

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

MARINEZ FRANCIOZI DAHMER

PLANEJAMENTO FINANCEIRO:

Estratégia para obtenção de resultados em uma microempresa.

FLORIANÓPOLIS

2015

MARINEZ FRANCIOZI DAHMER

PLANEJAMENTO FINANCEIRO:

Estratégia para obtenção de resultados em uma microempresa.

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis

Orientador: Prof. Dr. Sérgio Murilo Petri

FLORIANÓPOLIS

2015

MARINEZ FRANCIOZI DAHMER
PLANEJAMENTO FINANCEIRO:

Estratégia para obtenção de resultados em uma microempresa.

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, obtendo nota média de _____, atribuída pela banca constituída pelos professores abaixo mencionados.

Prof.º **MARCELO H. DUTRA, Dr.**
Coordenador de Monografia do CCN

Professores que compuseram a banca:

Prof.º Dr. Sérgio Murilo Petri
Presidente (Orientador)

Prof. XXX
Membro

Prof. XXX
Membro

Florianópolis, ____ de _____ 2015.

*Dedico esse trabalho a DEUS, que me deu
forças para concluir esta jornada*

“Se você deixa o machado perder o corte e não o afia, terá de trabalhar muito mais. É mais inteligente planejar antes de agir.”

Salomão.

AGRADECIMENTOS

A Deus que sempre me das forças, para trilhar meu caminho além de meu próprio horizonte.

Ao Professor Dr. Sérgio Murilo Petri por ter se disponibilizado a orientar este trabalho, e por ser incansável em suas correções.

Aos meus pais por terem me ensinado que a vida é um aprendizado constante.

A meu marido João, filhos Iasmin e Douglas, nora Naureline e meu neto João Pietro, por ter compreendido minha ausência quando necessário e me apoiado incondicionalmente durante o curso.

Aos inúmeros colegas e amigos que conquistei na faculdade obrigada pela parceria, que a partir de agora cada um siga seu caminho lembrando-se dos bons momentos que juntos tivemos.

A Universidade Federal de Santa Catarina, e a todos os professores que fizeram parte de minha formação acadêmica, obrigada pelo incentivo, apoio e contribuição no meu aprendizado, com certeza cada um foi uma semente plantada.

A universidade Aberta do Brasil que acreditou e disponibilizou a possibilidade de termos um curso de qualidade tornando realidade sonhos antes impossíveis através do Pólo De Jacuizinho/RS.

Ao nosso querido tutor Cícero pelo incentivo no inicio da caminhada quando não tínhamos força você nos apoiava e ao tutor Cristiano pela dedicação durante o restante do curso estando sempre pronto a auxiliar e sanar dúvidas.

E a todos que de alguma maneira colaboraram na elaboração deste trabalho e na minha edificação pessoal, meu muito obrigada.

RESUMO

DAHMER, Marinez. **PLANEJAMENTO FINANCEIRO: Estratégia para obtenção de resultados em uma microempresa. 44 p.** Monografia do Curso de Ciências Contábeis. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2015.

O referido trabalho teve como objetivo apresentar um planejamento financeiro para uma microempresa. Refere-se a um estudo de caso realizado por meio da coleta e análise de informações financeiras através de conversas, documentos, observações. Sendo possível assim analisar a empresa dentro do seu contexto, e a partir disto propor um planejamento financeiro. O objetivo principal da Pesquisa é compreender a contribuição do Planejamento Financeiro em uma microempresa, a Metodologia da Pesquisa foi uma pesquisa descritiva de natureza específica e bibliográfica, juntamente com um estudo de caso. Com base nos dados apresentados foi possível comprovar ao empresário as vantagens constadas nos dados projetados proporcionando ao mesmo poder fazer novas aplicações e novos investimentos baseados em fatos realmente comprovados. Diante disto conclui-se que toda a empresa que administra seus setores de forma organizada vai ter mais chances de permanecer no mercado de trabalho, tendo em vista que com o trabalho foi demonstrado quão importante é um planejamento financeiro em uma empresa.

Palavras Chave: Contabilidade. Microempresa. Planejamento Financeiro

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	5
1. INTRODUÇÃO	8
1.1 TEMA E PROBLEMA	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 OBJETIVO GERAL.....	10
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.4 METODOLOGIA.....	11
1.4.3 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS:	29
3.1.1 Organograma da empresa	30
3.1.2 Seus produtos e/ou serviços	31
4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	40
QUANTO AO PROBLEMA DE PESQUISA.....	40
QUANTO AOS OBJETIVOS DE PESQUISA.....	41
LIMITAÇÕES.....	41
RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS.....	41

1. INTRODUÇÃO

As microempresas exercem um papel muito importante na economia do país e esse segmento, são pequenos negócios que surgem em diferentes setores e vem crescendo a cada dia, não é segredo as dificuldades que as micro empresas encontram ao buscar financiamentos externos, muita burocracia, processo moroso, restrições que os micro empreendedores não estão cientes. Ocorre na maioria das vezes pela falta de habilidades administrativas, financeiras, mercadológicas e gerencial.

As micro e pequenas empresas têm características próprias. Muitas vezes têm mais facilidades em se adaptar a novas situações que as grandes empresas, mas, em contrapartida, devido às limitações próprias de seu porte, em geral têm menos poder de barganha e não se beneficiam de ganhos de escala.

Na pequena empresa o empreendedor e seus poucos empregados são uma espécie de faz-tudo, precisa assumir múltiplas funções, a distância entre os escalões praticamente não existe, a hierarquização e o planejamento também não; o que predomina nas relações é a informalidade, enfim, muitas vezes tudo é feito de maneira desorganizada.

Os gestores para obterem sucesso neste mundo competitivo devem lançar mão de ferramentas que irão ajudar na administração da empresa, partindo disto o planejamento financeiro possibilita aos gestores transformar os dados recebidos em informações úteis na tomada de decisão, podendo ter ciência do nível de endividamento da empresa, saber o ponto de equilíbrio para estipular metas partindo do mínimo necessário para que a mesma dê continuidade às suas operações, definir qual o melhor investimento de um possível excedente de recurso financeiro para futuramente não ter a necessidade de buscar financiamento de terceiros e pagar altos juros pelo mesmo, minimizar o custo de oportunidade não a deixando passar por falta de recursos financeiros impedindo assim o crescimento da mesma, devendo ainda elaborar orçamentos, previsões financeiras, administração do caixa, do crédito e do estoque.

Para tanto os gestores devem se atentar as estratégias ligadas ao controle financeiro até a tomada de decisões, projetos de curto e longo prazo podem ser elaborados por meio dos dados levantados. O planejamento nestes casos mostra ao

proprietário se seu negócio está lhe trazendo lucros ou prejuízos à tempo de que, se negativo, possa mudar para uma estratégia emergente, muitas vezes salvando a empresa de uma futura quebra e/ou falência.

1.1 TEMA E PROBLEMA

A maioria das microempresas que encerraram suas atividades tiveram como causa principal problemas nas atividades financeiras, o que comprova a necessidade de trabalhos que mostrem a importância de técnicas de planejamento financeiro.

O objeto de estudo em questão trás em evidencia a situação financeira de uma microempresa, propondo mudanças baseadas em observações e estudos, as quais irão dar a possibilidade de visualizar no qual se faz necessário investimentos dentro da empresa, possibilitando investir melhor seus recursos, podendo até ampliar seus investimentos, tendo em vista que terá um maior conhecimento sobre suas receitas e despesas.

Sabendo-se que em qualquer momento podem ocorrer mudanças no contexto econômico e político do país fazendo com que a empresa saia da harmonia e viva momentos de angústia e esses fatores dependem das decisões estratégicas que a empresa terá que tomar nos próximos anos e se ela não tiver um planejamento financeiro eficaz não terá como se manter no mercado.

De acordo com pesquisas realizadas entre elas leitura de livros e artigos da Internet, conversas com o proprietário, ficou claro que o proprietário dessa empresa não possui um planejamento financeiro e não tem conhecimento de sua importância para que a empresa possa ser bem sucedidas e não venham a ter problemas futuros.

Para que se faça um trabalho o qual venha a trazer bons resultados, é preciso conhecer de que se esta falando, primeiramente foi preciso conscientizar o proprietário, expondo ao mesmo as vantagens deste processo para a empresa o que obviamente vai melhorar o andamento dos trabalhos, trazendo melhores resultados no final, mas para convencer a aplicar tal método é preciso comprovar o que se esta

tentando dizer, para isto aplicou-se um programa de planejamento financeiro, e por meio de conversas informais durante alguns meses foi se demonstrando por meio de dados o que poderiam em recursos ser mais bem aproveitado, baseado nisso o tema principal da pesquisa é este e o seu problema caracteriza-se pela pergunta: **Qual a contribuição do planejamento financeiro em uma microempresa?**

1.2 OBJETIVOS

A seguir serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos necessários para a elaboração do trabalho.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral da pesquisa é compreender a contribuição do Planejamento Financeiro em uma microempresa.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A fim de alcançar os objetivos gerais, são propostos os seguintes objetivos específicos:

- Estruturar um modelo de Planejamento Financeiro para a empresa.
- Levantar a realidade da empresa.
- Mostrar as vantagens e desvantagens do Planejamento Financeiro

1.3 JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

As microempresas representam uma fatia bem significativa do mercado brasileiro atualmente. São caracterizadas por serem familiares, e vem

crescendo no mercado. É considerada microempresa (ME) a pessoa jurídica que tiver auferido no ano- calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). Segundo o Portal Brasil, em 2010, apresentou dados preocupantes em relação às microempresas, onde 58% das empresas fecharam as portas antes de completar cinco anos de vida tendo como um dos principais motivos o capital (21%) - falta de habilidade administrativo-financeiro sendo o segundo principal motivo, também fatores como concorrência, mudanças na tecnologia onde pegam gestores despreparados frente às novas ferramentas que o mercado financeiro apresenta principalmente as micro e pequenas empresas que no geral não possuem organização.

