

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

AMANDA MARTINS

**A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA GESTÃO FINANCEIRA
NAS EMPRESAS: ANÁLISE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
DA CIDADE DE PATO BRANCO NO SUDOESTE DO PARANÁ**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

PATO BRANCO

2014

AMANDA MARTINS

**A UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA GESTÃO FINANCEIRA
NAS EMPRESAS: ANÁLISE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
DA CIDADE DE PATO BRANCO NO SUDOESTE DO PARANÁ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a. Msc. Priscila Rubbo

PATO BRANCO

2014

FICHA CATALOGRÁFICA



Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Pato Branco
Curso de Ciências Contábeis
Coordenação de Trabalho de Conclusão de Curso



TERMO DE APROVAÇÃO

**A Utilização Das Ferramentas Da Gestão Financeira Nas Empresas:
Análise Das Micro E Pequenas Empresas Da Cidade De Pato Branco
No Sudoeste Do Paraná**

Aluna: **Amanda Martins**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado às 20 horas e 30 minutos, no dia 06 de outubro de 2014 como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

(aprovado, aprovado com restrições, ou reprovado).

Prof^ª. Priscila Rubbo
Orientadora

Prof. Oldair Roberto Giasson
Avaliador UTFPR

Prof. Luis Fernando Casagrande
Avaliador UTFPR

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pelo dom da vida, pelas oportunidades que pôs em meu caminho, pelas pessoas que passaram e que ainda estão junto a mim.

Agradeço aos meus pais, Maria Lucia Miketa Martins e Luiz Sérgio Martins e a minha irmã Silvana Martins, pela educação que recebi durante meu crescimento e pelo apoio que me deram durante todo o período do curso. Agradeço principalmente a minha Mãe por estar sempre ao meu lado, tanto em momentos ruim quanto em momentos bons.

As minhas colegas de Faculdade Ana Paula Righes, Pricila Calegari e Vanessa Cella por estarem sempre ao meu lado me apoiando e ajudando.

Aos queridos Professores do curso de Ciências Contábeis que tive o prazer de conhecer na instituição e absorver um pouco do conhecimento de cada um. A minha orientadora, Professora Priscila Rubbo, pela dedicação e paciência durante o desenvolvimento deste trabalho. Vocês sempre serão meus exemplos!

Obrigada a todos!

“É justamente a possibilidade de realizar um sonho que torna a vida mais interessante.”

(Paulo Coelho)

RESUMO

MARTINS, Amanda. **A Utilização das Ferramentas da Gestão Financeira nas Empresas: Análise das Micro e Pequenas Empresas da Cidade de Pato Branco no Sudoeste do Paraná.** 2014. 66 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis). Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2014.

O forte crescimento do mercado faz com que as empresas necessitem estar em constante atualização para melhoria dos seus processos de fabricação e comercialização. A implantação de métodos que auxiliem os empreendedores na gestão dos negócios torna-se essencial para as empresas que buscam maior competitividade e continuidade das atividades. Diante disto, o objetivo geral deste estudo, buscou verificar junto à micro e pequenas empresas da cidade de Pato Branco – PR, quais as ferramentas de gestão financeira são utilizadas como forma de auxílio pelos empresários no controle e tomada de decisão. A metodologia utilizada para a realização desta pesquisa foi de caráter exploratório descritivo. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário, enviado via e-mail para 403 empresas da cidade de Pato Branco no período de 16 de junho à 11 de julho de 2014. Os resultados obtidos mostraram que as micro e pequenas empresas fazem uso de algum tipo de ferramenta de gestão financeira como por exemplo: controle de contas a pagar e a receber, controle bancário, controle de despesas, controle de estoque, etc., como auxílio no controle dos seus processos, porém a falta de conhecimento e interesse entre os gestores, torna-se preocupante em relação a tomada de decisão dos gestores e conseqüentemente a sobrevivência destas empresas no mercado.

Palavras chave: Controle; Tomada de Decisão; Ferramenta de Gestão Financeira; Sobrevivência no Mercado.

ABSTRACT

MARTINS, Amanda. **The Use of Financial Management Tools in Enterprises: Analysis of Micro and Small Companies of the City of Pato Branco in southwestern Paraná.** 2014 sheets 66. Completion of course work (Bachelor of Science in Accounting). Federal Technological University of Paraná. White Duck, 2014.

The strong market growth causes firms need to be constantly updated to improve their manufacturing processes and marketing. The implementation of methods that assist entrepreneurs in business management becomes essential for companies seeking greater competitiveness and continuity of activities. Hence, the aim of this study was to ascertain by the micro and small enterprises in the city of Pato Branco - PR, which financial management tools are used as a form of assistance for entrepreneurs in control and decision making. The methodology used for this research was a descriptive exploratory. To collect data, a questionnaire was sent via email to 403 businesses in the city of Pato Branco in the period from June 16 to July 11, 2014 was used. The results showed that micro and small businesses make use of some type of financial management tool such as: control of accounts payable and receivable, bank control, expense control, inventory control, etc., as an aid in control of its processes, but lack of knowledge and interest among managers, it is worrying in relation to decision making of managers and hence the survival of these firms.

Keywords: Control; Decision Making; Financial Management Tool; Survival in the market.

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Critérios de Classificação de Empresas no Brasil.....	18
Tabela 2– Atividades Básicas do Administrador Financeiro.....	23
Tabela 3 – Modelo Balanço Patrimonial.....	27
Tabela 4 - Modelo Demonstração do Resultado do Exercício	30
Tabela 5 - Modelo Fluxo de Caixa Direto	33
Tabela 6 - Modelo Fluxo de Caixa Indireto.....	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo de dados entre os sistemas de controle.....	38
Figura 2 - Ponto de Equilíbrio.....	42

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Constituições de Empresas e Filiais	20
Gráfico 2 - Extinções de Empresas e Filiais	21
Gráfico 3.....	46
Gráfico 4.....	47
Gráfico 5.....	47
Gráfico 6.....	49
Gráfico 7	50
Gráfico 8.....	52
Gráfico 9.....	53
Gráfico 10.....	54

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	12
1.2 TEMA	14
1.3 PROBLEMA	14
1.4 OBJETIVO GERAL	15
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.6 JUSTIFICATIVA	15
1.7 DELIMITAÇÃO	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 DEFINIÇÃO MICRO E PEQUENA EMPRESA.....	18
2.2 IMPORTÂNCIA DAS MEP'S NA ECONOMIA BRASILEIRA.....	19
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	21
2.4 GESTÃO FINANCEIRA.....	23
2.5 CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO FINANCEIRA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.	24
2.6 FERRAMENTAS PARA GESTÃO FINANCEIRA DAS MEP'S.....	26
2.6.1 BALANÇO PATRIMONIAL	26
2.6.3 FLUXO DE CAIXA.....	32
2.6.4 ORÇAMENTO	35
2.6.5 SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL.....	37
2.6.6 CUSTO DAS MERCADORIAS.....	38
2.6.7 PREÇO DE VENDA	40
2.6.8 MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO E PONTO DE EQUILÍBRIO	41
2.7 ESTUDOS ANTERIORES.....	43
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	45
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	45
4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS	56
ANEXO	64

1 INTRODUÇÃO

No presente capítulo será apresentado: (i) contextualização sobre o tema; (ii) tema; (iii) problema de pesquisa; (iv) objetivo geral; (v) objetivos específicos; (vi) justificativa; (vii) delimitação; (viii) estrutura do trabalho.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Segundo Rodrigues (2013) as micro e pequenas empresas estão inseridas em um grupo que está em constante crescimento no mundo. Para Barros (1978) a contribuição das mesmas é de suma importância "quer seja do ponto de vista econômico, quer seja do ponto de vista social e inclusive político".

Lacerda (2003) comenta que pela forma como as micro e pequenas empresas são gerenciadas, as mesmas possuem uma vulnerabilidade maior às mudanças como, por exemplo, a implantação de sistemas de auxílio ao controle financeiro, que é algo essencial para o funcionamento de qualquer organização. Por este motivo, é preciso desenvolver ferramentas que possibilitem o aperfeiçoamento dos processos de administração e produção.

Segundo Santana (2010) as micro e pequenas empresas podem perder competitividade quando não percebem a variedade de informações que as rodeiam e quando deixam de adotar medidas gerenciais eficazes como auxílio para a absorção dessas informações.

No que se refere à gestão, essa categoria empresarial, geralmente conduz seu negócio baseada na informalidade. Apesar dos esforços mantidos por seus proprietários, muitas vezes, essas empresas se deparam com sistema de custeio inadequado, falta de planejamento e controle da produção e de qualidade, ausência de manutenção preventiva dos equipamentos, estoques superdimensionados, bem como a falta de ferramentas de controle que evite perdas e desperdícios de recursos (GAZZONI, 2003).

Uma característica da pequena empresa, apontada por Corrêa (2010) é que a sobrevivência e o crescimento dependem de seu proprietário. Já o proprietário segundo Hoji (2006) espera que seu investimento inicial, por meio da geração de resultados econômicos e financeiros adequados, produza um retorno compatível com o risco assumido.

No que diz respeito à parte financeira das empresas, Silva (2001) afirma que as demonstrações financeiras devem proporcionar informações claras e verdadeiras da real situação da empresa e dos resultados das operações, origens e aplicações de recursos monetários, sendo úteis á investidores, credores e outros interessados, a fim de investirem, concederem crédito e tomarem decisões contribuindo assim para o funcionamento eficiente dos mercados de capitais.

De acordo com Nunes (2007), os grandes objetivos das ações e decisões da gestão financeira podem ser resumidos da seguinte forma:

- (i) assegurar à empresa uma estrutura financeira equilibrada sem colocá-la em risco;
- (ii) assegurar a rentabilidade dos capitais investidos (seja próprio ou através de empréstimos bancários, financiamentos, etc.), sendo verificada através da comparação do valor dos resultados obtidos com o valor dos próprios capitais investidos.
- (iii) garantir a estabilidade das operações da organização, assegurando a existência dos capitais financeiros necessários em relação a atividade corrente, e à realização de investimentos em capital fixo.

Segundo Rodrigues (2003), apesar do grande número de micro e pequenas empresas em todo o mundo, há um índice elevado de empresas que fecham as portas antes de completarem cinco anos de atividade. Maciel *et al* (2002) afirma que isso geralmente ocorre devido a uma gestão inadequada.

Para Maciel *et all* (2002), por se tratar de empresas pequenas, várias não possuem níveis organizacionais e hierárquicos complexos, o que pode ser caracterizado pela pequena quantidade de funcionários, bem como a centralização das decisões, que impedem a delegação de poder no ambiente interno.

Para que a empresa tenha continuidade, é preciso que haja planejamento e ferramentas que auxiliem na administração da mesma. Padoveze (2009) comenta que o gerenciamento contábil está ligado às informações contábeis que são necessárias para controle, acompanhamento e planejamento da empresa como um todo e utilizados pela alta administração da companhia.

1.2 TEMA

A utilização das Ferramentas de Gestão Financeira nas Empresas: análise das micro e pequenas empresas da cidade de Pato Branco no Sudoeste do Paraná.

1.3 PROBLEMA

As micro e pequenas empresas possuem considerável espaço e pertinência no mercado. Contudo a desestrutura gerencial, como falta de planejamento e controle, da maioria delas são a causa de uma grande mortalidade identificada nas empresas desse porte. (GOMES,2009).

Apesar da grande mortalidade, o número de micro e pequenas empresas ingressantes no mercado é considerável, porém essa desestrutura citada por Gomes, faz com que algumas não se desenvolvam como esperado. Ainda para Gomes (2009) a tomada de decisão correta nos dias de hoje, torna-se vital para a sobrevivência e continuidade das empresas.

Em relação à competitividade, Corrêa (2010) comenta que para as empresas alcancem o nível competitivo da economia nos dias de hoje, as mesmas precisam aperfeiçoar os recursos disponíveis a fim de alinharem-se às novas exigências do mercado.

Além das empresas necessitarem de recursos para continuar no mercado competitivo, seus gestores também precisam de ferramentas de auxílio no momento da tomada de decisão ou tornar-se-ão fortes candidatos a não sobrevivência de seus negócios. De acordo com Padoveze (2009), os gerentes e gestores que buscam a eficiência e eficácia necessitam de informações precisas para a gestão e mensuração do desempenho de suas atividades.

Assim, para enfrentar os desafios impostos pelo mercado, os gestores precisam monitorar e aprimorar seus processos de gestão, através de meios que auxiliem efetivamente na tomada de decisão. A partir daí surge o seguinte problema da pesquisa: Quais ferramentas financeiras são utilizadas pelas micro e pequenas empresas da cidade de Pato Branco – PR como forma de auxílio para tomada de decisão?

1.4 OBJETIVO GERAL

Esta pesquisa tem como objetivo geral verificar junto à micro e pequenas empresas da cidade de Pato Branco – PR, quais as ferramentas de gestão financeira são utilizadas como forma de auxílio pelos empresários no controle e tomada de decisão.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- (i) Evidenciar a importância das ferramentas da gestão financeira como forma de auxílio na tomada de decisão;
- (ii) Identificar características acerca das micro e pequenas empresas da cidade de Pato Branco;
- (iii) Identificar junto às micros e pequenas empresas da cidade de Pato Branco-PR se há utilização de ferramentas da gestão financeira e quais são.

1.6 JUSTIFICATIVA

A arte de administrar pode ser entendida como um processo de tomada de decisão, bem como o controle das ações tanto de empresas e também dos próprios indivíduos.

Administrativamente não é fácil conciliar metas estabelecidas pelo planejamento empresarial com os resultados obtidos durante o desenvolvimento das atividades. Logo, a organização deve buscar a constante eficiência e produtividade de acordo com os recursos disponíveis na mesma.

A administração financeira possui ferramentas que auxiliam de modo a formar estratégias e planejamento para fins de crescimento e continuidade da empresa.

A aplicação de ferramentas administrativas para auxiliar no processo de gestão organizacional não são destinadas somente a empresas que estão no início de suas atividades, empresas bem estruturadas e estabelecidas no mercado também devem fazer uso devido ao risco de mortalidade que todas correm.

Por este motivo, as ferramentas de gestão financeira visam ajudar as empresas a coordenar seus sistemas de tomada de decisão, fornecendo informações através de instrumentos de controle possibilitando ao gestor agir proativamente em relação ao que foi planejado e o que realmente está ocorrendo no dia a dia da empresa.

Sendo assim, para que a empresa cresça e tenha capacidade de competir com outras de forma equilibrada e muitas vezes melhor, é importante que a empresa possua gestão financeira desde o início da criação do negócio, que vai da ideia até a concretização do mesmo, como também os obstáculos surgidos durante o tempo.

