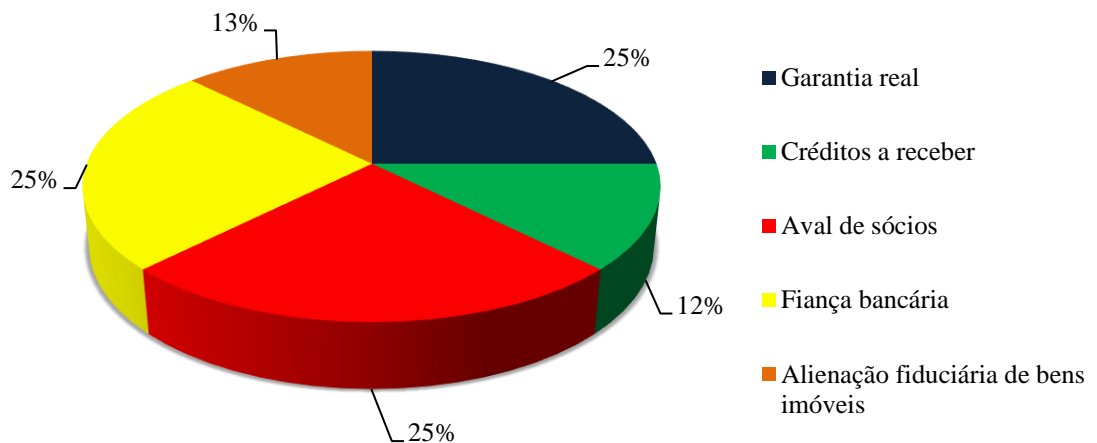
predominantemente com lucros obtidos equivalentes a 38% das empresas, 15% tanto para desconto de duplicatas, quanto para capital de giro pelo banco.

**Figura 10** - Como a empresa financia as necessidades operacionais (curto prazo) – capital de giro



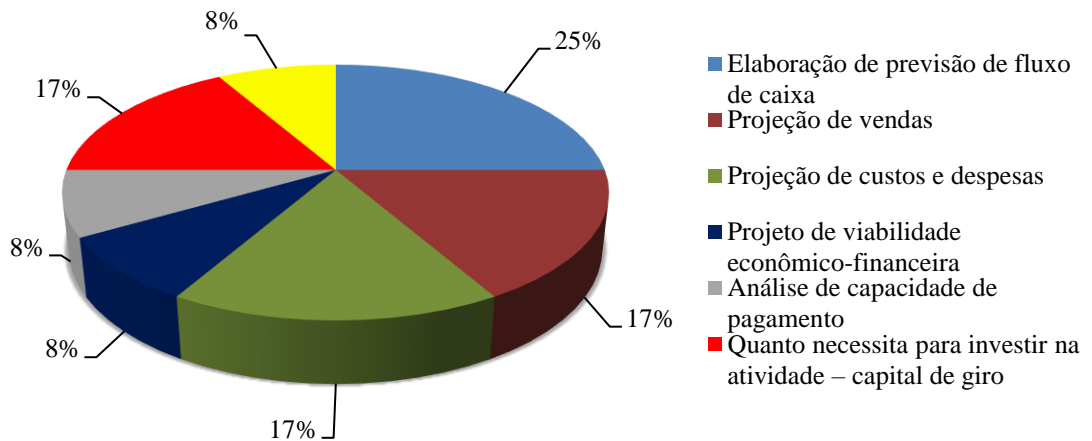
Na tentativa de compreender o nível de exigências impostas para as MPE's em suas operações, questionou-se os tipos de garantias oferecidas para obtenção de financiamento nas instituições bancárias. Observou-se que três tipos de garantias foram as mais frequentes nas respostas das empresas Figura 11, cujos resultados igualmente 25% para cada, quais sejam: a garantia real, fiança bancária e o aval dos sócios.