Colocando em pratica os conhecimentos adquiridos na Universidade onde ao analisar problemas é proposto soluções para uma empresa que possui um grande despreparo com relação ao planejamento financeiro, o trabalho baseando-se em teorias, entrevistas, pesquisas, observações e aplicação de um programa de planejamento financeiro de curto prazo em uma microempresa, o qual vai mostrar sua importância dentro da organização.

1.4 METODOLOGIA

Fazer pesquisa é ter uma orientação geral do problema que se está enfrentando, é defender uma idéia, fundamentando-a com bibliografias, utilizando-se de métodos para ter embasamento necessário para aplicação da solução do problema.

Para Gil [2002] pode-se definir pesquisa como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos...” A pesquisa é desenvolvida mediante os conhecimentos disponíveis e a utilização de métodos, técnicas e outros procedimentos que tragam resultados necessários ao estudo.

A pesquisa significa procurar resultados para problemas que nos cercam no dia a dia, de acordo com Silva e Menezes (2001, p.19) “Pesquisar, significa, de forma bem simples, procurar respostas para indagações propostas”.

“Método é um conjunto de processos pelos quais é possível conhecer uma realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos. São regras elaboradas nos seus mais diferentes aspectos por muitos pensadores, cientistas e estudiosos da metodologia científica ao longo dos séculos” (Oliveira, 2004).

O problema refere-se em uma indagação, que obterão suas respostas por meio do estudo de pesquisa. Para a mesma ter sucesso depende do método e das técnicas a ser utilizada, segundo Oliveira (2004).

1.4.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA

O trabalho será realizado por meio de uma pesquisa descritiva de natureza específica, de tempo, juntamente com um estudo de caso, o estudo de caso tem como estratégia de pesquisa a busca por examinar um fenômeno que esta acontecendo dentro do contexto. O estudo de caso nos proporciona estar diretamente no local do problema sendo possível avaliar e aplicar conhecimentos para resolver problemas e propor soluções.

1.4.2 INSTRUMENTOS UTILIZADOS

A pesquisa é um estudo de caso, realizado entre os anos de 2014 e 2015 onde foi feita uma análise dos dados da empresa e constatou-se que a mesma não possuía informações necessárias para uma administração eficiente, baseado em conversas não estruturadas, pesquisas bibliográficas, dados que foram levantados, propondo assim soluções.

Diante disto foi proposto para que a partir de novembro de 2014 se aplique um programa simples de planejamento financeiro para que seja comprovado o quanto a organização financeira vai trazer retornos a empresa.

1.4.3 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

Com o objetivo de organizar o trabalho o mesmo será apresentado em quatro partes conforme descritas abaixo:

No primeiro capítulo apresenta-se a parte de introdução do trabalho com a caracterização do problema e definição dos objetivos, apresentados de forma geral e específica.

No segundo capítulo. Apresenta-se a revisão de literatura referente ao assunto tema deste trabalho, o qual permite uma compreensão mais detalhado dos pensamentos dos autores.

No terceiro capítulo descreve-se o método de desenvolvimento da pesquisa para elaboração do planejamento financeiro, refere-se aos dados obtidos junto à empresa e uma análise dos mesmos.

E por fim no quarto capítulo, encera-se com as conclusões obtidas com a realização do presente trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será feita uma breve apresentação da literatura básica sobre o assunto, destacando os aspectos necessários dos diversos autores, no qual se possa apresentar entendimento do assunto.

2.1 O PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro deve estar presente na vida da empresa, são por meio dele que se obtém o sucesso, ações planejadas são confirmadamente mais fáceis de renderem um resultado

Na definição de Braga (1995, p. 228):

O planejamento significa definir antecipadamente:

Os objetivos das ações preestabelecidas (O QUE se deseja alcançar);

A forma pela qual as ações serão desenvolvidas (COMO será feito);

Os meios físicos, tecnológicos, humanos e etc. e os recursos financeiros necessários (COM QUE e POR QUANTO será feito);

Os prazos de execução e as épocas de conclusão de cada etapa do plano (QUANDO será feito); e

Os responsáveis pela execução das etapas do plano (POR QUEM será feito).

Quando os planejamentos são desenvolvidos na empresa, os mesmos são caracterizados pela informalidade, sem previamente obter dados para os resultados dos mesmos, com a verificação da importância do planejamento para a condução das atividades de uma microempresa, consideramos a importância do planejamento financeiro mais especificamente, o que para Ross, Westerfield e Jaffe (1995, p.24) “é a formalização do método pelo qual as metas financeiras devem ser alcançadas. O plano financeiro é uma declaração formal do que deverá ser feito no futuro”.

Na falta de um planejamento as empresas ficam expostas ao perigo de atribuir importâncias demasiadas a crises imediatas. Para maior segurança elabora-se um planejamento financeiro o qual pode ser estratégicos (á longo prazo) ou operacionais (á curto prazo).

Os planejamentos estratégicos direcionam a formulação de planos e orçamento operacionais á curto prazo e fazem parte de um planejamento integrado que, em conjunto com os planos de produção, marketing e outros se utilizam de uma série de premissas e objetivos prestando orientação para que a mesma alcance os objetivos propostos. Por ser o orçamento um planejamento e controle em curto prazo, o mesmo possibilita a determinação de objetivos e ações a serem alcançados e executados num período próximo, proporcionando assim um meio de coordenação de todas as funções típicas que uma pequena empresa precisa realizar como: compras, produção, vendas, financiamentos, recursos humanos, etc.

Os planejamentos operacionais são ações planejadas para um período curto, acompanhadas da previsão de entradas de dinheiro com vendas, promoções, ações de imediato. Os resultados obtidos são os orçamentos operacionais, o orçamento de caixa e as demonstrações financeiras projetadas;

È com planejamento, que a empresa poderá ter conhecimento do nível de financiamento necessário para se dar continuidade as ações, oportunizando ao gestor uma tomada de decisão consciente. Sem um planejamento para estimar as necessidades de financiamento, a empresa poderá ter recursos insuficientes para

arcar com seus compromissos, como juros sobre empréstimos, duplicatas a pagar, despesas de aluguel e despesas de serviços públicos, e também um custo no produto muito elevado. Portanto, a falta de planejamento pode causar uma situação de falta de liquidez e conseqüentemente a falência (GROPELLI & NIKBAKHT, 2005).

O planejamento pode estar voltado para a estabilidade, no sentido de assegurar a continuidade do comportamento previsível e estável. Pode também estar voltado para a melhoria do comportamento para assegurar a reação adequada a freqüentes mudanças em um em momentos incertos. Volta-se também para as contingências no sentido de antecipar-se a eventos que podem ocorrer no futuro e identificar as ações apropriadas para quando eles eventualmente ocorrerem.

O planejamento é subordinado a uma filosofia de ação, onde existe o planejamento conservador, o qual é voltado para a estabilidade, conservando-se situações já existentes, sem muitas mudanças, o planejamento otimizador, refere-se à adaptabilidade e a inovação, são tomadas decisões para melhorar os resultados e o planejamento adaptativo, como o próprio nome diz é voltado para as contingências e para o futuro da organização. As decisões são tomadas no sentido de compatibilizar os diferentes interesses envolvidos, elaborando uma composição capaz de levar a resultados para o desenvolvimento natural da empresa e ajustá-la às contingências que surgem no meio do caminho.

Em todos os casos, o planejamento consiste na tomada antecipada de decisões. Trata-se de decidir agora o que fazer antes da ocorrência da ação necessária. Não se trata simplesmente da previsão das decisões que deverão ser tomadas no futuro, mas da tomada de decisões que produzirão efeitos e conseqüências futuras.

Sanvicente (2000, p. 16) afirma que:

“Planejar é estabelecer com antecedência ações a serem executadas, estimar recursos que serão necessários e alocados, assim como, atribuir às responsabilidades em relação a um período futuro pré-determinado, desta forma é possível identificar a existência de oportunidade e restrições tanto no âmbito interno da organização quanto externamente”.

Com certeza planejar é a forma de administrar com consciência e responsabilidade, se a empresa for administrada com planejamento terá muito mais chances de crescimento e sucesso no mercado.

2.2 MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas surgiram na Europa há mais de 500 anos com as iniciaram com oficinas de artesões, e fixavam em regiões de intenso comércio, como portos e feiras comerciais, onde os produtos confeccionados pelos artesões podiam ser comercializados. Tinham por característica comercializavam uma grande gama de produtos, de ferraduras a caixas, de roupas a armas.