Apesar de muitos empresários buscarem auxílio com profissionais, por exemplo, com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), ainda é elevado o índice de mortalidade de empresas. Um dos possíveis motivos que remetem a essa situação, é a falta de gestão, conforme citado anteriormente, porém a não utilização de ferramentas contábeis e gerenciais impactam diretamente esta estatística.

Através da análise e verificação do uso das ferramentas de gestão financeira, o presente trabalho busca quais as ferramentas de gestão financeira são utilizadas como forma de auxílio pelos micro e pequenos empresários no controle e tomada de decisão.

1.7 DELIMITAÇÃO

Cumprido esclarecer que a presente pesquisa está delimitada à utilização das ferramentas de gestão financeira nas empresas da cidade de Pato Branco no Sudoeste do Paraná. A pesquisa bibliográfica irá analisar sobre o tema sem que períodos sejam determinados. Em relação ao desenvolvimento, será enviado questionários para 403 empresas da cidade, durante o período de 16 de junho de 2014 à 11 de julho de 2014. Em relação às considerações finais, serão feitas as análises logo após o período do envio e recebimentos dos questionários.

1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura do trabalho encontra-se em quatro seções além da introdução.

Primeiro, apresenta-se o referencial teórico; após a metodologia. Em sequência é apresentada a análise dos resultados e as conclusões finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO MICRO E PEQUENA EMPRESA

Existem vários critérios utilizados para a definição das Micro e Pequenas Empresas, entre as mais conhecidas estão: a quantidade de empregados na empresa, capital social e receita bruta. Brasil & Fleuriet (1979) assumem uma definição da pequena empresa considerando a posição desta diante do governo, sindicatos, demais empresas e da sociedade:

“... definiríamos as PME como todas aquelas empresas que sofrem a influência das decisões tomadas pelo poder econômico da Nação, pouco podendo fazer para influir nelas. São muito mais objeto do que agentes, ou participantes dessas decisões”. (BRASIL & FLEURIET, 1979)

Gomes (2009), descreve que no Brasil, os critérios para enquadramento legal se divergem nas esferas do governo fazendo com que, na prática, uma empresa possa ser considerada microempresa (ME) para fins de imposto de renda para o Governo e ao mesmo tempo para o Estado, a mesma seja classificada como uma Empresa de Pequeno Porte (EPP), como mostra tabela abaixo.

Tabela 1 - Critérios de Classificação de Empresas no Brasil.

ORGÃO/INSTITUIÇÃO	MICROEMPRESA	PEQUENA EMPRESA
ESTATUTO MEP's Receita Bruta Anual	Até R\$ 244.000,00	Até R\$ 1.200.000,00
SIMPLES FEDERAL Receita Bruta Anual	Até R\$ 240.000,00	Até R\$ 2.400.000,00
RAIS/MTE Nº de Empregados	0 – 19	20 – 99
SEBRAE Industria	0 – 19	20 – 99
SEBRAE Comércio e Serviços	0 – 19	10 – 49
BNDES Receita Op. Líquida	-	Até R\$ 4.000.000,00
IBGE Nº de Empregados	0 – 19	20 – 99

Fonte: RAIS/TEM – Lei nº. 9.317/96 (Simples) e Art. 3º, Inciso I, da Lei Complementar 123 de 2006.

As MEP são fundamentais para promover o crescimento e a geração de emprego e renda da população. Em relação à importância da mesma, Queiroz (2002) aponta que com o aumento na criação MEP'S no mercado, situações como pobreza, marginalidade e desigualdades sociais diminuiriam e conseqüentemente o desenvolvimento do país cresceria.

2.2 IMPORTÂNCIA DAS MEP'S NA ECONOMIA BRASILEIRA.

Nos últimos dois séculos segundo Suzana Francisco (2008), o poder econômico era dominado pelas grandes empresas, e conseqüentemente, o crescimento e desenvolvimento econômico vinham através delas. Porém, na década de 80, houve uma redução do crescimento da econômica, resultando em um alto índice de desemprego. Por este motivo, os pequenos negócios passaram a ser considerados como uma alternativa para a ocupação da mão de obra ociosa.

Segundo Ramos (1995, p.18) “nos momentos de crise das economias, as micro e pequenas empresas são chamadas a prestar socorro à sociedade: ágeis, flexíveis em suas estruturas, são capazes de se adaptar rápido às transformações que o momento exige e de gerar empregos”.

De acordo com Pinheiro (1996, p.21):

“... uma visão alternativa sobre a economia tem sugerido que as pequenas empresas estão cumprindo um papel muito mais importante do que se pensava anteriormente. Essa visão é fruto do reconhecimento da capacidade da pequena empresa de contribuir mais eficazmente ao desempenho da política do estado, ao fortalecimento econômico e a um desenvolvimento social verdadeiro”.

Barros (1978, p.60), evidencia as contribuições das micro e pequenas empresas ao processo evolutivo do país como sendo:

- a) A significativa contribuição na geração do Produto Nacional;
- b) A excelência na absorção de grande contingente de mão de obra a baixo custo;
- c) A sua alta flexibilidade locacional, desempenhando importante papel a interiorização do desenvolvimento;

- d) A capacidade de gerar uma classe empresarial nacional, através da absorção de uma tecnologia gerencial produzida em seu próprio ambiente;
- e) A possibilidade de atuação no comércio exterior, proporcionando uma salutar diversificação na pauta de exportações;
- f) A sua condição de ação complementar aos grandes empreendimentos.

Apesar da grande importância destacada acima, a taxa de sobrevivência das MEP'S é baixa. As dificuldades encontradas acabam por estimular empresários a fechar as portas. Segundo Najberg e Puga (2002, p.152) “existe uma forte heterogeneidade nas taxas de sobrevivência das empresas, que variam de setor para setor da economia (indústria, comércio, serviço e construção), variação que também considera o tamanho do estabelecimento”.

Com informações obtidas junto a Junta Comercial do Paraná (2014), pode-se analisar a grande oscilação entre a constituição e a extinção de empresas (independe do tamanho) no Paraná nos anos de 2012 e 2013 conforme segue:

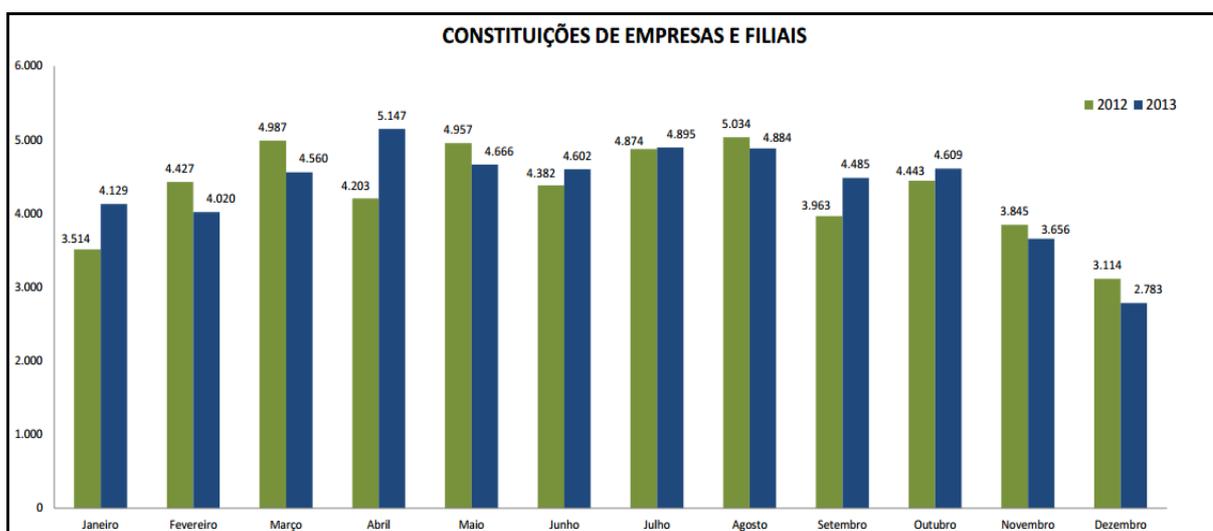


Gráfico 1 - Constituições de Empresas e Filiais

Fonte: Relatório Estatístico Jucepar / dezembro / 2013

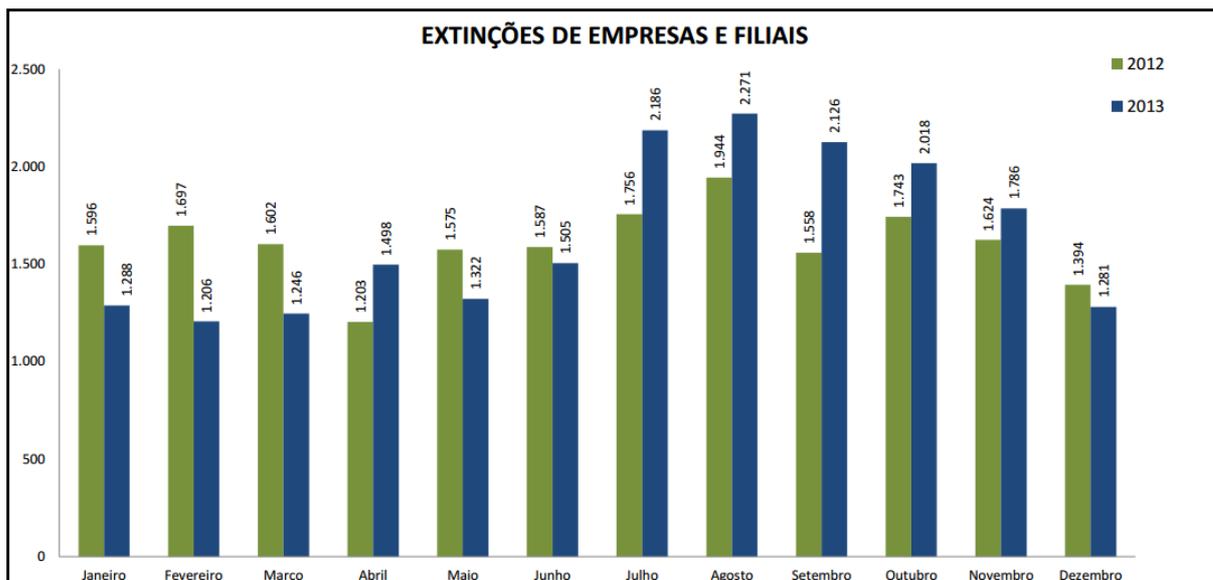


Gráfico 2 - Extinções de Empresas e Filiais

Fonte: Relatório Estatístico Jucepar / dezembro / 2013

Conforme gráficos acima, no ano de 2012, houve 51.743 (cinquenta e um mil setecentos e quarenta e três) constituições de empresas (EIRELLI, Sociedade Empresária, Sociedade Anônima, Sociedade Cooperativa, Micro empreendedor, outros tipos societários), já em 2013 este número aumentou para 52.436 (cinquenta e dois mil quatrocentos e trinta e seis) representando 1,34% de aumento durante os dois anos apresentados. Em relação às extinções, no ano de 2012, foram registradas 19.279 (dezenove mil duzentos e setenta e nove) e em 2013, 19.733 (dezenove mil, setecentos e trinta e três), tendo um aumento de 2,35% em relação ao ano anterior.

Não há informações em relação ao motivo das extinções das empresas, porém há números significativos em determinados meses comparando os anos.

Um dos principais fatores que influenciam no fechamento das MEP'S é a falta de controle e planejamento eficaz, com fins de auxílio na tomada de decisão. Barros (1978, p. 187) observa que “pouco ou nenhum valor se empresta à finalidade básica da contabilidade, que é a de orientar o administrador”.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Mintzberg *et al.* (2006, p29) descreve que “a estratégia é o padrão ou o plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações da organização em todo um coeso”. Ainda explica que uma estratégia bem definida deve ser capaz de

organizar e alocar recursos em objetivos únicos, baseando-se nas competências da empresa e nas suas deficiências internas, além das mudanças do ambiente e das ações dos concorrentes.

Para Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia como um plano é definida como “um curso de ação conscientemente engrenado, uma diretriz (ou um conjunto de diretrizes) para lidar com uma determinada situação”.

Welsch (1983) define planejamento como um processo que necessita do suporte e comprometimento da alta administração, é a atividade de antecipar-se às mudanças, organizando planos de ação futura e alocação de recursos.

Segundo Miranda e Libonati (2002), a atividade de planejamento tem uma função muito importante, que é esclarecer as metas de desempenho dos gestores e funcionários. Esta por sinal, de grande importância para que desde o início, se estabeleça, de forma clara, a direção que tanto os gestores quanto os funcionários devem tomar.

Tubino (2009) relaciona, em sua obra, que estratégia, além do planejamento, também deve ser analisada nos três níveis de responsabilidade da organização. Essas estratégias se estabelecem como suporte para a elaboração do planejamento estratégico. São elas:

- Estratégia Corporativa: onde são definidos os objetivos globais da empresa. São tomadas decisões que não podem ser descentralizadas e são de responsabilidade da alta administração;
- Estratégia de Negócios: são objetivos estabelecidos por unidade organizacional, a fim de possibilitar os posicionamentos das mesmas no ambiente que estão inseridas;
- Estratégia Funcional: consiste na definição de um conjunto de políticas, diretrizes ou objetivos relacionados às atividades operacionais da empresa. Deverá detalhar como a operação irá suportar a estratégia de negócios e manter a competitividade.

Lunkes (2009) aborda que os planejamentos estratégico, tático e operacional são registrados através da integração entre os sistemas disponíveis na empresa, ferramentas e técnicas como o Orçamento Empresarial, por exemplo, o qual possibilita aos administradores a execução e controle do planejamento.

2.4 GESTÃO FINANCEIRA

A gestão financeira, utilizada de forma correta, proporciona o melhor resultado possível, com a alocação dos recursos disponíveis na empresa. A utilização da mesma visa o aprimoramento e desenvolvimento da organização.

A administração financeira lida com as obrigações do administrador financeiro na empresa. Os administradores financeiros gerenciam ativamente as questões financeiras de muitos tipos de negócios – financeiros e não financeiros, privados e públicos, grandes e pequenos, com ou sem fim lucrativo. Eles trabalham em tarefas financeiras tão variadas como planejamento, concessão de crédito para clientes, avaliação de investimento, assim como meios de obter recursos para financiar as operações da empresa (GITMAN, 2001).

Segundo Gitman (2004), a gestão financeira, possui três atividades básicas, conforme o quadro a seguir:

Tabela 2– Atividades Básicas do Administrador Financeiro

Realizar Análises e Planejamento Financeiro	Consiste em coordenar, monitorar e avaliar todas as atividades da empresa, por meio de dados financeiros, bem como determinar o volume de capital necessário.
Tomar Decisões de Investimentos	Destinação dos recursos financeiros para a aplicação em ativos correntes e não correntes, considerando-se a relação adequada de risco e retorno dos capitais investidos.
Tomar decisões de Financiamentos	Captação de recursos financeiros para o financiamento dos ativos necessários às atividades empresariais, considerando-se a combinação adequada dos financiamentos a curto e longo prazo e a estrutura de capital.