**Figura 11** - Tipo de garantia oferecido para obtenção de financiamento



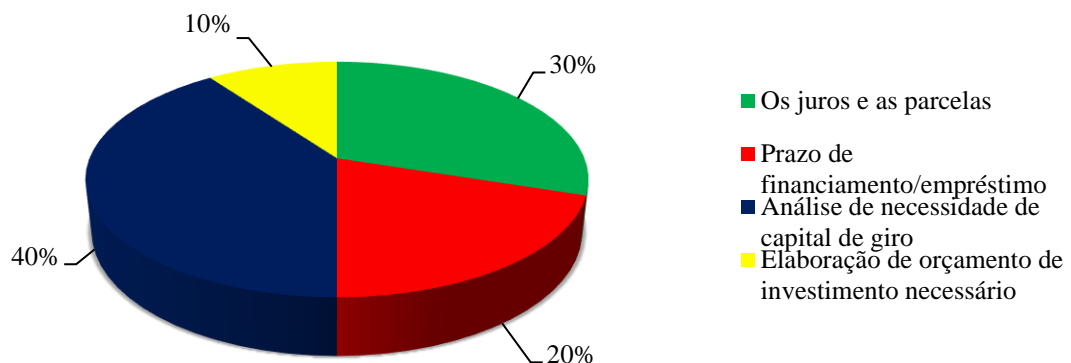
Ao indagar como as empresas tendem a estabelecer seus planos de utilização de recursos de terceiros em suas operações, questionou-se quais ações são tomadas antes de solicitar crédito. Os resultados mostram Figura 12 que costumam: elaborar fluxo de caixa, alegado por 25% das empresas entrevistadas, 17% deles alegam que estimam a necessidade de capital de giro, este percentual 17% foi igual para os que afirmam que observam a projeção das vendas, assim como 17% a projeção de custos e despesas.

**Figura 12** - ações tomadas antes de solicitar crédito



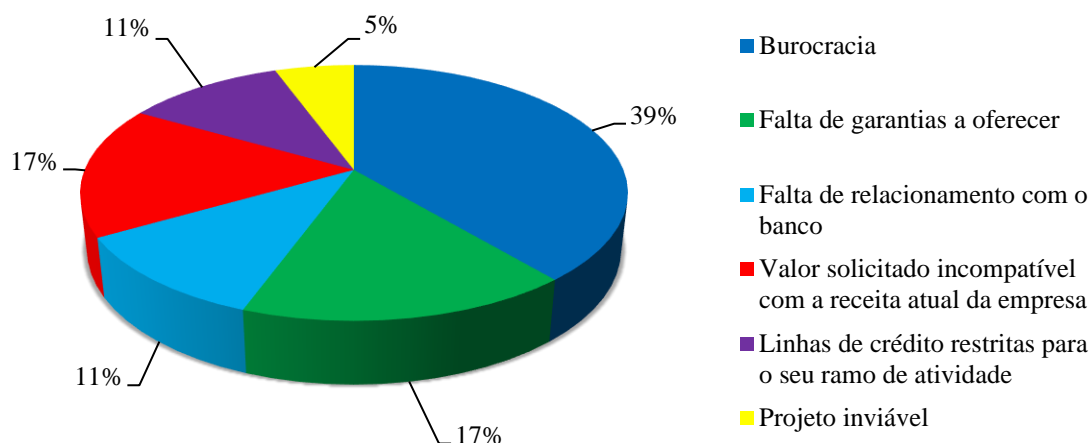
Para compreender como as empresas planejam para se capitalizar, e quais parâmetros levam em consideração. Verificou-se que três principais parâmetros entram no plano de captação de recursos nas empresas entrevistadas, conforme Figura 13. Sendo 40% aponta análise de necessidade de capital de giro, como o principal indicador, 30% destaca os juros e as parcelas, já 20% considera o prazo de financiamento/empréstimo oferecidas pelas instituições bancárias.

**Figura 13** - o que a empresa leva em consideração antes de pegar um empréstimo no banco



As principais dificuldades enfrentadas pelos microempresários no seu ramo de atividade para conseguir crédito Figura 14, consistem em seguintes fatos: o excesso da burocracia mencionado por 39% dos empresários, os quais acreditam que constitui o maior entrave para obtenção de empréstimos, na sequência destacam falta de apresentação de garantia e incompatibilidade do valor solicitado com o volume de receitas produzidas, ambos 17% respectivamente.

**Figura 14** - As principais dificuldades enfrentadas pelos micro e pequenos empresários no seu ramo de atividade para conseguir crédito? (admite até 3)



#### 4.2 Intervenções nas empresas participantes do projeto

Fora todo o trabalho de diagnóstico, realizou-se intervenções em diversas formas, as quais se reverberaram em: orientações verbais aos empresários através de assessorias com foco em informações técnicas e específicas da área financeira, a luz da necessidade particular de cada empresa participante do projeto.