Também, nesta época, já existiam empresas que prestavam pequenos serviços como carregador de navios, transporte de pessoas, concertos de equipamentos, dentre outros. Começava a surgir o embrião das MPEs que. Segundo Chiavenato (2005p. 45) “uma empresa é constituída de um montante de pessoas trabalhando com intuito de alcançar objetivos por meio da gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros, que isoladamente teriam maiores dificuldade de serem atingidos”.

As microempresas podem ser definidas como aquelas que podem ser geridas por uma única pessoa, em geral os seus próprios donos. Nas microempresas a administração é geralmente feita pelos proprietários ou por seus sucessores, assim como filhos ou sobrinhos, onde os mesmos trabalham lado a lado com os empregados nas diversas funções do dia a dia. Leone (1991, p.67) caracteriza a micro e pequena empresa pela:

Operacionalização dirigida pelo proprietário, pela pouca disponibilidade de recursos humanos, de capital de giro e de produtos e linhas de produção, além de possuir baixas margens de lucro, despesas reduzidas, pequena área de atuação, conhecimento limitado de tecnologias e sistemas de informação.

O critério fundamental para definir a Microempresa é o volume da receita bruta anual, que não poderá exceder o valor determinado por Lei, tomando-se por referência o valor desses títulos em janeiro de cada ano, conforme art. 2º da Lei nº 9.317 (RUSSO e OLIVEIRA, 1999). Estabelecido o limite da receita bruta anual, cabe verificar se a empresa preenche os demais requisitos do Estatuto da Microempresa, quais sejam (RUSSO e OLIVEIRA, 1999):

- * A empresa não poderá ser constituída sob a forma de sociedade por ações;
- * Proprietários e sócios não poderão ser domiciliados no Exterior;
- *A empresa não poderá ter como sócia uma pessoa jurídica;

* Proprietários e sócios não poderão participar com mais de 5% do capital de outra empresa, a não ser que a receita bruta global de todas as empresas interligadas não ultrapasse o limite estipulado pelo governo;

* A empresa não poderá exercer atividades como: importação de produtos estrangeiros, exceto quando situada na Zona Franca e Manaus e na Amazônia Ocidental; compra e venda loteamento, incorporação, locação e administração de imóveis; armazenamento e depósito de produtos de terceiros; câmbio, seguro e distribuição de títulos e valores mobiliários;

* Agências de propaganda e publicidade, excluídas dos veículos de comunicação e prestação de serviços profissionais, tais como os de médico, engenheiro, advogado, dentista, veterinário, economista, despachante e outros serviços semelhantes.

As definições de pequenas empresas são arbitrárias e diferem de acordo com a finalidade. Para Chiavenato (2005, p.46) vários são os critérios utilizados para definição das empresas. Quanto ao porte podem ser classificadas como pequenas médias e grandes empresas. Há definições que se baseiam em número de empregados, volume de vendas, volume de depósito, valor do ativo, entre outros. O autor ainda define alguns dados, conforme tabela abaixo:

Quadro 1:

Classificação por porte	Indústria	Comércio e Serviços
PE- Pequena Empresa	20 a 99 funcionários	10 a 49 funcionários
MDE- Média	100 a 499 funcionários	50 a 99 funcionários
GE- Grande Empresa	500 ou mais funcionários	100 ou mais funcionários

Fonte: Chiavenato (2005)

Segundo o SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2009, s/p.), a classificação do porte das empresas, permite com que as mesmas possam usufruir de benefícios e incentivos previstos nas legislações, que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento.

As empresas desse porte, por produzirem em pequenas séries, têm maior possibilidade de responder às oportunidades mais rapidamente e atender a mercados pequenos e especializados.

As Micro e Pequena Empresa, conforme Lei nº 9.841/ 99, embasada nos artigos nº 170 e 179 da Constituição Federal, regulamentada pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, podem ser classificadas de duas (02) formas: Pela sua receita bruta ou pelas pessoas ocupadas nas empresas (número de funcionários).

Conforme isto determina que a Microempresa seja a empresa que gera uma receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil,

setecentos e cinqüenta e cinco reais e quatorze centavos) e uma Empresa de Pequeno Porte: é a empresa que gera uma receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil setecentos e cinqüenta e cinco reais e quatorze centavos).

Mas existe uma segunda forma de classificação que considera a diferença de segmentos e determina que devam ser consideradas as áreas de atuação, como a Microempresa: na indústria e construção: até 10 pessoas ocupadas no comércio e serviços: até 09 pessoas ocupadas, e referentes à Pequena Empresa: na indústria e construção: de 20 a 99 trabalhadores e comércio e serviços: de 10 a 49 pessoas ocupadas trabalhando.

A classificação do porte da empresa conforme cita Morelli (1994, p.88), torna-se necessário a adoção de variáveis ou critérios quantitativos e/ou qualitativos, que podem ser descritos como:

- . Quantitativos: considera-se como os principais problemas enfrentados a falta de um sistema contábil organizado nas micro e pequenas empresas e a pouca confiabilidade de alguns dados obtidos nos levantamentos, principalmente nos censos econômicos.
- . Qualitativos: são considerados os critérios que se referem à forma de administração e ao tipo de inserção no mercado como: acesso ao mercado de capitais e inovações tecnológicas; existência de divisão do trabalho especializado; nível de especialização da mão-de-obra, etc.

Existem alguns aspectos que afetam a gestão das pequenas empresas, conforme Matias e Lopes (2002, p. 67), e esses podem ser considerados como pontos fortes e fracos que se refletem nos resultados finais. Podem ser considerados pontos fortes uma maior agilidade na tomada de decisão, pois depende de um número menor de pessoas; a comunicação entre os envolvidos na empresa é facilitada pelo reduzido numero de pessoas, possui mais flexibilidade devido à menor burocracia; e também uma relação mais integrada entre os empregados, clientes, fornecedores e a comunidade, tendo capacidade de oferecer um atendimento diferenciado e personalizado a seus clientes. Também faz parte dos pontos fortes a logística sendo que a empresa esta próxima do consumidor final, proporcionando um contato mais direto, tem um conhecimento mais rápido das

necessidades, o que possibilita uma melhor adaptação e flexibilização conforme o momento pelo qual se está passando.

Em relação aos pontos fracos está a má gestão, que é tida como responsável por 90% dos fracassos das microempresas que é principalmente ocasionada pela falta de conhecimento que envolve os princípios da administração e instrumentos básicos de gestão, outro ponto não menos importante é a falta de recursos financeiros e dificuldade na obtenção de crédito; gerando assim uma incapacidade para enfrentar momentos de instabilidade e dificuldade da empresa; a falta de qualificação dos funcionários; burocracias gerais; concorrência das grandes empresas; imposição de preços de grandes fornecedores, visão a curto prazo; falta de informações referentes a acontecimentos econômicos, políticos e sociais no Brasil e no mundo, além de falta de disciplina e organização, é também parte da fraqueza da empresa.

Além dos pontos fortes e fracos também existe a segundo Schell (1995, p.23), a “solidão” empresarial que ocorre por meio de um aprendizado empírico, sem a utilização de fontes de consulta (outros empresários), más contratações, não-demissão em momento oportuno, qualidade baixa, força de vendas sem treinamento adequado, falta de responsabilidade à cultura da empresa.

As gestões das microempresas são afetadas por diversos os pontos fortes e fracos e com isso conseqüentemente vem os resultados na visão de vários autores, mas há um consenso entre a maioria que as principais razões que levam as pequenas empresas ao fracasso são a falta de habilidades administrativa, financeira, mercadológica ou tecnológica dos empreendedores o que faz enfatizar que muitas microempresas teriam obtido sucesso se seus administradores tomassem cuidados quanto ao planejamento financeiro da empresa.

2.2.1 A IMPORTÂNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As microempresas são o núcleo da economia dos países, são as que fomentam o mercado, que geram oportunidades, e proporcionam emprego mesmo em ocasião de recessão. Elas se ajustam facilmente as mudanças econômicas, políticas e às peculiaridades regionais. Com essa fácil adaptabilidade contribuem com os avanços tecnológicos no país e com o desenvolvimento sustentável da

comunidade a qual está inserida, incentivando o estímulo ao empreendedorismo. E ainda são importantes fontes geradoras de tributos, alternativa de emprego formal e informal para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte (IBGE, 2005, s/p).

Segundo Longenecker, Moore e Petty (2004, p.78): a microempresa é componente essencial da economia e, completam dizendo, que as empresas pequenas e agressivas ainda podem competir eficazmente com grandes corporações. Além do mais, a micro e pequena empresa fornece muitas oportunidades de emprego à população e uma economia em desenvolvimento demanda emprego em grande volume.

As pequenas empresas apresentam agilidade e flexibilidade para mudanças rápidas e inesperadas, isto se deve por três pontos fundamentais: pequeno volume de negócio, atendimento diferenciado e individualizado, apresentando produtos personalizados para cada tipo de cliente e, por último, oportunidades passageiras de mercado que envolve agilidade e rapidez nas decisões para alterações de produtos/serviços (CHIAVENATO, 2005, p.33).

Longenecker, Moore e Petty (2004, p.89) afirmam que:

“... além das pequenas empresas produzirem bens e serviços diferenciados com mais eficiência em algumas áreas, prestam contribuições significativas para a economia, fornecendo desde novos empregos, inovações e avanços científicos, até atuações como concorrentes econômicos. A pequena empresa contribui inquestionavelmente para o bem estar econômico da nação, sendo sua contribuição econômica geral similar às grandes empresas, pois à medida que crescem fornecem novos empregos, estimulando assim a competitividade.”