Fonte: Adaptado de GITMAN, 2001.

Para Assaf Neto (2007);

A crescente complexidade do mundo dos negócios determinou, ainda, que o responsável pela área financeira desenvolvesse uma visão mais integrativa da empresa e de seu relacionamento com o ambiente externo [...] Nos dias atuais, a área financeira passou de uma postura mais conservadora e de absoluta aceitação dos fatos para uma posição bem mais questionadora e reveladora dos fenômenos financeiros.

Neste contexto, é necessário que dentro da empresa, exista a participação de um gestor financeiro, ou ao menos de alguém que tenha uma visão econômica e financeira do seu negócio. Em relação a isto, Hoje (2006) classifica três funções básicas de um administrador financeiro:

- Análise, planejamento e controle financeiro;
- Tomadas de decisões de investimentos; e
- Tomadas de decisões de financiamentos.

Hoji (2006) destaca ainda que “o empresário deve estar atento a estas funções básicas em seu negócio. Deve analisar planejar e controlar o uso de seus recursos financeiros e tomar decisões de investimentos e financiamentos precisas e inteligentes”.

Para que qualquer decisão seja tomada, é necessária uma análise criteriosa do gestor financeiro, e para isso, o conhecimento é indispensável. Segundo Ludícibus (1998), para tomar suas decisões financeiras em bases racionais, o indivíduo precisa de um objetivo. Sem um objetivo ele não teria um critério razoável para guiá-lo em suas escolhas.

2.5 CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO FINANCEIRA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

A contabilidade gerencial segundo Pinheiro (1996) é um dos fatores limitantes para o crescimento e desenvolvimento das pequenas empresas, salientando que: “há de se considerar a discutível capacidade gerencial dessas empresas como um fator altamente influente, até mesmo, impeditivo ao seu crescimento e desenvolvimento”.

Segundo Schier (2008), a maioria das empresas nunca se preocupou efetivamente em desenvolver e utilizar modelos de gestão com base nas informações contábeis e gerenciais para a obtenção de resultados almejados.

Cavalcanti (1986, p. 201) relaciona o não conhecimento das informações gerenciais à fragilidade na administração e organização dessas empresas:

“A fragilidade administrativa e organizacional das MEP's revela-se com toda a sua inteireza na pequena interligação entre aspectos tecnológicos,

administrativos, de percepção ambiental, referentes ao sistema de informações gerenciais adotados ou à estratégia desenvolvida”.

Para Souza (2009), as pequenas empresas precisam se adequar a um meio altamente competitivo, fazendo com que consigam se inserir no mercado e obter o retorno esperado.

Segundo Oliveira (2003), durante a revolução industrial, “a medida que aumentava a necessidade de informação gerencial sobre os custos de produção e os atribuídos a avaliação de estoques, aumentava a necessidade de métodos mais adequados de contabilidade de custos”.

A contabilidade gerencial para Padovese (2009), passou por quatro momentos de grandes mudanças, onde cada um representa a necessidade imposta pelo mercado em cada período histórico, são eles:

- antes de 1950, o foco era na determinação do custo e controle financeiro, através do uso do orçamento e da contabilidade de custos;
- por volta de 1965 o foco foi mudado para o fornecimento de informação para o controle e planejamento gerencial, através do uso de tecnologias tais como análise de decisão;
- por volta de 1985, a atenção foi focada na redução do desperdício de recursos usados nos processos de negócios, através de análise de processo e administração estratégica de custos;
- e, por volta de 1995, a atenção foi mudada para a geração ou criação de valor através do uso efetivo de recursos, através de tecnologias tais como direcionamento de valor ao cliente, valor para o acionista, e inovação organizacional.

Barros (1978) descreve sobre práticas que exercem influencia sobre o crescimento da pequena empresa, como sendo:

- a) Uso da contabilidade com objetivo precípua de atender apenas a uma exigência fiscal;
- b) Pouco se aplica a finalidade básica da contabilidade que é a de orientar o administrador em suas decisões;
- c) Comumente, as decisões de capital importância para empresa são tomadas com base na intuição do empresário;
- d) Decisões sem segurança de estudos técnicos-administrativos fundamentados em informações ou dados estatísticos pertencentes ao acervo de experiência da própria empresa;
- e) No caso de pequenas indústrias, há falta de controle das matérias-primas, produtos em elaboração, produtos acabados, resíduos, etc.

f) Raramente é feito o controle das horas trabalhadas pelos operários, o mesmo se repetindo no tocante ao rendimento das máquinas e equipamentos e matérias-primas empregadas.

A contabilidade Gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador (IUDÍCIBUS 1998).

2.6 FERRAMENTAS PARA GESTÃO FINANCEIRA DAS MEP'S

Para Marion (2009), “contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisão dentro e fora da empresa”. É muito antiga e sempre existiu como uma ferramenta de auxílio na tomada de decisão.

Ainda para Marion (2009) “os dados coletados pela contabilidade são apresentados periodicamente aos interessados de maneira resumida e ordenada, formando assim, os relatórios contábeis”.

Para que haja uma compreensão melhor das ferramentas que podem ser utilizadas para geração de informações e conseqüentemente apoio na tomada de decisão, as mesmas serão apresentadas nos tópicos abaixo.

2.6.1 Balanço Patrimonial

Marion (2009) considera o balanço patrimonial como sendo o relatório mais importante gerado pela contabilidade, pois é através dele que se pode ver a situação real econômica e financeira da empresa em determinado período.

Para Gomes (2009) balanço patrimonial permite que sejam feitas análises e interpretações adequadas da situação patrimonial e financeira da empresa, uma vez que essa demonstração tem como principal função, gerar informações sobre o que a empresa tem a pagar, seu patrimônio líquido e o que tem a receber.

Essa demonstração é evidenciada pelo ativo, o passivo e o patrimônio líquido da entidade conforme descrição de Schier (2008):

a) Ativo é o conjunto de bens e direitos da empresa, e compreende as aplicações de recursos (aquisição de ativo imobilizado; duplicatas a receber etc);

- b) passivo compreende as exigibilidades e as obrigações da empresa, tais como: contas a pagar; salários a pagar etc.
 c) patrimônio líquido reflete o resultado das operações da empresa, ou seja, é a diferença líquida entre o Ativo e o Passivo da empresa.

Segundo Iudícibus (2008), “demonstrativo (relatório) contábil é a exposição resumida e ordenada dos principais fatos registrados pela contabilidade, em determinado período”.

Tabela 3 – Modelo Balanço Patrimonial

ATIVO	PASSIVO	
Ativo Circulante	Passivo Circulante	
Ativo Não Circulante	Passivo Não Circulante	
Realizável a Longo Prazo	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	
Investimento		
Imobilizado		Capital Social
Intangível		Prejuízos Acumulados

Fonte: Conselho Federal de Contabilidade.

Para que esta demonstração seja entendida de forma fácil e rápida, Marion (2009) a explica da seguinte forma:

- a) no grupo Ativo Circulante são classificados: dinheiro disponível (caixa e bancos) em poder da empresa e também todos os valores que serão transformados em dinheiro a curto prazo: normalmente "duplicatas a receber" e "estoques".
- b) o grupo Ativo Não Circulante, compreende itens que serão realizados em dinheiro a longo prazo, ou seja, em período superior a um ano, ou de acordo com o ciclo operacional da atividade predominante. Este item se subdivide em Ativo Realizável a Longo Prazo, Investimentos, Imobilizado e Intangível.
- c) os empréstimos que a empresa faz a diretores e a outras empresas coligadas não são recebíveis imediatamente; por isso são classificados no Realizável a Longo Prazo.
- d) os investimentos são aplicações que nada têm a ver com a atividade da empresa. Por exemplo, a compra de ações de outra empresa, obras de arte.

- e) imobilizado são bens corpóreos (palpáveis) destinados a manutenção da atividade principal da empresa ou exercidos com essa finalidade. Por exemplo, prédios, móveis, veículos.
- f) intangível são direitos que tenham por objeto bens incorpóreos, isto é, não palpáveis, que não se podem tocar, pegar. Por exemplo, marcas e patentes.
- g) o passivo circulante evidencia todas as dívidas com terceiros que serão pagas em curto prazo: dívidas com fornecedores de mercadorias, salários a pagar, impostos, etc.
- h) passivo não circulante é composto principalmente pelas obrigações com terceiros que serão liquidadas a longo prazo. Geralmente se referem a financiamentos obtidos junto às financeiras e bancos.
- i) o patrimônio líquido demonstra o total de recursos aplicados pelos proprietários na empresa, assim como seus lucros ou prejuízos acumulados e suas reservas.

Para que o Balanço Patrimonial possa fornecer informações mais confiáveis aos empresários, algumas análises através de índices podem ser utilizadas. Os índices são relações que se estabelecem entre duas grandezas; facilitam sensivelmente o trabalho do analista, uma vez que a apreciação de certas relações ou percentuais é mais significativa que a observação de montantes por si só. (MARION, 2012 pg. 24)

Dentre outros índices, os mais utilizados para análise do Balanço Patrimonial são: índice de liquidez corrente, liquidez seca, liquidez geral, e liquidez imediata. Marion (2012) fala que os índices de liquidez “são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa, isto é, constituem uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos”.

Ainda em seu livro, Análise das Demonstrações Contábeis, Marion (2012) ordena este índices da seguinte forma:

a) Índices de Liquidez Corrente ou Comum (LC): onde mostra a capacidade de pagamento da empresa a curto prazo, tornando-se o indicador mais importante da situação financeira da empresa. Este índice pode ser conseguido por meio da seguinte fórmula:

$$\text{LC: } \frac{\text{ATIVO CIRCULANTE}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$$

O resultado superior a 1,0 é o ideal para as empresas.

b) Índice de Liquidez Seca (LS): também indica a capacidade de pagamento a curto prazo e fornece informações como por exemplo, se a empresa sofresse a paralisação de suas vendas, ou se seu estoque se tornasse obsoleto, quais seriam as chances dessa empresa pagar suas dívidas com o disponível (caixa, banco) e duplicatas a receber (vendas a prazo para clientes). Para este índice obtém-se a seguinte fórmula:

$$\text{LS: } \frac{\text{ATIVO CIRCULANTE} - \text{ESTOQUE}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$$

Como a liquidez seca, o resultado torna-se satisfatório sendo maior que 1,0, porém nem sempre um índice de liquidez seca baixo é sintoma de situação financeira ruim. Um exemplo que explica essa situação são os supermercados, onde o investimento em estoque é grande e não há duplicatas a receber.

c) Índice de Liquidez Geral ou Financeira (LG) : mostra a capacidade que a empresa possui em relação a pagamentos a longo prazo, considerando tudo que ela converterá em dinheiro, relacionando-se com tudo o que ela já assumiu de dívidas. É representada pela seguinte fórmula:

$$\text{LG: } \frac{\text{ATIVO CIRCULANTE} + \text{REALIZÁVEL A LONGO PRAZO}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE} + \text{EXIGÍVEL A LONGO PRAZO}}$$

O resultado deve ser analisado considerando que para cada R\$ 1,00 de dívida a curto e longo prazo, a empresa possui valor X a receber a curto e longo prazo.

d) Índice de Liquidez Imediata (LI): revela quanto a empresa possui disponível de imediato para saldar dívidas a curto prazo. O resultado se dará através da seguinte fórmula:

$$\text{LI: } \frac{\text{DISPONIBILIDADES (caixa, banco, aplicações de curto prazo)}}{\text{PASSIVO CIRCULANTE}}$$

Para efeitos de análise, este índice não possui muito destaque, pois será analisada a relação entre o dinheiro disponível no momento com valores que vencerão em datas variadas como, por exemplo, daqui a 5 meses como também 360 dias.

Marion (2012) ressalta ainda que para que os índices possam gerar informações com maior veracidade sobre a empresa, os mesmos devem ser aplicados em conjunto e não separadamente, onde em determinadas situações, um poderá complementar o outro.

2.6.2 Demonstração do Resultado do Exercício

A demonstração do resultado do exercício (DRE) é conceituada por Marion (2009) como sendo um resumo das receitas e despesas da empresa em um determinado período (normalmente 12 meses).

Para Souza (2009) “as contas de receita registram as variações patrimoniais positivas, elas aumentam o patrimônio líquido. As contas de despesa registram as variações patrimoniais negativa, diminuindo o patrimônio líquido”.

As transações devem ser registradas no momento de sua ocorrência, independente da realização monetária, seguindo o princípio da competência. Schier (2008) define esse princípio da seguinte forma:

As receitas, custos e as despesas operacionais ou não, deverão ser contabilizadas na ocorrência do fato gerador e não quando são pagas ou recebidas (regime de caixa), ou seja, a receita da venda deve ser contabilizada por ocasião da venda e não no seu recebimento; a despesa com pessoal (salários) deve ser reconhecida no mês em que o funcionário prestou o serviço, e não no mês subsequente quando é efetuado o pagamento; ou ainda no caso e resultado positivo, o imposto de renda deve ser registrado no mesmo período de apuração dos resultados em que pese ser recolhido no exercício posterior.

Para Carlberg (2005), o DRE é “uma poderosa ferramenta para a tomada de decisão, pois retrata o confronto entre receitas e despesas do período, ou seja, é a ferramenta que mostra o resultado do período em análise”.

Marion (2009) diz que para as micro e pequenas empresas, a estrutura da DRE, pode ser demonstrada pela forma simples, deduzindo todas as despesas da receita bruta, apurando-se assim, o lucro ou prejuízo não sendo necessário o destaque dos principais grupos de despesa.

Porém, para fins de conhecimento, será apresentada a DRE completa, que ainda conforme Marion (2009), este formato de DRE fornece maiores informações para a tomada de decisão, onde abordam grupos de despesas, vários tipos de lucros, destaque dos impostos, etc.

Tabela 4 - Modelo Demonstração do Resultado do Exercício

MODELO DA DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO
RECEITA OPERACIONAL BRUTA

Vendas de Produtos
Vendas de Mercadorias
Prestação de Serviços
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA
Devoluções de Vendas
Abatimentos
Impostos e Contribuições Incidentes sobre Vendas
(=) RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA
(-) CUSTOS DAS VENDAS
Custo dos Produtos Vendidos
Custo das Mercadorias
Custo dos Serviços Prestados
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO
(-) DESPESAS OPERACIONAIS
Despesas Com Vendas
Despesas Administrativas
(-) DESPESAS FINANCEIRAS LÍQUIDAS
Despesas Financeiras
(-) Receitas Financeiras
Variações Monetárias e Cambiais Passivas
(-) Variações Monetárias e Cambiais Ativas
OUTRAS RECEITAS E DESPESAS
Resultado da Equivalência Patrimonial
Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante
(-) Custo da Venda de Bens e Direitos do Ativo Não Circulante
(=) RESULTADO OPERACIONAL ANTES DOS IRPJ E CSLL

(=) LUCRO LÍQUIDO

Fonte: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/demonstracaodoresultado.htm>

Conforme tópico acima, a Demonstração do Resultado do Exercício também pode ser analisada através de índices, tornando-a uma ferramenta ainda mais importante para fins de tomada de decisão. Além dos índices de liquidez, análises verticais e horizontais também podem ser utilizadas.