Na maioria das empresas participantes do projeto, intervenções foram pontuais, implementadas por meio de orientações gerais e assessoramento, inicialmente de forma dialogada sob perspectiva educativa, notadamente no tocante à necessidade de criar uma cultura de gestão financeira, planejamento e controle de metas, quer seja de receitas, custos, despesas e lucros. Estabelecer critérios quanto a política de crédito, essencialmente no que tange ao estabelecimento de equilíbrio nos prazos entre pagamento as obrigações junto aos fornecedores tanto de mercadoria, quanto de fundos investidos para capital de giro, cujas captações são provenientes das operações de créditos das instituições bancárias. Alertando em aspectos de utilização de recursos no ciclo operacional, que devem obedecer aos níveis de projeções de vendas a luz da sazonalidade, evitando imobilização de investimentos em

estoque com excesso que poderá provocar elevação das obrigações financeiras e aumento da necessidade de financiamento do ciclo operacional e investimentos em contas a receber.

Em outro momento, já naquelas empresas, as quais há maior cultura de abertura e receptividade das informações financeiras, até pelo reconhecimento da situação precária que passam, evidenciadas no diagnóstico, ocorreram intervenções mais diretas, com assessoria que se traduziram em economia de recursos investidos inadequadamente em despesas fixas com propaganda nada produtiva; reorientação da gestão de fluxo de caixa e projeções adequadas, considerando os ciclos, os prazos e a sazonalidade; adoção de uma cultura de alimentação de *software*, planilhas e anotações do fluxo financeiro, no intuito de avaliar e realinhar as estratégias de resultados esperados e alcançados; explicação dos conceitos financeiros, reafirmando a necessidade de integração das informações das diversas áreas para tomada de decisões financeiras adequadas, como: estoque, despesas administrativas, despesas com comissão de vendedores individualmente, sugerindo metas de vendas em grupo, inserção de informações no sistema imediatamente após o fato gerador.

Tais empresas passaram a assumir atitudes mais planejadas, racionalizando a utilização de recursos, principalmente no capital de giro de maneira mais criteriosa para assim reduzir a necessidade de investimentos maior em circulante em momentos incompatíveis com o nível da demanda. A redução de prazos nas vendas parceladas no cartão de crédito, para gerar efeito no balanceamento do fluxo de caixa, com efeito na disponibilidade, bem como aumento na capacidade pagamento.

O capital circulante financeiro (caixa, banco e aplicações financeiras) deve ser monitorado para promover um equilíbrio no ciclo operacional e financeiro, reduzindo tais ciclos e elevar o prazo médio de pagamento ao fornecedor.

Ademais, receberam orientações no tocante como reduzir o seu grau de risco no processo de captação de recursos, notadamente nas exigências de garantias, quer seja real ou fiduciária, outros encargos que elevam o custo de capital para o tomador ou mutuário.

## CONCLUSÕES

Os objetivos do projeto que resultaram neste artigo, produziram informações cujas confirmações encontram suporte nos estudos anteriores do Sebrae, IBGE e várias outras pesquisas que declinaram atenção a esta categoria econômica de suma relevância para economia do país, e igualmente do Estado de Pernambuco assim como do município objeto

deste projeto. Pela enorme participação do segmento de comércio na economia local, os resultados do diagnóstico realizado nas empresas participantes do projeto mostram que a maioria absoluta,  $\frac{3}{4}$  (três quartos) dos empreendimentos pesquisados funcionam há mais de 3 anos no mercado do município de Paulista, são empresas estabelecidas de acordo com a classificadas do Sebrae, seus proprietários têm experiências no segmento e em outros segmentos também, contudo, demonstram ter baixo nível de escolaridade, mais de um terço concluíram apenas ensino médio completo e  $\frac{1}{4}$  (um quarto) tem graduação.

O planejamento financeiro, essencialmente as projeções de receitas, custos e despesas por meio de fluxo de caixa não fazem parte da cultura das empresas pesquisadas, confirmando as teses de inúmeras pesquisas que relatam fatos potencializadores da mortalidade das MPE'S. Elas demonstram preocupar-se mais com entrada de caixa diário e imediatas na tentativa de responder as obrigações de curto prazo, pagamentos de fornecedores e demais gastos operacionais perante o ciclo operacional. Não se observa cultura de planejamento de longo prazo, tão pouco avaliação de ações visando sustentabilidade financeira de longo prazo.

Quanto aos aspectos atinentes à utilização de recursos, o capital de giro, investimentos permanentes e captação de recursos para amortizar as obrigações imediatas constituem o peso maior na estrutura de alavancagem dessas empresas. Outro aspecto que merece atenção é a forma de pagamento utilizado, 50% alega pagar à vista, não obstante, vale frisar que não é uma opção para esta categoria econômica a rigor em nome de capacidade de pagamento ou boa prática da gestão financeira, mas sim, devido a sua baixa capacidade de pagamento, sendo forçados pelos credores a pagar à vista, na compra de mercadorias para revenda, pela alta dependência do fluxo de caixa para sua sustentabilidade financeira e operacional.