Em 1985, o IBGE calculou em 21% a participação dos pequenos negócios no PIB brasileiro. Como não havia uma atualização desse indicador desde então, o SEBRAE contratou a Fundação Getúlio Vargas para avaliar a evolução das micro e pequenas empresas na economia brasileira, com a mesma metodologia utilizada anteriormente. Em 2001, o percentual cresceu para 23,2% e, em 2011, atingiu 27%. (REVISTA EXAME, 2014, s/p).

Os dados inéditos são revelados pelo presidente do SEBRAE, Luiz Barretto. “O empreendedorismo vem crescendo muito no Brasil nos últimos anos e é

fundamental que cresça não apenas a quantidade de empresas, mas a participação delas na economia”, afirma Barretto.

Em valores absolutos, a produção gerada pelas micro e pequenas empresas quadruplicou em dez anos, saltando de R\$ 144 bilhões em 2001 para R\$ 599 bilhões em 2011, em valores da época, as micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB (Produto Interno Bruto) deste setor. No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas empresas (22,5%) já se aproximam das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios.

Os principais motivos para o bom desempenho dos pequenos negócios na economia brasileira são a melhoria do ambiente de negócios considerando em especial a criação do Supersimples que reduziu os impostos e unificou oito tributos em um único boleto, o aumento da escolaridade da população e a ampliação do mercado consumidor, com o crescimento da classe média.

“Os dados demonstram a importância de incentivar e qualificar os empreendimentos de menor porte, inclusive os Micro empreendedores Individuais. Isoladamente, uma empresa representa pouco. Mas juntas, elas são decisivas para a economia”, considera Barretto.

Em consideração a tudo o motivo de empreender deixou de ser por necessidade sendo agora por oportunidade. As pessoas já não abrem um negócio por não ter outro emprego, mas sim por que vêem no mercado uma demanda que gera empresas mais planejadas, tendo chance de crescer e se manter ativa.

2.2.2 AS DIFICULDADES ENFRENTADAS PELAS PEQUENAS EMPRESAS

O fechamento prematuro de empresas, principalmente das empresas de menor porte, tem sido uma das preocupações da sociedade. Essa preocupação impulsiona a realização de investigações sobre as causas das elevadas taxas de mortalidade dessas empresas, com o fim não só de melhor preparar o empresário,

como também fornecer subsídios aos órgãos públicos e privados preocupados com o desenvolvimento das micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2004, s/p).

As MPEs ainda sofrem com a inexistência de um tratamento mais adequado à sua realidade. Mesmo previsto na Constituição, é preciso que o governo e a sociedade ajam de forma a possibilitar o crescimento e consolidação dessas empresas na economia brasileira. Ao contrário, as micro e pequenas sofrem com o excesso de burocracia, dificuldade de obtenção de crédito e a gestão ultrapassada, impactando significativamente na sua sobrevivência. Segundo Drucker (2002) é típico em fase de crescimento de uma pequena empresa o contador guarda-livros se tornar um controlador financeiro. O departamento de Contabilidade foi crescendo e o empurrou para cima, isto se deve ao fato de uma pequena empresa não possuir recursos suficientes para manter um contador em seu quadro funcional.

No entanto, as pequenas empresas devem ter seus registros contábeis feitos por um profissional contador devidamente registrado ou por empresas que prestem serviços de Contabilidade a pequenas empresas, em vez de ter seus lançamentos efetuados por um funcionário ou membro da família do proprietário (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004, p.45).

A função do contador vem sendo distorcida de acordo com Marion (2005, p.43), em alguns segmentos da economia, mais especificamente na pequena empresa, a função do contador foi distorcida voltada somente para atender as exigências fiscais. Para Drucker (2002, p.89) o que as empresas necessitam é de ferramentas que possibilitem o processo de tomada de decisão sem que seja necessário adivinhar em que estágio da economia a empresa se encontra.

A falta de conhecimento sobre o negócio, a falta de experiência no ramo e falta de experiência gerencial estão diretamente ligados com as dificuldades e até fracasso enfrentado pelas pequenas empresas. Lacerda (2006) afirma que esforços existem no sentido de manter e desenvolver as Micro e Pequenas Empresas – MPE`s, mas que ainda é baixa a taxa de sobrevivência destas.

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE – (2004, s/p) a principal causa de encerramento das pequenas empresas é motivada por falhas gerenciais (falta de capital e custos elevados) e causas econômicas (falta de clientes) demonstrando assim as dificuldades enfrentadas pelos empresários e gerentes na administração de entradas e saídas de receitas.

Neste sentido, explica Degen (2005, p.101) a falta de conhecimento e habilidades administrativas, mercadológicas, financeiras e tecnológicas são as principais razões para o insucesso empresarial. Nesse sentido, o autor aponta os seguintes pontos: Falta de experiência empresarial; conhecimento inadequado do mercado; insuficiência de disponibilidade de capital para iniciar o negócio; problemas de qualidade de produto; localização errada; erros gerenciais no desenvolvimento do negócio; capitalização excessiva em ativos fixos; inadimplência de credores; ineficiência de marketing e vendas; excessiva centralização gerencial do empreendedor; crescimento mal planejado; atitude errada do empreendedor para com o negócio; erro na avaliação da reação do concorrente; rápida obsolescência do produto; abordagem incorreta de vendas; problemas de produção do produto; escolha do momento errado para iniciar o empreendimento; falta ou erros de planejamento do empreendimento, como na projeção de vendas, de custos e do fluxo de caixa.

O comportamento dos empresários de MPE's no Brasil pode ser definido a partir de alguns pontos: baixo interesse em cooperar com os concorrentes, não sabem comercializar, desconhecem a clientela, são passivos em relação à conquista de vantagens competitivas e não compreendem a importância dos intangíveis. Essas são características culturais dos empresários (LACERDA, 2006, p.99).

Pesquisa realizada recentemente pelo SEBRAE em todos os grupos de empresas indica que: 22% das empresas sobrevivem até 02 anos, 31,3% até 03 anos e 35,9% até 04 anos. Esses dados apresentam certo desenvolvimento na sobrevivência das empresas se comparados com os resultados da pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2004: 49% sobreviviam até 02 anos, 59,4% até 03 anos e 59,9% até 04 anos (SEBRAE, 2010, s/p).

Recentemente indicadores foram divulgados por meio de pesquisas nacionais realizadas pelo Sistema SEBRAE, demonstrando claramente que as micro e pequenas empresas brasileiras – MPE's – operam atualmente em condições mais favoráveis, devido a melhorias do ambiente macroeconômico e medidas de gestão adotadas pelos empresários, tais como: planejamento, controle de custos, treinamento, qualidade, processos SEBRAE,

2.3 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO NAS MICRO EMPRESAS

A evolução do mercado e a crescente competitividade fez surgir nas empresas, em especial nas micro e pequenas empresas, a necessidade de se fazer uso de ferramentas que dêem suporte ao planejamento financeiro. As micro e pequenas empresas têm um gerenciamento parecido com as grandes apenas mais simplificado.

Neste mundo de mudanças rápidas e constantes, vencem as empresas prontas a responder e se antecipar a estas mudanças. O Planejamento é o elemento-chave para o sucesso de qualquer empreendimento, assim, deve-se dar ênfase ao mesmo, trazendo mais flexibilidade para a empresa e gerando maior envolvimento da equipe.

Hoje, os empreendedores devem estar conscientes da necessidade de adotar o Planejamento com características compatíveis com as tendências que podem fazer a diferença, otimizando vantagens e minimizando as desvantagens. O planejamento está voltado para o futuro. E o futuro requer uma atenção especial. Como principal decorrência do planejamento está os planos que facilitam a organização no alcance de suas metas e objetivos. Os planos funcionam como guias para as empresas alcançar os objetivos organizacionais, eles dão racionalidade ao processo. Permitem também que o alcance dos objetivos possa ser continuamente monitorado e avaliado e permitir a ação corretiva necessária quando o progresso não seja satisfatório.

Várias são as ferramentas que podem ser usadas no processo de gerenciamento de uma microempresa dentre elas considera-se as mais simples o fluxo de caixa e o orçamento. Segundo Campos Filho (1997, p. 109),

Entende-se como fluxo de caixa o registro e controle sobre a movimentação do caixa de qualquer empresa, expressando as entradas e saídas de recursos financeiros ocorridos em determinados períodos de tempo.

Este representa uma das principais ferramentas de diagnóstico, considerando que expõe as receitas e despesas da empresa em ordem cronológica o que vai auxiliar na tomada de decisões e evitar assim, futuras ameaças à empresa.

Segundo Taylor (1971, p. 33),

Orçamento é uma ferramenta de gestão que explicita as intenções da empresa em termos financeiros. O orçamento é uma ferramenta adotada para o controle de suas finanças, sendo que contemplam duas das funções básicas: o planejamento e o controle.