Para Gomes (2009) a análise vertical demonstra a composição de itens da demonstração e sua evolução durante o tempo. Já para Ribeiro (2007) “Consiste na determinação da porcentagem de cada conta ou do grupo de contas em relação ao seu conjunto”.

Gomes (2009) explica que esta análise procura evidenciar a participação de cada elemento da demonstração com relação a um elemento chave, onde é atribuído o parâmetro de 100%.

A análise horizontal, segundo Ribeiro (2007) é a “comparação feita entre componentes do conjunto de vários exercícios, por meio de números – índices objetivando a avaliação de cada conta ou grupo de contas ao longo dos períodos analisados”.

Ainda para Gomes (2009) a interpretação deste índice “permite identificar variações de contas em períodos distintos, e analisar seu comportamento”.

2.6.3 Fluxo de Caixa

Segundo Zdanowicz (1992) o fluxo de caixa é um instrumento de suma importância para a boa administração e sucesso da empresa. A empresa que mantém seu fluxo de caixa atualizado poderá identificar com mais facilidade o volume de entradas e saídas dos recursos financeiros

Ainda para Zdanowicz (1992)

O fluxo de caixa é o instrumento que permite demonstrar as operações financeiras que são realizadas pela empresa, facilitando a análise e decisão, de comprometer os recursos financeiros, de selecionar o uso das dispõe de capitais próprios, bem como utilizar as disponibilidades da melhor forma possível.

Hoji (1997) considera esta demonstração como uma das mais úteis para os micro e pequenos empresários, uma vez que permite a visualização de sobras ou faltas de caixa antes mesmo da eventual ocorrência.

Para Gitman (2004), o objetivo básico do fluxo de caixa é fornecer um resumo dos fluxos durante certo período, normalmente do ano recém-encerrado. Gazzoni (2003) destaca a utilidade do fluxo de caixa, como sendo a de fornecer relatórios que possam servir de ajuda no controle de entradas e saídas de caixa, possibilitando ao gestor, verificar se a empresa esta trabalhando com aperto ou folga financeira no período determinado.

Marion (2012) comenta que:

A demonstração dos fluxos de caixa indica, no mínimo, as alterações ocorridas no exercício no saldo de caixa e equivalentes de caixa, segregadas em fluxos das operações, dos financiamentos e investimentos. Essa demonstração será obtida de forma direta (através da movimentação do caixa e equivalentes de caixa) ou de forma indireta (com base no Lucro/prejuízo do exercício).

Abaixo serão apresentados os dois modelos de fluxo de caixa retirados do livro Análise das Demonstrações Contábeis, escrito por José Carlos Marion.

Tabela 5 - Modelo Fluxo de Caixa Direto

DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA – DIRETO	
Saldo Inicial em 31-12-X4	R\$
Entradas	
Receita Operacional Recebida	
Receitas Financeiras	
Recebimento de Coligadas	
Vendas Investimentos	
Novos Financiamentos	
Aumento de Capital em dinheiro	
Saídas	
Compras Pagas	
Despesas de Vendas Pagas	
Despesas Administrativas	
Despesas Financeiras	
Imposto de Renda	
Dividendos Pagos	
Saldo final em 31-12-X5	

Fonte: Livro: Análise das Demonstrações Contábeis – José Carlos Marion

Tabela 6 - Modelo Fluxo de Caixa Indireto

DEMONSTRAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA – INDIRETO	
a) Atividades Operacionais	R\$
Lucro Líquido	
(+) Despesas Econômicas (não afetam o caixa):	
Depreciação	
Ajuste por mudança no Capital de Giro	
(aumento ou redução durante o ano)	
Ativo Circulante	
Duplicatas a Receber - aumento (reduz o caixa)	
Estoque - aumento (reduz o caixa)	
Passivo Circulante	
Fornecedores - aumento (melhora o caixa)	
Salários a pagar - aumento (melhora o caixa)	
Impostos a recolher - redução (piora o caixa)	
Fluxo de Caixa das Atividades Operacionais	
b) Atividade de Investimento	
Varição Imobilizado	
Vendas de ações Coligadas	
Recebimento de Empresas Coligadas	
c) Atividades Financeiras	
Novos Financiamentos	
Aumento do Capital em dinheiro	
Dividendos	
Redução do Caixa no ano	
Saldo Inicial do Caixa	
Saldo Final do Caixa	

Fonte: Livro: Análise das Demonstrações Contábeis – José Carlos Marion

Como forma de complemento ao fluxo de caixa demonstrado nas tabelas acima, o administrador, visando à facilidade na gestão e maior auxílio no momento da tomada de decisão, deve estar atentos a alguns procedimentos que conforme Segundo Filho (2005) tornam-se essenciais:

a) Manter um fundo fixo de caixa, com valor máximo definido pela administração, para pagamento das pequenas despesas diárias. Esse fundo fixo deve ter uma

prestação de contas em prazos condizentes com o seu volume e sua movimentação, ou sempre que seu saldo esteja próximo à exaustão, devendo ser apresentada ao superior imediato para a devida aprovação;

- b) Todos os cheques recebidos devem ser nominativos à empresa e cruzados;
- c) As entradas de caixa, sempre que possível, devem ser depositadas diariamente e registradas no livro caixa;
- d) Todos os recebimentos em caixa devem ser suportados por um comprovante, como nota fiscal, recibo pré-numerado;
- e) Deve haver um planejamento sistemático de contagem de caixa, não anunciado, por pessoa independente do setor;
- f) Estabelecer separação entre a função do recebimento e a do registro;
- g) Centralizar todos os recebimentos em um único local;
- h) Todos os pagamentos, exceto as pequenas despesas devem ser efetuados através de cheques nominativos, assinado por pessoa autorizada, sendo proibida a emissão de cheques ao portador. Os pagamentos devem ser feitos, preferencialmente pelo sistema automático oferecido pelas instituições financeiras (TED, DOC etc.); e
- i) Todos os cheques devem ser assinados por duas pessoas, acompanhados dos respectivos documentos.

Para Rubbo (2008) “podemos definir fluxo de caixa como um ótimo meio informacional, para qualquer organização, seja ela indústria, comércio ou de serviços, onde é possível detectar possíveis faltas ou sobra de recursos, para que o administrador possa captar recursos com menos custo para a empresa”.

2.6.4 Orçamento

Gitman (1997) considera orçamento como o “processo que consiste em avaliar e selecionar investimentos a longo prazo, que sejam coerentes com os objetivos da empresa, para maximizar a riqueza de seus proprietários”.

Padoveze (2009) diz que o orçamento é uma repetição de todos os relatórios gerenciais atuais, porém, suas alterações decorrem da melhor perspectiva que a empresa tem do mercado no momento de sua elaboração.

Zdanowicz (1992) comenta que esta ferramenta, por ser utilizada para planejar e controlar as atividades operacionais e de capital da empresa, deve possuir uma estrutura flexível para alterações e de fácil entendimento.

Segundo Gomes (2009) as vantagens que as empresas têm quando possuem um orçamento bem elaborado são:

- a) fornecer um meio de transmitir os planos da administração a toda a organização;
- b) forçar os administradores a pensar no futuro e planejá-lo;
- c) revelar os potenciais gargalos ou problemas que a empresa pode vir a encontrar antes que eles ocorram; e
- d) definir metas que servirão de níveis de referência para a subsequente avaliação de desempenho.

Apesar de ser uma ferramenta importante de auxílio, há aqueles que contemplam o orçamento como uma função contábil e que se resume na elaboração, execução e fiscalização orçamentária, isto é, o plano fiscal da empresa (CHIAVENATO, 2000).

Shier (2008) comenta sobre as vantagens da utilização do orçamento:

As vantagens da utilização do orçamento consistem principalmente no estabelecimento de metas claras a serem atingidas e na atribuição e definição solidária e individual de cada área. Essa ferramenta de gestão permite que os envolvidos trabalhem em sintonia em virtude do comprometimento com o resultado global da empresa, através da integração das diversas etapas e informações geradas.

Corrêa (2010) refere-se ao objetivo do orçamento como sendo o de direcionar as metas de cada área da empresa. Ressalta ainda que não existem parâmetros para que o orçamento seja formulado, sendo que o mesmo pode variar dependendo da necessidade de cada empresa.

Após a formulação do orçamento é preciso ter controle do mesmo para que a empresa possa se beneficiar do que foi planejado. Para Shier (2008) “controle orçamentário é a ferramenta para a manutenção do planejamento orçamentário de uma entidade. Pois, não há sentido em se fazer um planejamento sem o seu controle”.

Padoveze (2009) diz que os responsáveis pela tomada de decisão necessitam estar periodicamente informadas sobre o controle orçamentário utilizado na organização, para que possa assim, optar pela melhor forma para otimizar os resultados de suas atividades.

2.6.5 Sistema de Informação Gerencial

Segundo Hoji, (2006) “Sistema de informações gerencial pode ser entendido como um conjunto de subsistemas de informações que processam dados e informações para fornecer subsídios ao processo de gestão de uma empresa”.

Correa (2010) diz que:

O papel de um sistema de informações contábeis gerenciais é de transformar as demonstrações contábeis em informações que possam ter relevância no processo de tomada de decisão dentro de uma organização. De modo a proporcionar informações que reflitam de modo real os resultados obtidos com as operações da entidade.

Para que seja útil, o sistema de informação gerencial deve ser confiável e ágil, fazendo com que o processamento dos dados inseridos no momento da transação, sejam transformados em informações tornando apoio aos empresários. De acordo com Padoveze (2009):

Sistema de informação de apoio às operações tem como objetivo auxiliar os departamentos e atividades a executarem suas funções operacionais (compra, estocagem, produção, vendas, faturamento, recebimentos, pagamentos, qualidade, manutenção, planejamento e controle de produção). Os sistemas de informação de apoio à gestão preocupam -se com as informações necessárias para gestão econômico-financeira da empresa. O sistema de informação é um sistema de apoio à gestão, juntamente com os demais sistemas de controladoria e finanças. Os sistemas de informação de apoio à gestão tem como base de apoio informacional as informações de processo e quantitativas geradas pelos sistemas operacionais

Corrêa (2010) comenta que um controle eficiente depende de um sistema informacional seguro, onde os gestores somente podem tomar decisões coerentes se tiverem as informações que lhes permitam avaliar de modo correto as consequências de cada decisão.

Hoji (2006) apresenta na figura abaixo duas opções de sistemas que podem ser utilizados dentro da organização.

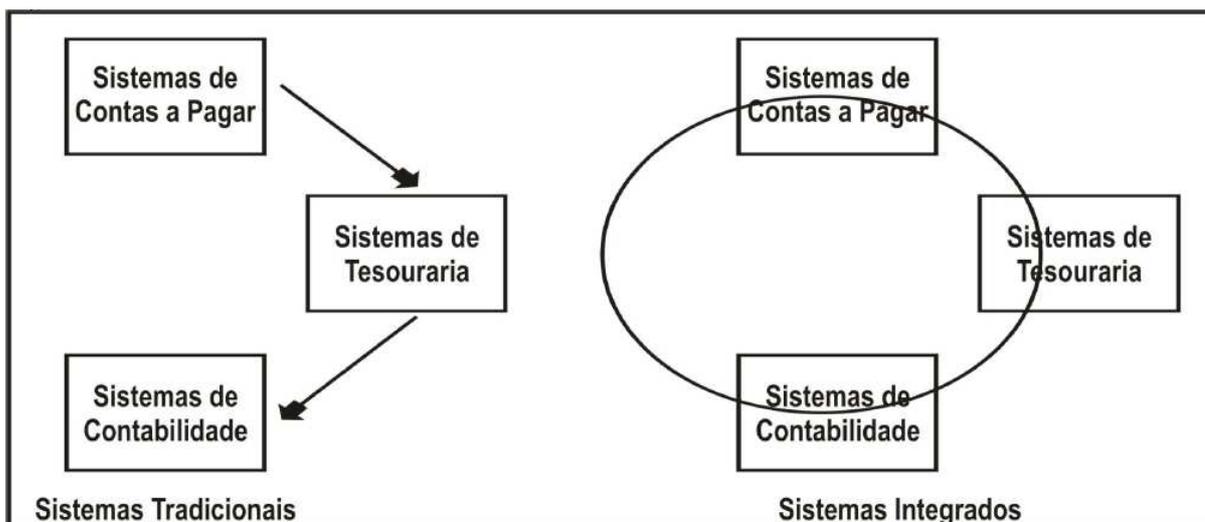


Figura 1 - Fluxo de dados entre os sistemas de controle

Fonte: Hoji, Masakasu (2009).

Segundo conclusões de Hoji (2006), os sistemas destacados acima, podem ser utilizados nas empresas sem nenhum problema, porém o sistema mais eficaz no sentido de obtenção de informações de forma rápida e clara, é o sistema integrado, pois agiliza a disseminação dos dados e conseqüentemente fornece aos interessados, informações necessárias de auxílio para a situação que se deseja resolver.

Para Silva (2001) “um sistema de informação gerencial consiste na ordenação das informações necessárias para o gerenciamento de negócios atuais na elaboração de planos futuros”.

2.6.6 Custo das Mercadorias

Megliorini (2007) diz que os custos “correspondem a parcela dos gastos consumida no ambiente fabril para fabricação do produto, pela aquisição de mercadorias para revenda e para realização de serviços”. Estes custos são incorporados ao produto, até o momento da venda. Em indústrias, este custo é chamado de CPV – Custo dos Produtos Vendidos. Nas empresas de prestação de serviço, são chamados de CSP – Custo dos Serviços Prestados, e ainda no caso do comércio, são chamados de CMV – Custo da Mercadoria Vendida.

Conforme informações obtidas junto ao SEBRAE, os custos das mercadorias são os valores pagos no momento da compra. Este valor pago deve ser alvo de

observação e controle para que o valor seja restituído pela empresa no momento da venda.

Para Cogan (1999):

Na empresa um total de despesas (recursos) são ofertados (gastos) para dar suporte aos produtos/serviços das companhias, em atendimento ao seu mercado. Em consequência o custo de cada produto/serviço é o que cada produto/serviço absorve (usa) do total das despesas gastas pela empresa num determinado período.