Outra confirmação que encontra suporte em estudos precedentes foi a questão restrições de acesso ao crédito junto aos bancos, os entrevistados alegam em sua maioria a burocracia, exigência das garantias reais e juros, constituírem maior dificuldade para obtenção de empréstimos ou financiamento.

Assim, pelo conjunto de observações verificadas neste projeto, possibilitada pelas técnicas metodológicas utilizadas, somadas às intervenções e assessoramento realizados, deram fortes e substantivas evidências do quão importante e necessária é o conhecimento e aplicação da gestão financeira pelos empresários em seus empreendimentos, principalmente

nas MPE's. Há uma enorme discrepância entre ter o conhecimento e a ferramenta financeira, bem como sua aplicação real nas organizações aqui trabalhadas, além de desconhecimento das relações das partes de forma integrada que têm impactos no fluxo financeiro da empresa, no sentido de extrair informações para avaliar performance dos resultados. Diante das observações resultantes deste projeto, cumpre destacar a premente necessidade de ampliar este projeto no intuito de promover profundamente uma cultura de gestão financeira nas MPE's, bem como, formar discentes, cujas habilitações possam amparar as organizações em tais aspectos, inclusive, pode-se destacar a enorme contribuição deste projeto de extensão na formação dos bolsistas integrantes do projeto, que por sinal constitui um dos objetivos do projeto, tal finalidade foi alcançada de forma exitosa.

Portanto, resta concluir que o projeto conseguiu estabelecer através de seus objetivos, métodos científicos, promover e integrar a correlação entre a teoria e prática, por meio da comunidade local, interagindo diretamente com as organizações na tentativa de identificação das principais dificuldades e problemas que afligem as MPE's e tentar através de conhecimentos produzidos na academia arranjar soluções conjuntas para sustentabilidade financeira e assim reduzir índice de mortalidade precoce dos empreendimento no município de Paulista, e este papel se tornou ainda mais importante pelo fato de tais diligências serem conduzidos e realizados pelos atores (discentes) os quais serão futuros interventores e condutores ativos no processo de gestão das organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Dalci Mendes; BEZERRA, Francisco Antônio. Influência do fluxo de caixa operacional no gerenciamento de resultados em empresas da construção civil listadas na BM&FBOVESPA. Disponível em: <https://www.redalyc.org/html/3372/337228651003/>. Acesso em outubro, 2018.

ASSAF NETO APUD JACINTO et AL. Análise da gestão dos investimentos em capital de giro por meio do modelo FLEURIET em uma empresa do agronegócio: um estudo de caso, 2011. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_3456](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3456). Acesso em novembro de 2018.

BREALEY, Richard A. (1992, p. 839); Lucion; Planejamento financeiro; Revista eletrônica de contabilidade - Curso de ciencias contabeis Ufsm. VOLUME I. N.3 MAR-MAI/2005.

BRIGHAM, E. (1999); Calebe da Costa et all. Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil. Publicado no Small business através do panóptico.



Coordenação: Deborah Moraes Zouain. Revista de Administração Pública- RAP — Rio de Janeiro 45(3):863-84, Maio/jun. 2011, ISSN 0034-7612.

BRIGHAM, E. Fundamentos da moderna administração financeira. São Paulo: Campos, 1999.

CAMPOS FILHO, Ademar. A importância do fluxo de caixa no controle da inadimplência, 2009. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/24895/000745520.pdf>, Acesso em outubro de 2018.

CAPEL, H.; MARTINS, L. M. A importância do planejamento financeiro no sucesso das empresas. Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama, v. 13, n. 1, p. 29-40, jan./jun. 2012.

CRUZ JUNIOR (1998); CAPEL ; MARTINS. A importância do planejamento financeiro no sucesso das empresas. Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama, v. 13, n. 1, p. 29-40, jan./jun. 2012.

FERREIRA, Calebe da Costa et all. Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil. Publicado no Small business através do panóptico. Coordenação: Deborah Moraes Zouain. Revista de Administração Pública- RAP — Rio de Janeiro 45(3):863-84, Maio/jun. 2011, ISSN 0034-7612. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-76122011000300013>.

GITMAN, Lawrence L. (2002. p.588); CAPEL ; MARTINS. A importância do planejamento financeiro no sucesso das empresas. Acesso em: Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama, v. 13, n. 1, p. 29-40, jan./jun. 2012.