O Conhecimento do fluxo de caixa é muito importante, segundo afirma Resnik (1990, p.180), “o termo fluxo de caixa significa simplesmente o equilíbrio ou diferença entre dinheiro que entra (recibos) e dinheiro que sai (desembolsos ou gastos) no final de um determinado período de tempo”. Sendo estas ferramentas básicas para a administração de uma pequena empresa. A não consideração das mesmas poderá colocar em risco a sobrevivência e sucesso da empresa. A análise do fluxo de caixa deve acompanhar o planejamento da empresa, considerando-se aumentos de capital, crescimento de vendas, remuneração, distribuição, entre outros. Ruschel (2005, p. 01) afirma que a ausência da gestão de custos contribui para que muitas empresas encerrem suas atividades, sem que seus proprietários possam, sequer, identificar as causas.

É necessário que quem faça uso dos modelos de planejamento financeiro fiquem atento a previsões, pois existem modelos diferenciados e complexos, se adaptando ao tipo. Para as microempresas o controle financeiro vai estar diretamente relacionado com o porte com pequeno grau de complexidade operacional. É comum que o proprietário tenha funções gerenciais e operacionais, o que possibilita um vasto conhecimento das várias atividades auxiliando na tomada de decisões.

Sendo assim, a gestão financeira compreende um conjunto de atividades que estão relacionadas com a administração dos fundos movimentados pela empresa. Faz parte da administração financeira a obtenção dos recursos necessários e formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses fundos. Com isso, a gestão financeira tem um papel relevante no desenvolvimento das atividades operacionais, e contribuir bastante para o sucesso do empreendimento (BRAGA, 1995, p.89)

2.3.1 ASPECTOS PARA O ALCANCE DO SUCESSO DAS MICRO EMPRESAS

As microempresas tendem a ser pouco complexa, principalmente por possuir poucos níveis hierárquicos, geralmente existem dois: a direção e a linha de produção. Possui uma simplicidade na estrutura organizacional o que demanda uma menor quantidade de unidades e funções administrativas. Tendo assim pouca formalização nos processos de planejamento e controle.

A estrutura organizacional simplificada é um fator determinante de vantagem competitiva para as MPEs. Schell (1995, p.92) salienta ainda que empresas desse porte, por produzirem em pequenas séries, têm maior possibilidade de responder às oportunidades mais rapidamente e atender a mercados pequenos e especializados.

As empresas menores, de certa forma, possuem uma vantagem sobre as grandes empresas, no que se refere a ter mais facilidade de reagir às mudanças do mercado, pois são mais ágeis e dinâmicas do que estas, que possuem uma estrutura muito mais complexa, o que as tornam mais vulneráveis, nesse sentido, do que as empresas menores para enfrentar ambientes de incerteza.

Muitas empresas obtiveram sucesso quando conseguiram diferenciar-se de seus concorrentes. A diferenciação possibilita vantagem da empresa sobre a concorrência, trazendo com isso, lucro e satisfação dos clientes (MARCONDES e BERNARDES, 1997).

Pereira e Santos (1995) descrevem certas características que tipificam o perfil do empreendedor e que são essenciais para que a empresa alcance o sucesso: motivação para realizar; persistência na busca de objetivos; criatividade que implica liberdade para agir independentemente; autoconfiança, estar seguro das próprias idéias e decisões; capacidade de assumir riscos, ter iniciativa e assumir a responsabilidade pelos próprios atos; capacidade para delegar tarefas e decisões; capacidade prospectiva para detectar tendências futuras; e, espírito de liderança para conduzir e orientar equipes.

Para a sobrevivência e crescimento de micro e pequenas empresas, segundo o SEBRAE (2005, s/p), é necessário que seu gestor faça uso de relatórios gerenciais, como alguns indicadores de desempenho para que se faça o acompanhamento periódico do seu desempenho. Os principais relatórios gerenciais da área financeira são os seguintes:

- a) Controle das vendas realizadas – informações desse tipo são necessárias para facilitar a análise do desempenho da empresa com relação às suas vendas, custos e lucro.

b) Apuração dos resultados da empresa - apurar o resultado líquido mensal da empresa. O resultado líquido mensal é o valor das vendas descontando o custo das mercadorias vendidas e as despesas da empresa.

c) Controle de caixa do movimento realizado - O objetivo do Controle de Caixa é registrar as entradas e saídas realizadas de recursos financeiros e apurar o saldo disponível. Este controle financeiro deverá ser feito diariamente

d) Fluxo de caixa - O objetivo do Controle de Caixa é registrar, diariamente, as entradas e saídas previstas de recursos financeiros e apurar o saldo disponível previsto.

e) Balanço gerencial - demonstra onde os recursos financeiros foram aplicados na empresa. (Passivo+ Patrimônio Líquido).

O sucesso de um empreendimento é resultado de uma combinação entre criatividade e capacidade superior de execução podendo variar de acordo com as condições de cada negócio e de cada empreendedor

2.4 PESQUISAS SIMILARES OU CORRELATAS

Quanto mais lermos a respeito do assunto maior será nosso entendimento, para aperfeiçoar e melhorar a pesquisa, foi também pesquisados trabalho na internet que tem relação ao tema escolhido, fazendo um comparativo entre o objetivo proposto e o resultado alcançado. Os três trabalhos citados têm por base o mesmo foco do trabalho em questão, comprovando o quanto é necessário um planejamento financeiro para obter sucesso na empresa, por meio de pesquisas bibliográficas e estudos de caso comprovam que a empresa que trabalha de forma desorganizada tem menos chance de permanecer viva, planejar ações e principalmente financeiro é a fonte do sucesso.

Autor (ano)	Objetivo	Resultado	INSTRUMENTO DE PESUISA
MARIA ELVIRA GONÇALVES SCURO/2010	Elaborar um modelo de fluxo de caixa que auxilie a gestão de um empreendimento Imobiliário.	O objetivo foi alcançado tendo em vista que ficou comprovado que a empresa não tinha controle financeiro e com o modelo de fluxo de caixa proposto foi possível organizar a mesma de forma eficiente.	Estudo de caso, abordando uma pesquisa quantitativa.
RAFAEL	Realizar o	O objetivo proposto foi alcançado sendo	Estudo de caso,

HERRMANN DE CASTRO CAMARGO/2009	planejamento financeiro para o período de um ano, com a simulação de diferentes cenários	elaborado um planejamento financeiro que preenche as necessidades financeiras da empresa, possuindo agora suporte para decisões futuras.	pesquisa bibliográfica.
JOSÉ MAURÍCIO LOPES/2004	O objetivo geral do estudo é demonstrar a importância do fluxo de caixa no planejamento financeiro de uma microempresa de prestação de serviço.	O objetivo foi alcançado tendo em vista que por meio de estudos foi demonstrada a importância de ferramentas que possibilitem um controle financeiro para uma microempresa.	Estudo de caso, pesquisa bibliográfica e qualitativa.

3. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS:

Neste capítulo será abordada a análise e a verificação dos resultados por meio de dados coletados, conforme descrito a análise foi feita por meio de estudos bibliográficos, observação, estudo de caso onde se efetuou coleta de dados direto na empresa, conversas informais, entre outro o que embasou o trabalho.

A observação participante foi efetuada mediante participação direta na empresa, o que permitiu uma confiança entre o proprietário e funcionários. Tornando-se possível validar as informações obtidas por meio de documentos e receber sugestões de pessoas que desenvolvem as atividades diariamente.

A pesquisa foi realizada entre os anos de 2014 e 2015, onde durante o período foi analisado dados referente à mesma, constatou-se assim uma total falta de informação quando ao financeiro da empresa. Baseado em conversas não estruturadas, pesquisas bibliográficas, dados que foram levantados, foi possível propor soluções.

Diante disto foi proposto para que a partir de novembro fosse aplicado um programa simples de planejamento financeiro para que fosse comprovado o quanto a organização financeira vai trazer retornos a empresa.

3.1. A EMPRESA:

A pesquisa foi realizada em uma microempresa, no município de Campos Borges, localizada no centro da pequena cidade a mesma atende a uma clientela variada das diversas classes sociais. Uma pequena empresa que vê na diversificação de produtos uma forma de enfrentar as crises do mercado.

A empresa completou 25 anos neste ano, suas atividades eram bem mais restritas que atualmente, com o passar dos tempos foi crescendo e diversificando o comércio, mas encontra uma grande dificuldade em organizar suas atividades, pois diversificou sua produção e trabalha ainda de forma precária sem planejamento.

A clientela é formada por pessoas da comunidade local e até mesmo regional, de todas as classes sociais, mas no ramo de chaminés e telhas para fogão

atua em parceria com o comércio local, e vende por atacado para os mesmos, o que proporciona um lucro bem significativo para a mesma, pois vende uma boa quantidade o que movimenta o seu mercado de trabalho.

Em termos de concorrência enfrenta uma grande empresa do ramo de chaminés que domina praticamente toda a venda, mas aos poucos a mesma tem conseguido com esforço colocar seu produto no comércio, apostando na qualidade e na competência.

A empresa pode ser considerada familiar, pois trabalha praticamente apenas com pessoas da família, tendo somente um funcionário que não pertence ao grupo familiar, sua maior dificuldade é quando ao amadurecimento de idéias para se promover um investimento maior, para se ter um retorno maior, a mudança de idéias ainda é vista com ressalvas pelo gestor que administra, mas se investir em equipamentos modernos é necessário e trará uma maior mobilidade e lucratividade para a mesma afirma o novo investidor, filho do proprietário, organizar trabalho para poder ser mais competitiva no mercado atualmente.