Segundo Iudícibus (2008) “a expressão custo das mercadorias vendidas indicam na verdade, algo que já foi custo e se transformou em despesa”. Ainda para este autor, a necessidade e importância da realização da identificação do rateio dos custos, é dado com a finalidade de desvendar o real valor do custo de cada mercadoria, porém as micro e pequenas empresas são as que menos dedicam atenção a este assunto.

Para Santos (2001) toda mercadoria adquirida por qualquer estabelecimento (comercial ou industrial) provoca um gasto, que após acabado o processo de fabricação, transforma-se em despesa no momento do reconhecimento da receita da venda.

O Decreto-Lei 1.598/77 § 1º art.13 abordam custos e despesas das mercadorias, como sendo:

- 1) o custo de aquisição de matérias-primas e quaisquer outros bens ou serviços aplicados ou consumidos na produção, observado o disposto neste artigo;
- 2) o custo do pessoal aplicado na produção, inclusive de supervisão direta, manutenção e guarda das instalações de produção;
- 3) os custos de locação, manutenção e reparo e os encargos de depreciação dos bens aplicados na produção;
- 4) os encargos de amortização diretamente relacionados com a produção;
- 5) os encargos de exaustão dos recursos naturais utilizados na produção.

Gomes (2009) comenta que é através do reconhecimento do custo das mercadorias no processo de fabricação ou venda, é que se pode formular o preço de venda devendo ser alocados os respectivos valores para que o administrador não tenha prejuízo no momento da venda.

2.6.7 Preço de Venda

Para Santos (2001) antigamente o preço de venda era um processo isolado, não sendo influenciado por fatores externos e consistia apenas em agregar uma margem de lucro sobre os custos operacionais da empresa. Porém, alguns fatores externos como concorrência acirrada e o maior poder de compra dos clientes, acabam por influenciar o cálculo final do preço do produto.

O Sebrae define, em seu site, o preço de venda como sendo o "valor que deverá cobrir o custo direto da mercadoria, produto ou serviço, as despesas variáveis (como impostos e comissões), as despesas fixas proporcionais (como aluguel, água, luz, telefone, salários e pró-labore), além de permitir a obtenção de um lucro líquido adequado".

Gomes (2009) afirma que a margem de lucro das micro e pequenas empresas tem diminuído devido o aumento da concorrência e através disso a formulação do preço de venda, vem ganhando destaque e cada vez mais espaço nas estratégias comerciais.

Wernke (2004) diz que "a correta formação de preço de venda é questão fundamental para sobrevivência e crescimento das empresas, independente do porte e área de atuação".

Em relação à formulação do preço de venda, Wernke (2004) ainda comenta que "o método baseado no custo da mercadoria é o mais comum na prática empresarial e consiste em adicionar uma margem fixa a um custo-base, geralmente conhecida pela expressão *mark-up*".

Periard, em sua publicação no site SA- SobreAdministração, comenta como se deve formar o preço de venda. Para ele além do aspecto financeiro, deve se levar em conta também o aspecto mercadológico no momento da formação do preço de venda, sendo que o preço deve estar próximo ao do praticado pelos concorrentes da mesma categoria de produto e qualidade.

Ainda segundo Periard, "se o preço praticado pelo mercado for menor que o encontrado a partir dos custos internos da empresa, o empresário deverá refazer os cálculos financeiros para avaliar a viabilidade de seu negócio".

Para Gomes (2009) a formação do preço de venda vai além do que um simples processo de acumular custos e alocar margem de lucro nos produtos. Todos os processos envolvidos desde o início da fabricação até o momento em que o

produto esta pronto para comercialização deverão ser levados em consideração, para que a empresa possa alocar o preço correto de venda.

2.6.8 Margem de Contribuição e Ponto de Equilíbrio

Santos (2001) diz que a margem de contribuição “fornece ao gestor informações para decidir sobre qual linha de produção deve diminuir ou expandir; assim como decidir sobre estratégias de preços, serviços ou produtos e avaliar o desempenho da empresa”. Logo se trata da diferença entre o preço de venda e os custos e despesas utilizadas para a produção e comercialização do produto.

Margem de Contribuição (MC) é caracterizada pela diferença entre a receita e a soma de custos e despesas variáveis, fazendo com que seja evidenciado o valor que cada unidade produzida, linha de produto, pedido ou cliente proporciona de sobra à empresa entre a sua receita e o custo que de fato tenha provocado (MARTINS, 2006).

Para Padoveze (2009) “a definição da margem de contribuição dos produtos será importante para determinar o montante a ser vendido pela empresa para cobrir seus custos e despesas fixas e ainda contribuir para a formação do lucro”. Sendo assim, quanto maior a margem de contribuição, maior será o lucro da empresa.

Martins (2006) comenta ainda sobre a margem de contribuição dizendo que:

É uma ferramenta muito útil, a margem de contribuição, porque não apropria custos fixos ao produto, pois, utiliza o sistema de custeio variável. Assim são apropriados apenas os custos variáveis, ou seja, os custos alocados a cada produto são os que realmente foram gastos por ele. Assim, o gestor não terá o risco de errar por possuir informações distorcidas por rateios arbitrários, já que, a margem de contribuição elimina essa distorção (MARTINS 2006)).

Observa-se que a margem de contribuição é um instrumento de apoio ao processo interno de tomada de decisões, pois, facilita a identificação dos produtos com maior rentabilidade, esses produtos possuem uma margem de contribuição maior. Assim, cobrem os custos e despesas fixas mais rapidamente e a partir deste momento, passa a gerar o lucro da empresa (BERTÓ; BEULKE, 2006; WERNKE; LEMBERCK; MENDES, 2011)

Ponto de equilíbrio, segundo Gomes (2009) “indica o nível de receitas em que os custos e despesas da empresa se igualam, isto é, o ponto em que não há lucro, nem prejuízo”.

Souza (2009) diz que o ponto de equilíbrio demonstra qual a quantidade que a empresa precisa vender para que os custos e despesas sejam cobertos e não ocorra prejuízo no período.

Mello (2010) em sua pesquisa sobre a análise do ponto de equilíbrio e alavancagem operacional como ferramenta de gestão, comenta que conforme os resultados obtidos da análise do ponto de equilíbrio, “os níveis de receita ou volume de vendas que estiverem acima do ponto de equilíbrio representam o lucro da empresa, assim como a receita e ou volume de vendas abaixo do ponto de equilíbrio representará perdas para a empresa”.

Ainda segundo Mello (2010), a análise do ponto de equilíbrio, pode ser feita através de gráficos, devendo, entretanto, ter um controle de custo ou estoque onde permita a distinção entre os custos fixos e os custos variáveis.

Conforme figura abaixo exemplifica a análise do ponto de equilíbrio através de gráficos:

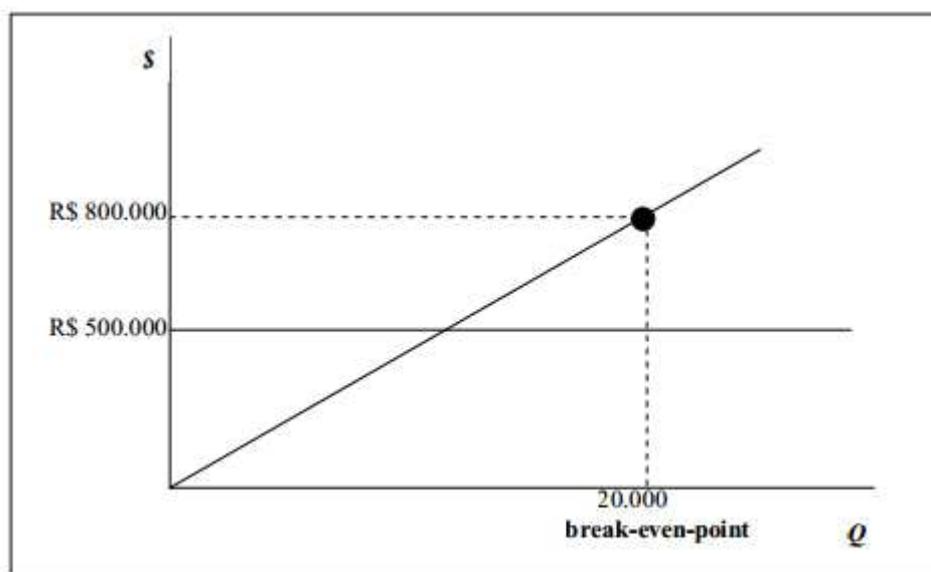


Figura 2 - Ponto de Equilíbrio

Fonte: <http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/2CCF/20080810175743.pdf>

Conforme pode perceber, a paralela horizontal com valor de R\$ 500.000,00 representa os gastos fixos, e a paralela com valor de R\$ 800.000,00 representa dos gastos variáveis. Mello (2010) explica que “Os gastos variáveis sempre partirão do

ponto dos Gastos fixos, ou seja, no exemplo acima os gastos variáveis partirão do valor de R\$ 500.000,00”.

Sendo assim, segundo Souza (2009) é “a partir do ponto de equilíbrio, que a empresa passa a gerar resultados positivos sobre a terminologia de “lucro”, sendo o lucro a própria margem de contribuição, que é a diferença entre o preço de venda e os gastos variáveis para exercidos para vender o bem ou serviço”.

2.7 ESTUDOS ANTERIORES

Kummer *et all* (2011) realizaram uma pesquisa a respeito da utilização das ferramentas da gestão financeira nas micro e pequenas empresas na cidade de São João, no Sudoeste do Paraná. Em 2011, este estudo foi publicados na Revista CAP, Vol.05.

Os autores abordaram assuntos como, por exemplo, o grande número de micro e pequenas empresas que fecham as portas pela falta de planejamento, a falta de conhecimento dos empreendedores, as ferramentas que podem ser utilizadas como auxílio para a tomada de decisão entre outros.

Após algumas análises determinaram alguns objetivos a serem alcançados com a pesquisa, que são: a) conhecer as características gerais das micro e pequenas empresas na cidade de São João, no Sudoeste do Paraná; b) identificar quais instrumentos e técnicas são utilizados nos controles e gestão econômica financeira; c) quais as dificuldades enfrentadas na condução dos seus negócios.

Em relação à metodologia, os autores optaram por realizar o método exploratório descritivo e a coleta de dados foi realizada através de um questionário fechado. O universo da pesquisa foi definido como sendo as micro e pequenas empresas que empregassem de 3 a 10 colaboradores na cidade de São João, PR. Foram distribuídos 30 questionários dos quais apenas 19 retornaram.

A pesquisa procurou apontar os problemas da gestão dos negócios das pequenas empresas voltados para o controle financeiro que deveriam se iniciados a partir da ideia do negócio até sua concretização. Através dos resultados obtidos, puderam concluir que:

O estudo conseguiu apontar a boa situação econômica das empresas, porém ainda ficou um questionamento do porque a mídia aponta uma série de dificuldades desses pequenos negócios sendo que os mesmos geram muitos empregos no país.

A conclusão dos autores, é que a dificuldade ou o receio em responder questões que apontam uma má gestão ou má utilização das ferramentas, são questões vinculadas à cultura do empreendedor, principalmente aquele do interior, que possui maior propensão em desconfiar de pesquisas e situações que saiam da rotina.

Outro estudo possível de comparação com a pesquisa atual é o estudo realizado por Vicenti *et all* (2012) onde o assunto abordado foi a utilização da contabilidade nas micro e pequenas empresas como fator determinante na sua gestão no município de Alta Floresta – MT.

Esta pesquisa buscou desenvolver uma organização contábil visando o crescimento e desenvolvimento dos empreendimentos analisados. A metodologia utilizada foi à pesquisa bibliográfica e questionário.

Os resultados obtidos revelaram que muitos empreendedores ainda veem a contabilidade como um instrumento fiscal apenas e não como uma ferramenta de auxílio no gerenciamento da empresa. Após mostrarem aos empreendedores a contabilidade como uma ferramenta de auxílio ao crescimento, os mesmos concordaram que a contabilidade gera uma maior segurança nos processos da empresa e uma maior compreensão maior dos gestores.

Em resumo, os pesquisadores apontaram a falta de conhecimento contábil que pode, em inúmeros momentos, por em risco o sucesso de qualquer empreendimento.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para Minayo (2000) pesquisa é uma atividade de aproximação da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados, tendo como propósito indagar e descobrir a realidade.

A metodologia utilizada para a realização do trabalho será a pesquisa exploratória descritiva. Segundo Gil (2002), estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.

Trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa e quantitativa. Conforme Godoy (1995), uma melhor compreensão do fenômeno/variável pesquisada, visto traduzir um perfil mais completo e real dos fatos que tendem a caracterizar a problemática analisada.

O instrumento de coleta de dados é caracterizado a partir de um questionário com perguntas tanto fechadas quanto abertas. O universo definido foi de micro e pequenos empreendimentos de qualquer segmento na cidade de Pato Branco, Sudoeste do Paraná. Para que a amostra fosse determinada, foram colhidas informações das empresas através do site da ACEPB – Associação Empresarial de Pato Branco, onde 403 e-mails foram salvos para posteriormente ser encaminhado o questionário. Nesta quantidade estão englobadas todas as empresas associadas à ACEPB, logo não temos o número exato de micro e pequenas empresas cadastradas nesta entidade.

Pelo fato de todos os e-mails estarem no site da ACEPB, não obtive informações sobre quem seria a pessoa responsável pelo e-mail, sendo assim, no questionário, foi elaborada uma questão referente ao cargo exercido na empresa.

Em relação à elaboração do questionário, o mesmo foi criado e enviado pela ferramenta do Google, chamada Google Docs. As respostas foram analisadas por esta mesma ferramenta.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Foram recepcionados 37 questionários tanto de micro e pequenas, quanto de médias e grandes empresas. Como o foco da pesquisa são as micro e pequenas empresas, 9 questionários foram retirados pois eram de empresas de grande porte, não sendo relevantes para a análise dos dados, totalizando 28 questionários de micro e pequenas empresas.

Iniciando a análise dos resultados obtidos, quando questionados a respeito do cargo exercido na empresa, 71% são administradores, 29% exercem outro cargo não citado na questão e nenhum dos questionados é contador.

Em seguida, quanto ao grau de escolaridade, 39% possuem ensino superior completo, 32% pós-superior, 21% superior incompleto e apenas 2% segundo grau completo. Sendo assim, pode-se dizer que quanto maior o grau de escolaridade, a expectativa é de que o grau de conhecimento também seja maior. Caixeta (2012) ao realizar sua pesquisa sobre o fluxo de caixa como ferramenta de gestão aplicável às micro e pequenas empresas na cidade de Luziânia – GO observou que dos respondentes, 40% estão cursando ou concluíram o nível superior e os demais estão distribuídos entre o nível médio e a pós-graduação.

O Gráfico 3 aborda sobre o setor de atividade da empresa.