GITMAN, Lawrence J. (1997, p. 588); LUCION. Planejamento. Revista eletrônica de contabilidade - Curso de ciências contábeis Ufsm. VOLUME I. N.3 MAR-MAI/2005.

GITMAN, Lawrence J. (1997, p. 588); Pereira; A importância do planejamento financeiro nas micro e pequenas empresas. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/contabilidade/a-importancia-do-planejamento-financeiro-nas-micro-e-pequenas-empresas/47874>.

GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira essencial, página 114. Publicado através da editora Pearson, dezembro de 2010, ISBN 9788576053323.

IBGE, 2014. Disponível em: <https://brasilemsintese.ibge.gov.br/comercio/numero-de-empresas-por-segmento-do-comercio.html>. Acesso em novembro de 2018.

Global Entrepreneurship Monitor 2017, Disponível em: [https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL\\_web.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf). Acesso em outubro, 2018.

LOPES, Antônio Carlos V.; MENEZES, Emílio Araújo. A importância do fluxo de caixa no gerenciamento financeiro das pequenas empresas, em: ANAIS DO I EGEPE, P. 223-232, outubro de 2000, ISSN 1518-4382.

MACÁRIO, Rodolfo Augusto H. A importância da gestão do fluxo de caixa no controle da inadimplência, Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/24895/000745520.pdf>. Acesso em setembro, 2018.

MACHADO, L (2008, p. 13); CAPEL; MARTINS. A importância do planejamento financeiro no sucesso das empresas. Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama, v. 13, n. 1, p. 29-40, jan./jun. 2012.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos, 9. Edição, página 16. Publicado através da editora Atlas, São Paulo, 2003, ISBN 95-224-3360-7.

MAXIMIANO, A. C. A(2007);CAPEL ; MARTINS A importância do planejamento financeiro no sucesso das empresas. Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama, v. 13, n. 1, p. 29-40, jan./jun. 2012.

MENDONÇA, Miller O. A diferença entre gasto, custo e perda, 26 de novembro de 2008. Acesso em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/a-diferenca-de-gasto-custo-e-perda/26564/>. Acesso em novembro de 2018.

MICHAELIS (2009); CAPEL; MARTINS. A importância do planejamento financeiro no sucesso das empresas. Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama, v. 13, n. 1, p. 29-40, jan./jun. 2012.

MONTEIRO, A. A. S. M. Características, instrumentos e práticas da gestão de capital de giro em micro e pequenas empresas, 2009. Acesso em: [file:///C:/Users/Paulista/Downloads/922-922-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Paulista/Downloads/922-922-1-PB%20(1).pdf), setembro de 2018.

NETO, Luiz Serudo Martins. Contabilidade de custos. Disponível em: <https://docplayer.com.br/2099933-Contabilidade-de-custos-prof-luiz-serudo-martins-neto.html>, setembro 2018.

PALERMO, F K. O.(2002); Calebe da Costa et all. Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil. Publicado no Small business através do panóptico. Coordenação: Deborah Moraes Zouain. Revista de Administração Pública- RAP— Rio de Janeiro 45(3):863-84, Maio/jun. 2011, ISSN 0034-7612.

ROSS, Stephen A; A relação entre utilização do capital de giro líquido e o lucro por ação: Um estudo empírico das empresas das empresas Brasileiras com ações listadas na Bovespa. Disponível em: <http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/2CCF/20080620231206.pdf>. Acesso em outubro de 2018.

ROSS, Stephen A. (1998, p. 609); LUCION. Planejamento. Revista eletrônica de contabilidade - Curso de ciências contábeis Ufsm. VOLUME I. N.3 MAR-MAI/2005.

ROVERE, Renata L(1999). ; ROVERE, Renata Lèbre La. Perspectivas das micro pequenas e médias empresas no Brasil; publicado por: Grupo de Economia da Inovação – Instituto de Economia da UFRJ.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. Os donos de negócio no Brasil, por regiões e por unidades da federação: Série Estudos e Pesquisas, Setembro/2013.

\_\_\_\_\_ : GEOR – Gestão Estratégica Orientada para Resultados: Sobrevivência das empresas no Brasil, Coleção estudos e pesquisas, Brasília – DF, 2013.

\_\_\_\_\_ : Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira, julho 2014.

\_\_\_\_\_ : Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira, Região Nordeste, fevereiro 2015.

\_\_\_\_\_ : Sondagem Conjuntural dos Pequenos Negócios BR, julho/setembro 2017.

\_\_\_\_\_ : Sobrevivência das empresas no Brasil, SEBRAE - Brasília-DF, outubro/2016.