A dificuldade maior constatada na empresa é quanto à organização, praticamente tudo é feito pelo proprietário e tudo sem muito planejamento, a parte financeira não tem controle de entradas e nem de saídas o lucro é calculado baseado em contas no banco, ou anotações em fichários.

3.1.1 ORGANOGRAMA DA EMPRESA

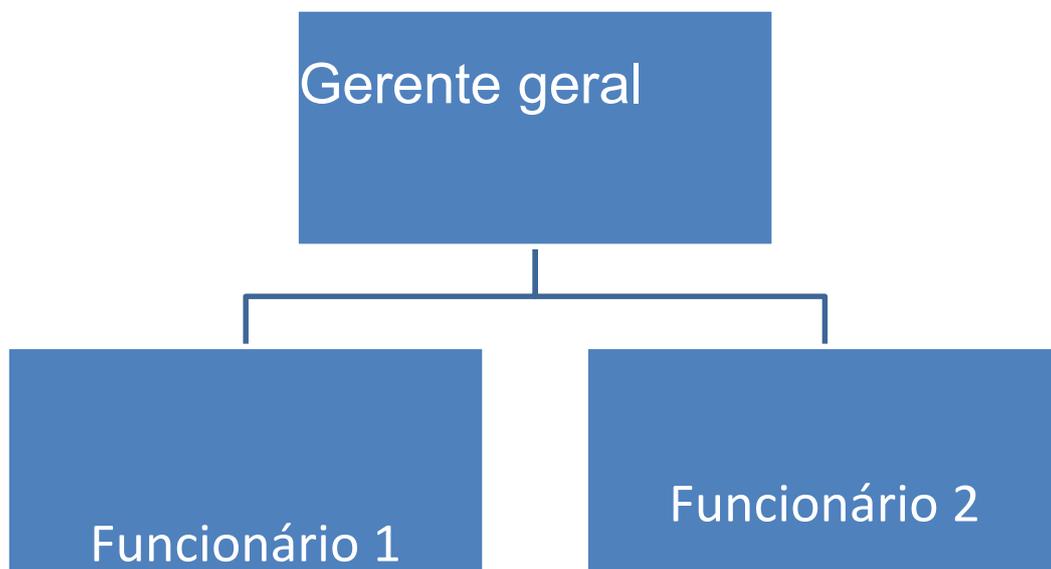


Ilustração 1: **Organograma.**

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

3.1.2 SEUS PRODUTOS E/OU SERVIÇOS

Consertos de eletrodomésticos em geral, fábrica de telas, calhas, resfriadores de leite, fabrica e venda de canos para chaminé, fabricação de portas, janelas e grades em ferro, portões eletrônicos, venda e instalação de climatizadores do tipo split.

3.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

A referida empresa não possui balanço, ficando assim a tarefa de fazer a análise financeira um pouco mais difícil. A avaliação de uma empresa em funcionamento, não terá a mesma eficiência se fosse feito uso de balanços e demonstrações financeiras.

Mesmo que o presente trabalho tenha proposto ações futura, com planejamento para períodos futuros, sempre a maior probabilidade de acertos nas decisões a serem tomadas será maior quando for analisada a experiência passada, revelada nestes demonstrativos. De qualquer forma foi feita uma avaliação pura e simples dos demonstrativos contábeis, contas correntes, anotações, fichário de clientes, conversas para se ter uma idéia da situação.

A empresa em sua estrutura organizacional é bem simplificada, não contando com um departamento financeiro para dar suporte às tomadas de decisões, possui apenas uma secretária que sua função principal é registrar as entradas de valores e o pagamento dos títulos, não trazendo contribuição estratégica para a organização, isso ocasiona um excesso de trabalho para ao proprietário que é responsável por todas as resoluções acerca dos rumos da empresa.

Diante da ausência de indicadores, o proprietário tem dificuldades de visualizar o crescimento de suas atividades, assim como a utilização dos recursos disponíveis, os custos envolvidos e o melhor aproveitamento da

capacidade operacional. Ficando claro que o maior objetivo do proprietário é o de resolver os problemas que vão surgindo no dia a dia, sem poder pensar a médio ou longo prazo.

3.2.1 ESTRUTURAÇÃO DO MODELO DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Para realizar este trabalho foi feito uma observação participante durante o ano de 2014 E 2015 e aplicado um planejamento financeiro simples entre os meses de novembro de 2014 e outubro de 2015, para que assim fosse possível fazer um levantamento de dados verificando a situação da empresa, por não existir controle os dados foram levantados através de anotações simples de entradas e saídas, contas bancárias, duplicatas a receber, cheques pré-datados, para que assim fosse possível montar o modelo de planejamento para a empresa, conforme demonstrado abaixo:

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA												
	Previsão	Realizado										
	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6
ENTRADAS												
Previsão de recebimento vendas	24.000,00	22.560,00	25.000,00	32.963,00	22.000,00	17.840,00	22.000,00	21.000,00	24.000,00	20.560,00	24.000,00	22.150,00
Contas a receber-vendas realizadas	8.000,00	6.790,00	8.000,00	11.630,00	8.340,00	5.700,00	9.000,00	7.900,00	8.000,00	7.800,00	8.000,00	6.358,00
Outros recebimentos												
TOTAL DAS ENTRADAS	32.000,00	29.350,00	33.000,00	44.593,00	30.340,00	23.540,00	31.000,00	28.900,00	32.000,00	28.360,00	32.000,00	28.508,00
SAÍDAS												
Fornecedores	6.000,00	5.460,00	7.000,00	6.200,00	5.000,00	3.800,00	7.000,00	6.500,00	9.000,00	9.300,00	7.800,00	6.700,00
Folha de pagamento	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	6.000,00	5.600,00	6.000,00	5.600,00	6.000,00	5.600,00	6.000,00	5.600,00
INSS a recolher	500,00	470,00	500,00	470,00	600,00	560,00	600,00	560,00	600,00	560,00	600,00	560,00
FGTS	360,00	360,00	360,00	360,00	500,00	420,00	500,00	420,00	500,00	420,00	500,00	420,00
Retiradas sócios	4.000,00	4.000,00	6.000,00	5.500,00	6.000,00	4.000,00	6.000,00	5.000,00	6.000,00	5.000,00	6.000,00	5.000,00
Impostos s/ vendas	2.000,00	1.320,75	2.000,00	2.006,68	2.000,00	990,00	2.000,00	1.300,50	2.000,00	1.183,50	2.000,00	1.186,20
Aluguéis												
Energia elétrica	1.000,00	980,00	1.000,00	1.100,00	1.000,00	940,00	1.000,00	860,00	1.000,00	860,00	1.000,00	860,00
Telefone	400,00	350,00	400,00	300,00	400,00	250,00	400,00	250,00	400,00	250,00	400,00	250,00
Serviços contabilidade	350,00	350,00	350,00	350,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Combustíveis	700,00	520,00	700,00	650,00	700,00	580,00	700,00	550,00	700,00	550,00	700,00	550,00
Manut. de veículos	1.000,00		1.000,00	500,00	1.000,00		1.000,00		1.000,00		1.000,00	
Manutenção fábrica												
Despesas diversas	1.000,00	600,00	1.000,00	800,00	1.000,00	600,00	1.000,00	500,00	1.000,00	500,00	1.000,00	500,00
Férias					2.000,00	1.650,00						
13º salário			4.500,00	4.500,00								
Verbas para rescisão	2.000,00		2.000,00	1.522,35	2.000,00	1.059,30	2.000,00	1.300,50	2.000,00	1.276,20	2.000,00	1.282,86
Empréstimos bancários												
Financiamentos equip.												
Despesas financeiras	1.000,00	450,00	1.000,00		1.000,00	640,00	1.000,00		1.000,00	480,00	1.000,00	
Pagamento novos empréstimos												
Outros pagamentos												
TOTAL DAS SAÍDAS	24.810,00	19.360,75	32.310,00	28.759,03	29.600,00	21.489,30	29.600,00	23.241,00	31.600,00	26.379,70	30.400,00	23.309,06
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	7.190,00	9.989,25	690,00	15.833,97	740,00	2.050,70	1.400,00	5.659,00	400,00	1.980,30	1.600,00	5.198,94
2 SALDO ANTERIOR			7.190,00	9.989,25	7.880,00	25.823,22	8.620,00	27.873,92	10.020,00	33.532,92	10.420,00	35.513,22
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	7.190,00	9.989,25	7.880,00	25.823,22	8.620,00	27.873,92	10.020,00	33.532,92	10.420,00	35.513,22	12.020,00	40.712,16
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS												
5 SALDO FINAL (3 + 4)	7.190,00	9.989,25	7.880,00	25.823,22	8.620,00	27.873,92	10.020,00	33.532,92	10.420,00	35.513,22	12.020,00	40.712,16

PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA												
	Previsão	Realizado										
	7	7	8	8	9	9	10	10	11	11	12	12
ENTRADAS												
Previsão de recebimento vendas	26.000,00	23.185,00	26.000,00	22.135,00	26.000,00	24.128,00	26.000,00	23.181,00	26.000,00	21.094,00	26.000,00	24.652,00
Contas a receber-vendas realizadas	9.000,00	5.315,00	9.000,00	6.185,00	9.000,00	7.368,00	9.000,00	6.395,00	9.000,00	8.329,00	9.000,00	5.136,00
Outros recebimentos												
TOTAL DAS ENTRADAS	35.000,00	28.500,00	35.000,00	28.320,00	35.000,00	31.496,00	35.000,00	29.576,00	35.000,00	29.423,00	35.000,00	29.788,00
SAÍDAS												
Fornecedores	8.300,00	5.400,00	7.650,00	6.250,00	7.000,00	5.829,00	7.500,00	7.325,00				
Folha de pagamento	6.000,00	5.600,00	6.000,00	5.600,00	6.000,00	5.600,00	6.000,00	5.600,00	6.000,00	5.600,00	6.000,00	5.600,00
INSS a recolher	600,00	560,00	600,00	560,00	600,00	560,00	600,00	560,00	600,00	560,00	600,00	560,00
FGTS	500,00	420,00	500,00	420,00	500,00	420,00	500,00	420,00	500,00	420,00	500,00	420,00
Retiradas sócios	6.000,00	5.000,00	6.000,00	5.000,00	6.000,00	5.000,00	6.000,00	5.000,00	6.000,00	5.000,00	6.000,00	5.000,00
Impostos s/ vendas	2.000,00	1.282,50	2.000,00	1.274,40	2.000,00	1.417,32	2.000,00	1.330,92	2.000,00	1.324,03	2.000,00	1.340,46
Aluguéis												
Energia elétrica	1.000,00	860,00	1.000,00	940,00	1.000,00	926,00	1.000,00	860,00	1.000,00	963,20	1.000,00	894,50
Telefone	400,00	250,00	400,00	271,00	400,00	316,20	400,00	250,00	400,00	275,60	400,00	326,50
Serviços contabilidade	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00
Combustíveis	700,00	550,00	700,00	624,00	700,00	522,00	700,00	635,30	700,00	627,00	700,00	529,00
Manut. de veículos	1.000,00		1.000,00	835,00	1.000,00		1.000,00		1.000,00	790,00	1.000,00	
Manutenção fábrica												
Despesas diversas	1.000,00	500,00	1.000,00	790,00	1.000,00	500,00	1.000,00	500,00	1.000,00	2.000,00	1.000,00	650,00
Férias												
13º salário												
Verbas para rescisão	2.000,00		2.000,00		2.000,00		2.000,00		2.000,00		2.000,00	
Empréstimos bancários												
Financiamentos equip.												
Despesas financeiras	1.000,00	352,00	1.000,00		1.000,00	564,00	1.000,00		1.000,00	640,00	1.000,00	
Pagamento novos empréstimos												
Outros pagamentos												
TOTAL DAS SAÍDAS	30.900,00	21.174,50	30.250,00	22.964,40	29.600,00	22.054,52	30.100,00	22.881,22	22.600,00	18.599,83	22.600,00	15.720,46
1 (ENTRADAS - SAÍDAS)	4.100,00	7.325,50	4.750,00	5.355,60	5.400,00	9.441,48	4.900,00	6.694,78	12.400,00	10.823,17	12.400,00	14.067,54
2 SALDO ANTERIOR	12.020,00	40.712,16	16.120,00	48.037,66	20.870,00	53.393,26	26.270,00	62.834,74	31.170,00	69.529,52	43.570,00	80.352,69
3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)	16.120,00	48.037,66	20.870,00	53.393,26	26.270,00	62.834,74	31.170,00	69.529,52	43.570,00	80.352,69	55.970,00	94.420,23
4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS												
5 SALDO FINAL (3 + 4)	16.120,00	48.037,66	20.870,00	53.393,26	26.270,00	62.834,74	31.170,00	69.529,52	43.570,00	80.352,69	55.970,00	94.420,23

Com base nos dados pesquisados, observados e registrados no programa de planejamento, podem-se fazer algumas considerações:

- Durante a observação no ano de 2014 pode-se dizer que a empresa é bem estável, apresenta gastos fixos, não tem grandes despesas inesperadas e tem um resultado positivo, mantém facilmente no mercado tendo em vista a realidade da cidade, tem um administrador bem cauteloso quanto às finanças, onde muitas vezes perde oportunidades por receio de investimento, ou verdadeiro desconhecimento do potencial da empresa.
- A microempresa nos meses observados e registrados no modelo de planejamento financeiro apresentou um faturamento com vendas e serviços em torno de R\$ 30.000,00 mensais, a qual tem variação em torno de 10 % em alguns meses, para mais e outros para menos.
- A empresa não possui dívidas, financiamento apenas dívida mensais com fornecedores, funcionários e obrigações, conforme informações do proprietário e constatações de documentos.
- As despesas da empresa são originárias principalmente de gastos com fornecedores, o que leva a maior parte dos gastos.
- A empresa não possui controle de estoque, o que muitas vezes leva a fazer aquisições de mercadorias sem necessidade, às vezes até por falta de tempo acaba comprando sem olhar se tem em estoque ou não, diante disso foi feito um levantamento do estoque e posterior o cadastramento dos produtos em um programa simples, onde será possível com facilidade verificar a quantidade de produto estocado, gerando economia e facilitando o controle.
- A folha de pagamento da empresa é bastante enxuta representa mais ou menos de 20% da receita de vendas, o que às vezes torna a empresa pouco eficiente, isto poderia ser resolvido se talvez os funcionários trabalhassem com participação nos lucros o que daria

maior competitividade ao quadro funcional.

- Em relação às vendas no início do verão se observa um crescimento devido ao calor o que gera uma maior venda e instalação de climatizadores.
- O mês de dezembro é o um dos melhores em faturamento tendo em vista que muitos investem em embelezar jardins, sendo a venda de grades a grande responsável.
- Em comparação as vendas em janeiro caem bastante, isto se deve ao período de férias, aproveitando também a diminuição no serviço são nesse período que é proporcionado férias aos funcionários.
- Nos meses de março e abril as vendas melhoram também devido a fabricação de chaminés que cresce com a chegada do inverno, e como o produto é vendido por atacado à empresa produz uma boa quantidade do mesmo.
- A retirada mensal do proprietário também é bastante pequena, o mesmo deixa a sobra no banco sem fazer nenhum investimento.
- Durante o período é possível visualizar que a empresa trabalha com tranqüillidade nas suas finanças tem uma sobra de caixa o que facilita a administração, percebeu-se a necessidade de um possível aumento na estrutura do prédio tendo em vista o mesmo ser pequeno.
- Observou-se também que a empresa perde bastante por não conseguir cumprir com prazos, acaba não aceitando pedido por não possuir tempo hábil, o que seria resolvido com contratação de pessoal e aquisição talvez de mais algumas máquinas, mas pode-se constatar que o administrador é muito cauteloso e tem certo “medo” de gastar as sobras de caixa.
- Ao final do mês de outubro foi possível visualizar o valor acumulado durante o período estudado, com isso foi demonstrado ao empresário que este dinheiro fica na conta corrente a espera de duplicatas que vão vencer ou compromissos que aparecem no decorrer dos dias, durante as demonstrações foi sugerido ao mesmo que reserve uma parte para as necessidades e faça uma aplicação do restante, talvez em contratação de funcionários ou aumento na parte física do prédio.

3.2.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS

Diante dos dados levantados com as pesquisas bibliográficas, observações, documentos e informações pessoais foram possíveis analisar e interpretar os dados, e a partir desses pode-se elaborar um planejamento financeiro para a empresa.

O planejamento financeiro foi elaborado entre os meses de novembro de 2014 e outubro de 2015, observando-se entradas, projeções de entradas com créditos de clientes, cheques pré-datados, outras receitas, e as despesas, podendo a partir daí demonstrar que a empresa tem capital de giro disponível para investimento, o que pode ser aplicado em novos equipamentos ou até mesmo em contratação de funcionários, pois foi um déficit apontado, o qual com estas ações tornarão a empresa mais eficiente, com as demonstrações dispostas em um programa o proprietário ao acessar o mesmo tem o controle do estoque, e também das demonstrações financeira, o que ainda tem para receber durante o período e o que tem a pagar, ficando facilitado o trabalho da administração da mesma, o estoque foi algo que muito contribui, pois muito produto é comprado sem necessidade, por não se ter conhecimento da quantidade, atualmente isto foi facilitado, sendo que tudo foi cadastrado e é dado baixo ao final do dia, quando da referida compra apenas é consultado se realmente não possui.

Pode-se dizer que muito o planejamento financeiro por meio deste trabalho veio a contribuir para melhorar o perfil da empresa que ficou mais eficiente podendo planejar ações no futuro.

3.2.3. ANÁLISES DOS RESULTADOS

Em relação aos trabalhos apresentados pode-se dizer que todos comprovam a importância de um planejamento financeiro na empresa, sem dúvida a empresa que faz uso de dados para administrar é mais eficiente, pode aplicar de forma segura e também ver problemas com antecedência.

Diante do exposto, ficou evidente que toda empresa necessita de bases concretas para iniciar e manter suas atividades. Determinar ações baseados em dados reais dá sustentabilidade e serve como orientação para o sucesso.

O planejamento financeiro estabelece diretrizes de mudança e crescimento numa empresa, leva em consideração uma visão global do assunto, apontando os principais elementos de investimento e financiamento da empresa, quando de posse dessas informações a empresa pode visualizar as diferentes oportunidades de desenvolvimento, podendo analisar e comparar diversos cenários, revelando assim o que de principal aponta o planejamento financeiro que é e desenvolver planos alternativos de providências a serem tomados casos ocorram imprevistos, evitando surpresas para a empresa.