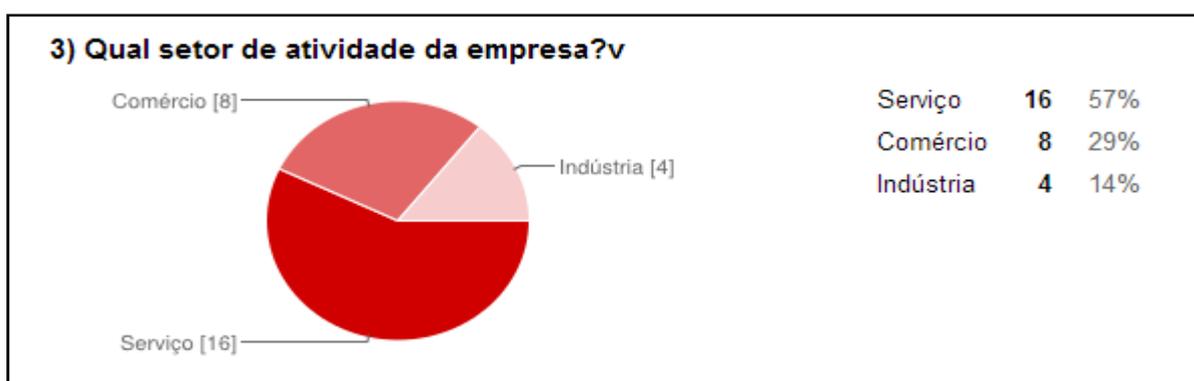


Gráfico 3

Fonte: Pesquisa Aplicada

Verifica-se a predominância da atividade de serviço, e diverge do estudo feito por Kummer *et all* (2011) sobre a utilização das ferramentas de gestão financeira das micro empresas na cidade de São João - PR, onde 87,5% das micro e pequenas empresas pesquisadas eram comércio.

Quando questionados sobre o porte da empresa, observou-se através dos resultados que 64% (18) são microempresas e 36% (10) são empresas de pequeno porte.

O gráfico 4 demonstra o número de funcionários.

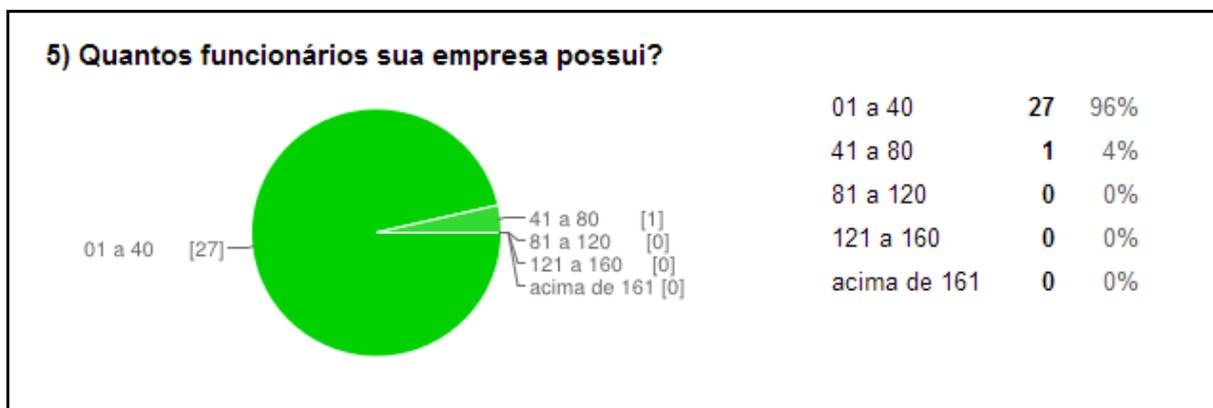


Gráfico 4

Fonte: Pesquisa Aplicada

Como podemos verificar, o número de funcionários é relativamente baixo nas empresas. Hall *et all* (2012) em seu estudo sobre a contabilidade como sendo uma ferramenta de gestão para as micro e pequenas empresas da cidade de Dourados – MS, também apontou em seus resultados que 80% dos respondentes empregam de 01 à 40 funcionários e 20% de 41 à 80 funcionários.

No gráfico 5, questionou-se sobre a informatização das empresas.

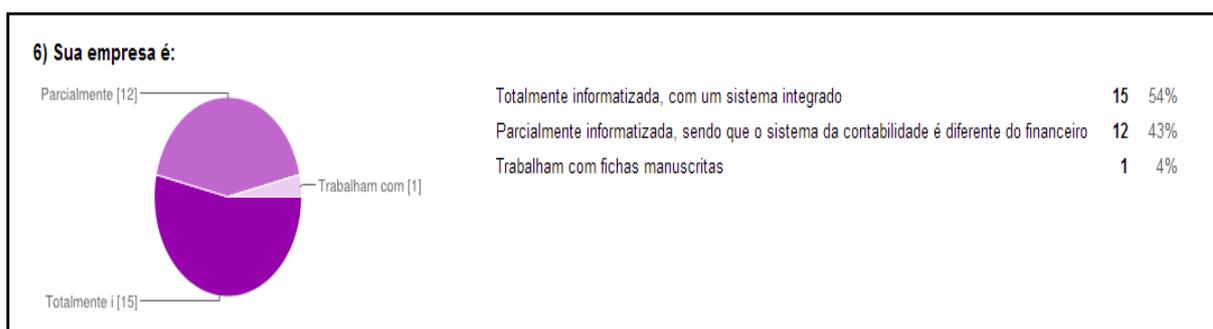


Gráfico 5

Fonte: Pesquisa Aplicada

Verifica-se um equilíbrio entre empresas totalmente informatizadas e parcialmente informatizadas. Perez *et all* (2009) em sua pesquisa sobre fatores que determinam a escolha de sistemas integrados de gestão (ERP) em pequenas e médias empresas, apresentou em seus resultados, que 64,8% das empresas utilizavam o ERP em seus processos do dia a dia, 30,3% pretendem implantar em breve um sistema integrado e 4,8% não utilizavam nenhum tipo de sistema. O

mesmo afirma ainda, que os sistemas integrados possibilitam mudanças das organizações, podendo ajudar as empresas a se tornarem mais competitivas.

Neves (2009) coloca em discussão em seu estudo em relação utilização de software livre como alternativa de informatização para as micro e pequenas empresas, a possibilidade da utilização de softwares livres nas micro e pequenas empresas, onde refere-se a este como uma forma de o usuário modificar o software conforme suas necessidades.

Nota-se que há um percentual mínimo de empresas que ainda fazem uso das fichas manuscritas, demonstrando que ainda existem, empresas menos desenvolvidas com poucos recursos.

Também foi questionado se a contabilidade é efetuada em escritório contábil ou na própria empresa. Da totalidade, 90% (25) terceirizam a contabilidade, sendo elaborada em escritórios contábeis e apenas 10% (3), fazem-na na própria empresa. Santana (2010) em sua pesquisa sobre a contabilidade como ferramenta gerencial na gestão de micro e pequenas empresas na cidade de Barreiras - BA pode concluir que todos os respondentes, ou seja, 100% terceirizam a contabilidade. O mesmo ainda concluiu através deste resultado, que a falta de conhecimento dos gestores em relação à contabilidade, é o principal fator para que a contabilidade seja terceirizada.

Ainda em relação à contabilidade, Corrêa (2010) em seu estudo sobre a contabilidade gerencial como ferramenta de gestão nas pequenas e médias empresas da região da AMREC (Associação dos Municípios da Região Carbonífera) observou que 91% das empresas pesquisadas, também contratam serviços de escritórios contábeis, e apenas 9% fazem-na na própria empresa.

Referente à utilização da informação contábil gerada, 75% dos respondentes afirmaram utilizá-la para fornecer informações exatas a qualquer hora e 25% responderam utilizá-la apenas para cumprir as obrigações com o fisco. Vicenti *et all* (2012) no estudo sobre a utilização da contabilidade nas micro e pequenas empresas como fator determinante da gestão da cidade de Alta Floresta – MT, concluíram que 12,7% das empresas analisadas afirmaram fazer uso da contabilidade na gestão empresarial para tomara de decisão e 8,62% afirmaram também, utilizá-la para sua organização contábil e por ser uma exigência fiscal.

Em seguida, o gráfico 6 apresenta as ferramentas mais utilizadas nos controles internos.

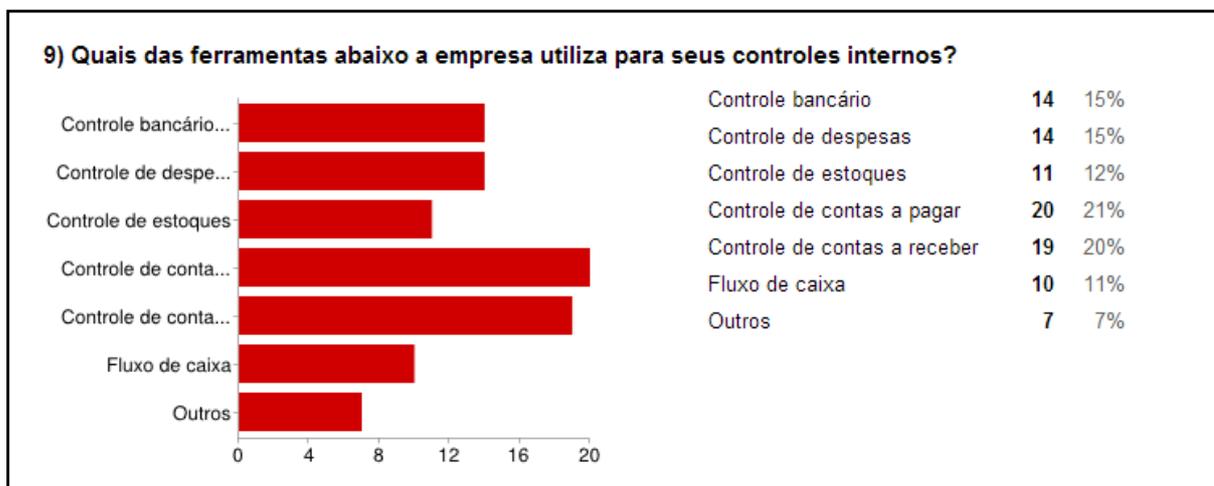


Gráfico 6

Fonte: Pesquisa Aplicada

Percebe-se através da análise dos dados acima, que as ferramentas mais utilizadas foram as de controle financeiro (contas a pagar e a receber), mostrando a importância destinada aos recursos financeiros.

Segundo Kummer *et al* (2011), 62,50% responderam utilizar o controle de despesas, controle de contas a pagar, e o fluxo de caixa com o mesmo grau de intensidade. O controle de contas a receber ficou em segundo lugar, com 43,75%. O Controle bancário e de estoques ficam em terceiro lugar, com 37,5%. O orçamento empresarial foi o menos utilizado.

Corrêa (2010) pode concluir em relação ao uso das ferramentas disponibilizadas que, das 13 empresas questionadas, todas utilizam pelo menos duas ferramentas como forma de auxílio na gestão. O orçamento empresarial e controle orçamentário são as ferramentas mais utilizadas, sendo que 11 empresas confirmaram o uso de ambas, mostrando a importância dada para o planejamento dos resultados futuros, objetivando os resultados almejados. Em segundo lugar, 10 empresas confirmaram utilizar a margem de lucro, o ponto de equilíbrio e a análise das demonstrações contábeis, mostrando a importância que os gestores dão em relação ao retorno oferecido por cada produto, o ponto de igualdade entre as receitas e despesas e, os índices de crescimento da organização respectivamente. E por fim, o custo estratégico, foi a ferramenta menos utilizada, sendo que apenas 7

empresas utilizam, porém o resultado demonstra também a importância dada em relação ao preço final do produto.

As ferramentas abordadas servem como uma aliada na gestão da empresa. Conforme visto nos estudos acima, as empresas necessitam de informações e controles que possam dar segurança tanto para a tomada de decisão como para a sobrevivência da empresa no mercado consumidor. Quanto maior for grau de utilização e a quantidade de ferramentas utilizadas no controle interno, a empresa desenvolve-se, tornando-se cada vez mais segura para com empresas já renomeadas no mercado.

O gráfico 7, apresenta problemas enfrentados na gestão do negócio quanto ao planejamento e controle.

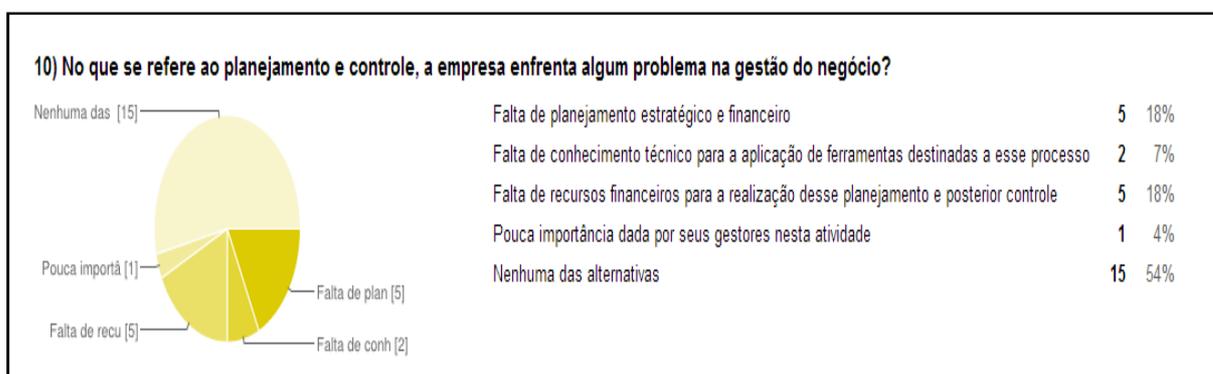


Gráfico 7

Fonte: Pesquisa Aplicada

Podemos verificar que mais da metade das empresas enfrentam outros problemas não relacionados na questão acima na gestão do negócio. No estudo de Kummer *et al* (2011) observou-se que metade dos respondentes, ou seja, 50%, afirmaram que não enfrentam problemas na gestão, 25% apontaram a falta de conhecimento e 25% a falta de recursos financeiros como problemas enfrentados na gestão dos negócios.

Quando questionados quanto o eventual pagamento em atraso á fornecedores, verificou que 86% (24 empresas) negaram esta situação dentro da empresa e 14% (4 empresas) confirmaram os atrasos mesmo tendo dinheiro em caixa. Na pesquisa realizada por Kummer *et al* (2011) todos os respondentes, ou seja, 100% das empresas estudadas, negaram que isto acontece na gestão dos negócios. O que pode ser relacionado nas questões anteriores onde à maioria das empresas utilizam alguma forma de controle financeiro.

Quando questionados, pelo não atendimento aos clientes motivados por atrasos ou falta de estoque, 23 empresas (82%) responderam que esta situação não ocorre, e 5 empresas (18%) afirmaram que em algum momento já houve o atraso no atendimento dos cliente pela falta de estoque. Comparando estes resultados com os resultados obtidos na pesquisa de Kummer *et all* (2011), observa-se um descompasso entre as respostas, onde aproximadamente 63% dos respondentes, afirmaram ocorrer este tipo de situação e apenas 37% negaram que situações como esta ocorre no dia a dia da empresa. O porte das cidades, nesta questão, pode ser levada em consideração quando refere-se a falta de estoque, onde em Pato Branco, as empresas possuem recursos mais fáceis para repor a falta de mercadoria.

Em relação ao controle bancário, quando questionados se por algum período a conta bancária esteve negativa por descuido, 82% dos respondentes negaram ter a conta corrente negativa durante o tempo de atividade, e 18% confirmaram que já ficaram com a conta negativa. Confrontando os dados acima com o estudo de Kummer *et all* (2011), onde cerca de 74% das empresas também não enfrentam situações onde a conta bancária fique negativa, observa-se que nesta questão, a maioria das empresas, nas duas cidades, possuem um bom controle bancário, gerenciando os pagamentos e recebimentos efetuados via conta bancária, de forma correta.

Quando questionados sobre a utilização do capital da empresa para fins pessoais, 64% confirmaram conseguir fazer esta divisão quando responderam não utilizar o dinheiro para outros fins ao não ser para a empresa, e 36% fazem uso do dinheiro da empresa para fins pessoais. Confrontando os dados acima, com o estudo de Kummer *et all* (2011) observa-se que 63% dos respondentes utilizam-se do capital da empresa para saldar dívidas pessoais, e apenas 37% conseguem fazer a divisão do capital corretamente. Ainda que demonstrem ter conhecimento a respeito de questões financeiras, há um percentual considerável de empresas que não dividem recursos da pessoa jurídica e da pessoa física.

Ao serem questionados se já houve alguma despesa não programada que tenha prejudicado os resultados da empresa no final do período, verificou-se que 61% não tiveram despesas não programadas, e 39% tiveram. Divergente da pesquisa de Kummer *et all* (2011), onde 75% das empresas relataram a incidência de despesas não programada que possivelmente, prejudicaram os resultados finais

o que nos remete a ideia da falta de um melhor controle e planejamento dos procedimentos diários das empresas da cidade de São João.

Referente a atrasos aos pagamentos a fornecedores em decorrência do recebimento em atraso dos clientes, 79% (22 empresas), responderam não ocorrer esta situação no dia a dia, e 21% (6 empresas) afirmaram atrasar o pagamentos aos fornecedores em consequência do atraso do recebimento dos clientes. Confrontando os dados acima com a pesquisa realizada por Kummer *et all* (2011), observa-se através dos resultados, que a maioria, ou seja, 56,25% também negaram atrasar os pagamentos e 43,75% confirmaram o atraso. Sendo assim, verifica-se que o desequilíbrio entre as entradas e saídas de recursos não é entre a maioria um dos problemas enfrentados pelas empresas.

No gráfico 8, questionou-se sobre o motivo para o descompasso ou diferença entre as vendas e as despesas.

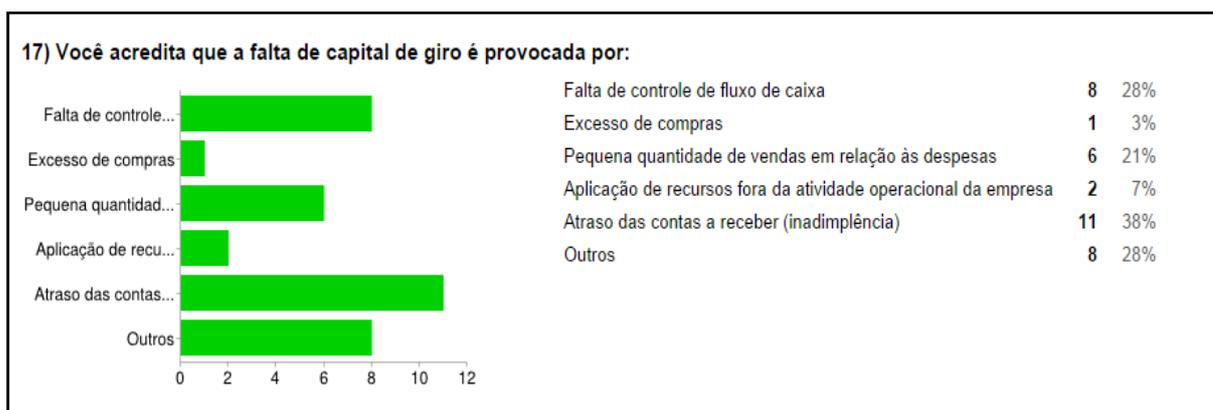


Gráfico 8

Fonte: Pesquisa Aplicada

Verifica-se como principal motivo apontado na questão é o atraso das contas a receber. Pode-se verificar, através de informações anteriores, onde uma grande porcentagem de respondentes confirmaram utilizar do controle de contas a receber, que mesmo elaborando este controle, as empresas ainda possuem inadimplências em relação aos recebimentos das vendas.

No estudo de Kummer *et all* (2011), o atraso das contas a receber também foi um dos maiores problemas apontados, com 68,75% das respostas. O segundo motivo, com 12,50% foi à aplicação de recursos fora da atividade operacional da empresa. A falta de controle do fluxo de caixa, pequena quantidade de vendas em relação às despesas e outros motivos, ficaram cada um, com um percentual de 6,25%. Nenhuma empresa apontou o excesso de compras como um problema para

o descompasso entre as vendas e despesas. Neste estudo, poucas empresas utilizam o controle de contas a receber para a gestão do negócio, confirmando assim, que este controle é visto com um dos maiores problemas pelas empresas da cidade.

No gráfico 9, o questionamento referia-se às empresas que não utilizam as ferramentas de planejamento e controle, qual seria o motivo desta não utilização.

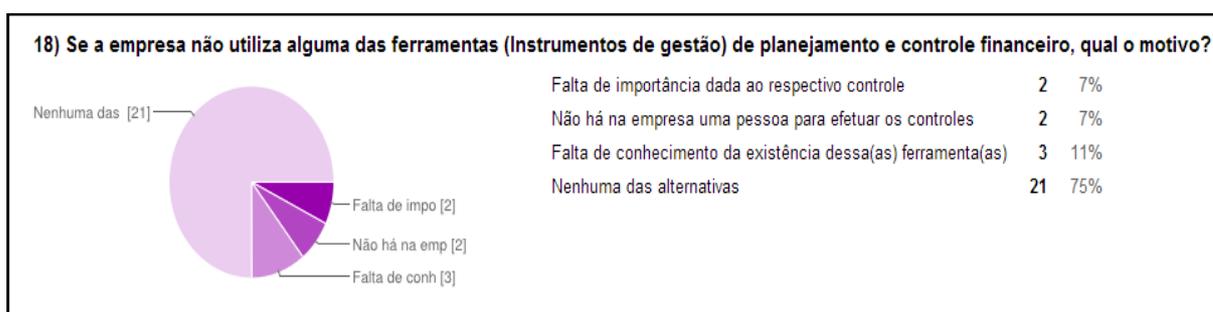


Gráfico 9

Fonte: Pesquisa Aplicada

Ao analisar os dados acima, percebe-se que ainda há empresas que não se importam como controle financeiro, que não possuem pessoas capacitadas para efetuar este tipo de controle e que não possuem conhecimento sobre o assunto. Relacionando a questão com o estudo realizado por Kummer *et all* (2011), 40% das empresas questionadas responderam que o motivo da não utilização são outras que não estavam relacionadas na questão, assinalando a opção “nenhuma das alternativas”. 33,33% apontaram a falta de importância dada ao respectivo controle, 20% a falta de conhecimento da existência das ferramentas e 6,67% apontaram a ausência de uma pessoa para efetuar os controles. Dados como estes, tornam clara a visão dos gestores em relação à utilização ou não de ferramentas de controle.

Quando questionados da utilização de alguma demonstração contábil para fins de análise ou auxílio na tomada de decisão, verificou-se que 64% (18 empresas) não fazem uso de nenhuma demonstração e apenas 36% (10 empresas) as utilizam. Entre as empresas que confirmaram fazer uso, citaram o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultado do Exercício e o Fluxo de Caixa como as mais utilizadas. Caixeta (2012) observou que 60% das empresas também não fazem uso de demonstrações contábeis no momento da tomada de decisão e apenas 40% confirmaram utilizá-las. Entre as empresas que confirmaram utilizar algum tipo de demonstração contábil, com 33,3%, o fluxo de caixa foi à ferramenta com maior

utilização, em seguida o Balanço Patrimonial com 26,6%, a Demonstração do Resultado do Exercício com 26,6% e 13,5% responderam utilizar outras ferramentas como auxílio.

Em relação à margem de contribuição e o ponto de equilíbrio de cada produto, 57% dos respondentes não se utilizam dessas informações para fins de controle.

No gráfico a seguir, os respondentes foram questionados sobre como o preço de venda dos produtos é determinado.

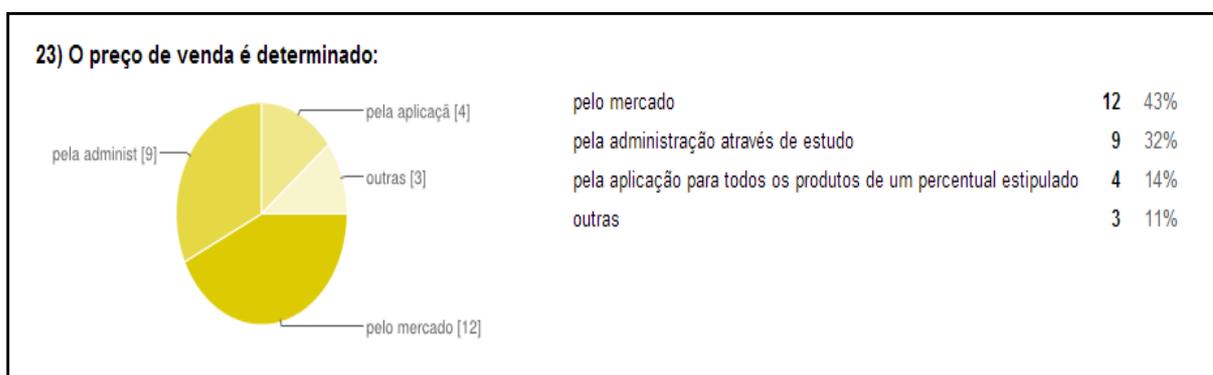


Gráfico 10

Fonte: Pesquisa Aplicada

Quanto à determinação do preço de venda maior parte diz que é feito através do mercado (consumidores e concorrentes), e também pela administração através de estudos. Um número muito baixo aplica percentuais para cada produto. Zahaikevitch *et all* (2013), em sua pesquisa realizada na cidade da Irati – PR sobre a formação do preço de venda em micro e pequenas empresas, observou que as empresas podem utilizar mais de um método para chegar ao preço de venda. A pesquisa foi realizada em quatro microempresas do ramo de informática onde o método mais utilizado, com 100% (4 empresas) baseiam-se no custo de cada produto. 50%, ou seja, 2 das empresas participantes da pesquisa, utilizam além do custo do produto, o preço de venda com base no preço padrão e 25% (1 empresa) utiliza o método do preço de venda com base no Mark-up e pelo valor percebido pelo mercado consumidor.

Quando questionados sobre a utilização do fluxo de caixa para fins de tomada de decisão, 15 empresas (54%) não fazem uso desta ferramenta, e 13 empresas (46%) a utilizam. Caixeta (2012) ainda em seu estudo sobre o fluxo de caixa obteve o resultado de que 60% das empresas utilizam esta ferramenta como apoio para a

tomada de decisão, e 40% alegaram não utilizá-la por não possuírem tempo disponível para elaboração sendo considerada complicada de elaborar e interpretar por alguns gestores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme visto no exposto no trabalho, as micro e pequenas empresas são de suma importância para a economia de forma geral. São fundamentais para o crescimento e geração de emprego e renda para a população reduzindo índices de marginalidade, pobreza e desigualdades sociais.

Através das informações obtidas junto ao questionário aplicado, é possível construir um perfil das micro e pequenas empresas da cidade de Pato Branco no Sudoeste do Paraná.

Pode-se notar que os responsáveis pelo gerenciamento das micro e pequenas empresas são os próprios administradores com grau de escolaridade considerável alto (entre superior e pós-superior), possuindo um conhecimento maior em relação ao mercado e a gestão do negócio.

Notou-se também que a maior parte das empresas são informatizadas, algumas com sistemas integrados, outras não. Esta informação torna-se importante ao analisar que, por menores que sejam, possuem meios que podem auxiliar no desenvolvimento.

Por mais que as micro e pequenas empresas estejam cada dia mais presentes no mercado, percebe-se que ainda há um índice de mortalidade destas empresas e este pode ser agravado por alguns motivos, como se vê através da análise dos resultados onde alguns respondentes afirmaram não possuir controle financeiro e estratégico, recursos financeiros e falta de conhecimento e importância dada à assuntos relacionados ao planejamento e controle, o que seriam fatores indispensáveis para a boa gestão e sobrevivência no mercado de qualquer negócio.

Em relação ao objetivo geral da pesquisa em questão, pode-se observar que a maior utilização de ferramentas como o controle de contas a receber e a pagar, controle de estoques e controle bancário, confirmando a ideia de que as micro e pequenas empresas utilizam-se de controles mais simples em seu dia a dia, fazendo uso em menor grau, de controles mais complexos (como o fluxo de caixa e controle de estoque), pelo mesmo motivo já citado acima, que é a falta de conhecimento das ferramentas disponíveis.

Observou-se que, através do uso de alguma ferramenta na gestão do negócio pelos respondentes, situações como atraso em relação ao pagamento de

fornecedores, não atendimento aos clientes por falta de estoque, conta bancária negativa, despesas não programadas, não ocorrem na maioria das empresas.

A maioria dos empreendimentos estudados, são do segmento de serviços, com número de funcionários que vai de 01 à 40, conforme a classificação existente em relação as micro e pequenas empresa. Por não possuírem grandes estoques e nem giro de capital considerável, torna-se inviável a utilização de ferramentas mais complexas como já citado acima, o controle de estoque e fluxo de caixa.

Pode-se observar que houve uma contradição entre algumas questões, onde em uma delas, a grande maioria dos respondentes confirmou utilizar a contabilidade para fornecer informações exatas a qualquer hora, porém uma porcentagem grande também respondeu não fazer uso das demonstrações contábeis (que são fornecidas através da contabilidade) para fins de análise ou tomada de decisão.

Através das informações obtidas, observou-se também que o preço de venda é determinado, na maioria das empresas, através do mercado, ou seja, pela análise dos preços da concorrência. Esta situação torna-se prejudicial às empresas, pois para seu crescimento, é necessário usar a formulação correta do preço de venda (análises mais aprofundadas ou apropriação dos custos nas mercadorias). Se os custos internos apresentarem-se maiores que o preço de venda, o negócio torna-se inviável.