A pesquisa revelou também que o empresário em questão não utilizava nenhum recursos do planejamento financeiro como apoio às decisões da sua empresa, nem tinha controle sobre o estoque, não possuía controle de entradas e saídas de dinheiro, com isso o objetivo geral da pesquisa que era compreender a contribuição do Planejamento Financeiro em uma microempresa, foi totalmente alcançado tendo em vista que ao fazer uso do programa de planejamento financeiro proposto o empresário pode ter visão da situação financeira da empresa, podendo aplicar dinheiro disponível, saber que dia terá contas a pagar e o que é realmente necessário comprar entre outras ações que possibilitara resolver com esta forma de organização, possibilitando assim uma compreensão da importância do planejamento financeiro na empresa.

Portanto, o ideal seria que os empresários tivessem uma visão maior, sobre suas empresas, buscando técnicas adequadas para facilitar o gerenciamento e aperfeiçoar e maximizar os resultados financeiros da empresa. O planejamento financeiro é decisivo no funcionamento das empresas, e o controle financeiro é o diferencial que torna a sobrevivência viável, onde é possível estabelecer metas e executar alterações, quando for necessário.

A maior dificuldade encontrada realmente foi à falta de dados para montar o programa de planejamento, como nada era registrado o trabalho foi um pouco mais difícil.

Outro ponto importante e necessário é que o administrador possua vocação para a atividade empresarial, sendo líder, persistente e comprometido, que tenha criatividade e iniciativa, sabendo correr riscos calculados e possua habilidades de organizar, planejar, controlar e conduzir a empresa. Se possuir tudo isso, os administradores podem traçar o futuro das empresas através dos resultados obtidos e, enfim, comparar os resultados com o que foi planejado, chegando um futuro de

sucesso, sem medo de incerteza. Como sugestão para próximos trabalhos pode-se desenvolver as etapas de Projeção de Fluxo de Caixa, Projeção de Balanço Patrimonial e Projeção de DRE (demonstração do resultado do exercício), elementos que completam o planejamento financeiro.

4 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Portanto, o ideal seria que os empresários tivessem uma visão maior, sobre suas empresas, buscando técnicas adequadas para facilitar o gerenciamento e aperfeiçoar e maximizar os resultados financeiros da empresa. O planejamento financeiro é decisivo no funcionamento das empresas, e o controle financeiro é o diferencial que torna a sobrevivência viável, onde é possível estabelecer metas e executar alterações, quando for necessário.

Outro ponto importante e necessário é que o administrador possua vocação para a atividade empresarial, sendo líder, persistente e comprometido, que tenha criatividade e iniciativa, sabendo correr riscos calculados e possua habilidades de organizar, planejar, controlar e conduzir a empresa. Se possuir tudo isso, os administradores podem traçar o futuro das empresas por meio dos resultados obtidos e, enfim, comparar os resultados com o que foi planejado, chegando um futuro de sucesso, sem medo de incerteza.

QUANTO AO PROBLEMA DE PESQUISA

O tema e problema em questão é a “contribuição do planejamento financeiro para uma microempresa”, o trabalho estuda uma empresa totalmente sem organização, sem dados registrados onde a administração é feita pelo gerente que resolve os problemas conforme vão surgindo, não tendo nenhum embasamento para seguir, durante o trabalho no ano de 2014 foi feita observações na referida empresa onde baseado em dados levantados através de contas bancárias, entradas, cheques pré-datados entre outras informações disponíveis, e para ainda melhorar o trabalho pesquisas bibliográficas que dão suporte ao tema, foram possíveis a partir do mês de novembro implantar um programa de planejamento financeiro simples, que se encontra anexado no trabalho, o qual em funcionamento a quase um ano da à real situação da empresa, podendo assim o gerente tomar decisões baseado em dados concretos, fazendo investimentos necessários e também podendo prevenir-se frente a qualquer situação de recessão tendo em vista que ao acessar o programa tem a situação financeira da empresa na

mão, portanto o problema da pesquisa foi resolvido tendo em vista que demonstra claramente a importância de um planejamento financeiro para uma microempresa, o planejamento financeiro estabelece diretrizes de mudança e crescimento numa empresa, leva em consideração uma visão global do assunto, apontando os principais elementos de investimento e financiamento da empresa, quando de posse dessas informações a empresa pode visualizar as diferentes oportunidades de desenvolvimento, podendo analisar e comparar diversos cenários, revelando assim o que de principal aponta o planejamento financeiro que é e desenvolver planos alternativos de providências a serem tomadas caso ocorram imprevistos, evitando surpresas para a empresa.

QUANTO AOS OBJETIVOS DE PESQUISA

O objetivo geral da pesquisa que era compreender a contribuição do Planejamento Financeiro em uma microempresa foi totalmente alcançado tendo em vista que ao fazer uso do programa de planejamento financeiro proposto o empresário pode ter visão da situação financeira da empresa, podendo aplicar dinheiro disponível, ter uma previsão de que irá pagar e também do que irá receber, e o que é realmente necessário comprar tendo em vista a organização do estoque, entre outras ações que possibilitara resolver com esta forma de organização, tendo assim uma compreensão da importância do planejamento financeiro na empresa, e os objetivos específicos acompanham o geral, pois foi estruturado um modelo de planejamento financeiro, foram também demonstradas suas vantagens e desvantagens e a realidade da empresa foi amplamente levantada para que se obtivesse sucesso era necessário dado relevante para comprovar.

LIMITAÇÕES

A maior dificuldade encontrada realmente foi à falta de dados para montar o programa de planejamento, como nada era registrado o trabalho foi um pouco mais difícil, se existissem registros, balanços anteriores o processo seria facilitado.

RECOMENDAÇÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Como sugestão para próximos trabalhos pode-se desenvolver as etapas de Projeção de Fluxo de Caixa, Projeção de Balanço Patrimonial e Projeção de DRE (demonstração do resultado do exercício), elementos que completam o planejamento financeiro.

REFERÊNCIAS

- BARONE, Francisco Marcelo et. Al. **Introdução ao Microcrédito**. Brasília: Conselho da Comunidade Solidária, 2002.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- CAMARGO, Rafael H. De Castro. **Planejamento Financeiro de curto prazo de Uma Empresa de Confecções**. Porto Alegre/RS/2009
- CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos Fluxos de Caixa: Uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa**. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 1997.
- CHIAVENATO, I. Empreendedorismo: **dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7 ed. São Paulo, Harbra, 1997.
- GOLDE, R. A. **Planejamento prático para pequenas empresas**. In: Coleção Harvard de Administração, Nova Cultural, n. 9, 1986.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira uma abordagem prática**. São Paulo, Atlas, 2001.
- LONGNECKER, Justin; MOORE, Carlos W. e PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo, Makron Books, 2004 .
- LOPES, José Mauricio. **Relevância Do Fluxo de Caixa como Ferramenta de Planejamento Financeiro de Microempresas – Um Estudo de Caso**. Florianópolis, 2004.
- MARCONDES, R. C.; BERNARDES, C. **Criando empresas para o sucesso**. São Paulo: Atlas, 1997.
- MATIAS, A.; LOPES JÚNIOR, F. **Administração Financeira nas Empresas de Pequeno Porte**. Barueri: Manoele, 2002.
- MATTAR, FauzeNajib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORELLI, Gustavo Henrique de Faria. **Micro e pequenas empresas: a necessidade de prioridade na política econômica**. São Luiz: Sebrae, 1994.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses**. 2º ed. São Paulo: Pioneira, 2004

PEREIRA JUNIOR, H. J.; SANTOS, S. A. **Criando seu próprio negócio**. Brasília: SEBRAE, 1995.

RESNIK, Paul. **A Bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido**. São Paulo, Mc Graw-hill, Makron Books, 1990.

ROSS, Stephen A. WESTERFIELD, Randolph W., JAFFE, F. Jaffe. **Administração financeira** – corporate finance. São Paulo, Atlas, 1995.

RUSCHEL, Cláudio Fernando. **Custos...estes desconhecidos**. Artigo. Disponível em: <http://www.classecontabil.com.br/art.php>. Acesso em: 15 Jan 2015.

RUSO, F. e OLIVEIRA, de Nelson. **Manual Prático de Constituição de Empresas**. Editora Atlas S.A., 7ª ed. São Paulo/SP, 1999.

SANVICENTE, A. Z. SANTOS, C. C. **Orçamento na administração de empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SHELL, Jim. **Guia para gerenciar pequenas empresas: como fazer a transição pra uma gestão empreendedora**. Rio de Janeiro: Campus, 1995

SCURO, MARIA ELVIRA GONÇALVES. **Planejamento e Controle ao Longo da Obra de Um Empreendimento Imobiliário. – Caso Real de Uma Empresa Incorporadora**. Florianópolis/SC, 2010.

SEBRAE. **Classificação das micro e pequenas empresas**. <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acessado em (dez/2014).

SILVA, E. L. da e MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis, 121f. - 3ª ed. atual. Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1978.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios de Administração Científica**. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 1971

VIAPIANA, Cláudio. **Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa**. ANAIS DO II EGEPE (ISSN 1518-4382), Londrina/PR, 2001. ANAIS DO II EGEPE (ISSN 1518-4382), Londrina/PR, 2001