Outra informação obtida é que a maioria das empresas também não fazem uso do fluxo de caixa, do ponto de equilíbrio e da margem de contribuição como auxílio no momento da tomada de decisão. Estas ferramentas, conforme descritas na pesquisa, são de grande valia para as empresas, pois fornecem ao gestão informações sobre as atividades possibilitando a criação de novas estratégias visando o melhor desempenho da empresa.

Enfim, através dos resultados obtidos e das informações a respeito das ferramentas de gestão, observa-se a importância destas nos processos internos das micro e pequenas empresas. Pode-se dizer que dificilmente uma empresa alcançará seus objetivos sem possuir conhecimento a respeito de métodos que possam servir de apoio para a tomada de decisão e gestão da organização.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, A. **Estrutura e Análise de Balanços: um Enfoque Econômico Financeiro**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BARROS, Frederico Robalinho de. **Pequena E Média Empresa E Política Econômica: Um Desafio À Mudança**. Rio de Janeiro: Apec, 1978.

BRASIL, H. V., FLEURIET, M. **O Planejamento Financeiro Das Pequenas E Médias Empresas: Um Modelo Integrado**. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1979.

CAIXETA, Maiara Gomes. **Fluxo De Caixa Como Ferramenta De Gestão Aplicável Às Micro E Pequenas Empresas De Luziânia – GO**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso – Centro Universitário de Desenvolvimento do Centro Oeste. Luziânia – GO, 2012

CAVALCANTI JUNIOR, O. **A Terceirização Das Relações Laborais**. São Paulo, 1996

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução À Teoria Geral Da Administração**. 6 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

COGAN, Samuel. **Custos E Preços: Formação E Análise**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CORRÊA, L. Paulo França. **O Uso Da Contabilidade Gerencial Como Ferramenta De Gestão Nas Pequenas E Médias Empresas Da Região Da AMREC**. 2010. 91f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010.

Decreto-Lei 1.598/77. Disponível em <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/tributario/dl1598.htm> Acesso em 03 de agosto de 2014

FRANCISCO, Suzana. **Os Impactos Da Implantação Do Sistema Público De Escrituração Digital (SPED) Na Gestão Das Micro E Pequenas Empresas**. Florianópolis, 2008.

FREZATI, Fábio. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. 2 ed. São Paulo: Atlas 2000.

GAZZONI, Elizabeth. **Fluxo de Caixa – Ferramenta Financeira para a Pequena Empresa**. 2003. Disponível em : WWW.admpg.com.br/2010/down.php?id=1156&q=1 Acesso em 16 de janeiro de 2014

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN; Lawrence J. **Princípios Da Administração Financeira**. 2.ed., Porto Alegre: Bookman, 2001.

_____. _____. 7 ed., São Paulo: Harbra, 1997.

_____. _____. 10 ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa E Sua Utilização Em Administração De Empresas. **Revista Administração de Empresas**. São Paulo: v.35, n. 4, p. 65-71, Jul/Ago. 1995.

GOMES, Ricardo Batista. **A Contabilidade Gerencial como Instrumento de Apoio a Gestão das Micro e Pequenas Empresas**. 2009. 43f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Católica de Palmas. Goiânia – GO, 2009.

HALL, Rosemar José et al. Contabilidade como uma Ferramenta da Gestão: um Estudo em Micro e Pequenas Empresas do Ramo de Comércio de Dourados- MS. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.6, v.3, p 4-17, 2012.

HOJI, Masakazu. **Gestão De Tesouraria: Controle E Análise De Transações Financeiras Em Moeda Forte**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Administração Financeira: Uma Abordagem Prática**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

IUDICIBUS, Sergio de. **Contabilidade Gerencial**. 7. ed., Atlas, 1998.

_____. **Análise de Balanços**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KUMMER, Aulison André et al. A Utilização das Ferramentas de Gestão Financeira nas Empresas: O Caso das Micro e Pequenas Empresas da Cidade de São João no Sudoeste do Paraná. **Revista CAP**, Número 5, Volume 5, 2011.

LACERDA, Joabe Barbosa. **A Contabilidade como Ferramenta Gerencial na Gestão Financeira das Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPME'S): Necessidade e Aplicabilidade**. 2003

Junta Comercial, 2014. Disponível em <https://www.juntacomercial.pr.gov.br/arquivos/File/2013/RELATORIOS_MENSAIS/constituicoes_DEZEMBRO2013.pdf> Acesso em 17 de junho de 2014.

Junta Comercial, 2014. Disponível em <https://www.juntacomercial.pr.gov.br/arquivos/File/2013/RELATORIOS_MENSAIS/extincoes_SITE_DEZEMBRO2013.pdf> Acesso em 17 de junho de 2014.

Lei nº 11.638/07 e Medida Provisória nº 449/08. Disponível em <http://static.cpc.mediagroup.com.br/Documentos/223_CPC_13.pdf> Acesso em 16 de junho de 2014

LUNKES, Rogério J. **Manual de Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2ª Ed, 2009.

MACIEL, A. M. et al. **Planejamento Tributário Para Micro E Pequenas Empresas**. Congresso USP de Contabilidade, São Paulo: USP, 2002.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. São Paulo: Atlas. 9ª edição 2009

_____. **Análise das Demonstrações Contábeis**. São Paulo: Atlas. 7ª edição, 2012.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos Analise e Gestão**. 2 ed. São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2007.

MELLO, Alberto. **Análise do Ponto de Equilíbrio e Alavancagem Operacional como Ferramenta de Gestão**. 2010

MINTZBERG, Henry et al. **O Processo Da Estratégia: Conceitos, Contextos E Casos Selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 4ª Ed., 2006.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O Processo De Estratégia**. Porto Alegre, 3ª Ed. 2001.

MIRANDA, Luiz C.; LIBONATI, Jeronymo J. **Planejamento Operacional: Controladoria – Agregando Valor Para A Empresa**. Paulo Schmidt (Org). Bookman, 2002.

MYNAIO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 2000. Disponível em <<http://www.saberefe.com/blog/orientacoes-metodologicas-e-cientificas/>> Acesso em 19 de dezembro de 2013.

NAJBERG, Sheila; PUGA, Fernando. Sobrevivência das firmas brasileiras. **Revista SEBRAE**, Brasília, nº 6, p. 148-156, set/out, 2002.

NEVES, Raimundo Nonato Rocha. **Uma Análise Sobre a Utilização de Software Livre como Alternativa de Informatização para as Micro e Pequenas Empresas**. Monografia. 2009. Monografia - Faculdade de Tecnológico da Zona Leste. São Paulo, 2009.

NUNES, Paulo. **Conceito de Gestão Financeira. Ciências econômicas e empresariais**. Disponível em <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/gestaofinanceira.htm>>. Acesso em: 02 de fevereiro de 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque Em Sistema De Informação Contábil**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREZ, Gilberto; BERLEZZI, Fernando Luis Cazarotto; SILVA, Marcio Moura da; SOUZA, Murilo Alves de. **Fatores que Determinam a Escolha de Sistemas Integrados de Gestão (ERP) em Pequenas e Médias Empresas: um Estudo Utilizando Análise Fatorial**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.3, n.2, p.36-53, 2009.

PERIARD, Gustavo. **Formação do Preço de Venda**. 2014. Disponível em <<http://www.sobreadministracao.com/formacao-do-preco-de-venda-saiba-tudo/>> Acesso em 18 de julho de 2014.

PINHEIRO, Maurício. **Gestão E Desempenho Das Empresas De Pequeno Porte: Uma Abordagem Conceitual E Empírica**. São Paulo: 1996. Teste de Doutorado, FEA/USP.

RAMOS, F. **A Grande Dimensão Da Pequena Empresa**. Brasília: Sebrae, 1995

Resolução CFC nº 1.121/08. **Estrutura Conceitual Para a Elaboração e Apresentação das Demonstrações Contábeis**. Disponível em <http://www.portalcfc.org.br/coordenadorias/camara_tecnica/faq/faq.php?id=2031> Acesso em 16 de junho de 2014.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Avançada**. São Paulo: Saraiva, 2007.

RODRIGUES, Jamile Pereira Cunha. **Análise Do Sistema De Fesão Financeira: Estudo De Caso De Uma Microempresa De Itabuna- BA**. IX Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2013.

RUBBO, Priscila. **Demonstração do Fluxo de Caixa: Um Instrumento ao Processo Decisório**. 2008. 54 f. Monografia – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2008

SANTANA, José Claudio de. **A Contabilidade Como Ferramenta Gerencial Na Gestão De Micro E Pequenas Empresas**. 2010.

SANTOS, Edno O. dos. **Administração Financeira Da Pequena E Média Empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria: Como Instrumento De Gestão**. 6º ed. Curitiba: Juruá, 2008.

SEGUNDO FILHO, J. **Controles Financeiros E Fluxo De Caixa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SILVA, José Pereira da. **Análises Financeira Das Empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria: Aplicada Aos Pequenos Negócios**. Curitiba: Juruá, 2009.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Planejamento E Controle Da Produção: Teoria E Prática**. São Paulo: Atlas, 2ª Ed, 2009.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 4ª Ed. 1983

WERNKE, Rodney; LEMBECK, Marluce; MENDES, Eduardo Zanellato. Análise CVL Aplicada ao Agronegócio: Estudo de Caso em Pequena Fábrica de Pescados. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Ano 4. Volume 4. Brasília, 2011.

ZAHAIKEVITCH, Everaldo Veres; MATOS, Simone Nasser. Formação do Preço de Venda em Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo de Caso nas Empresas do Ramo de Informática em uma Cidade do Interior do Paraná. **FACESI em Revista**. Ano 5, Volume 5, N. 1, 2013.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo De Caixa: Uma Decisão De Planejamento E Controle Financeiros**. 5. ed. Porto Alegre: Sagra – D. C. Luzzatto, 1992.

VICENTI, Analice R. Nascimento et al. **Utilização da Contabilidade nas Micro e Pequenas Empresas como Fator Determinante na sua Gestão no Município de Alta Floresta - MT**. Disponível em: <http://faflor.com.br/revistas/refaf/index.php/refaf/article/view/88/html> Acesso em 10 de julho de 2014.

ANEXO**1) Cargo exercido na empresa:**

- Administrador Contador Outro

2) Grau de Escolaridade

- Primeiro grau incompleto Primeiro grau completo
 Segundo grau incompleto Segundo grau completo
 Superior incompleto Superior completo
 Pós-superior

Se tiver ensino superior, qual sua formação?

3) Qual setor de atividade da empresa?

- Serviço Comércio Industria

4) Em relação ao porte da empresa, a mesma é considerada:

- Micro Empreendedor Individual
 Microempresa
 Empresa de Pequeno Porte
 Empresa de Médio Porte
 Empresa de Grande Porte

5) Quantos funcionários sua empresa possui?

- 01 a 40 41 a 80 81 a 120 121 a 160
 acima de 161

6) Sua empresa é

- Totalmente informatizada, com um sistema integrado
 Parcialmente informatizada, sendo que o sistema da contabilidade é diferente do financeiro
 Trabalham com fichas manuscritas

7) A contabilidade da sua empresa é feita

- Na empresa Em um escritório contábil

8) Para que serve a contabilidade na sua empresa?

- Somente para cumprir a obrigação com o fisco
 Para fornecer informações exatas e a qualquer hora

9) Quais das ferramentas abaixo a empresa utiliza para seus controles internos?

- Controle bancário
 Controle de despesas
 Controle de estoques
 Controle de contas a pagar
 Controle de contas a receber
 Fluxo de caixa
 Outros

10) No que se refere ao planejamento e controle, a empresa enfrenta algum problema na gestão do negócio?

- Falta de planejamento estratégico e financeiro
- Falta de conhecimento técnico para a aplicação de ferramentas destinadas a esse processo
- Falta de recursos financeiros para a realização desse planejamento e posterior controle
- Pouca importância dada por seus gestores nesta atividade
- Nenhuma das alternativas

11) A empresa eventualmente paga algum título em atraso a seus fornecedores mesmo tendo dinheiro em caixa?

- Sim
- Não

12) Existem momentos em que por falta de estoques os clientes deixam de ser atendidos ou são atendidos em atraso?

- Sim
- Não

13) Já ocorreram situações em que a conta corrente bancária esteve negativa por determinado período por não ter sido percebido anteriormente?

- Sim
- Não

14) Quando você precisa fazer compras para a casa, existem situações em que é utilizado dinheiro da empresa para tal fim?

- Sim
- Não

15) A empresa já teve alguma despesa não programada que tenha prejudicado seus resultados no final de um período?

- Sim
- Não

16) A empresa chega a atrasar o pagamento de seus fornecedores em decorrência do recebimento em atraso de seus clientes?

- Sim
- Não

17) Ocorrem perdas (prejuízos) em relação ao recebimento de suas vendas feitas a prazo?

- Sim
- Não

18) A empresa consegue manter um nível adequado sem precisar de capital de giro para sua gestão?

- Sim
- Não

19) Se a resposta anterior for NÃO, qual a maior dificuldade?

- Limite de crédito baixo no banco
- Dificuldade de acesso aos bancos
- Juros altos
- Baixo volume de vendas
- Descompasso quanto ao recebimento de suas vendas e o respectivo pagamento de seus fornecedores
- Outros

20) Você acredita que o descompasso ou diferença entre as vendas e as despesas (falta de capital de giro) é provocado por?

- Falta de controle de fluxo de caixa
- Excesso de compras
- Pequena quantidade de vendas em relação às despesas
- Aplicação de recursos fora da atividade operacional da empresa
- Atraso das contas a receber (inadimplência)
- Outros

21) Se a empresa não utiliza alguma das ferramentas (Instrumentos de gestão) de planejamento e controle financeiro, qual o motivo?

- Falta de importância dada ao respectivo controle
- Não há na empresa uma pessoa para efetuar os controles
- Falta de conhecimento da existência dessa(as) ferramenta(as)
- Nenhuma das alternativas

22) A empresa utiliza demonstrações contábeis para fins de análise ou para tomada de decisão? Se sim, quais?

- Sim
 - Não
-
-

23) Antes de tomar decisão financeira o administrador consulta algum tipo de controle particular, elaborado por ele?

- Sim
- Não

24) A empresa faz a margem de contribuição e o ponto de equilíbrio de cada produto?

- Sim
- Não

25) O preço de venda é determinado:

- pelo mercado
 - pela administração através de estudo
 - pela aplicação para todos os produtos de um percentual estipulado
 - outras: _____
-

26) O administrador para fins de tomada de decisão utiliza o fluxo de caixa?

- Sim
- Não

27) Se a resposta anterior for sim responda: O administrador projeta seu fluxo de caixa?

- Sim
- Não