



---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**

**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**Sara Caroline Vieira**

**A IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS GESTÃO FINANCEIRA  
INFORMATIZADAS PARA O CONTROLE FINANCEIRO DE MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS.**

**AMERICANA – SP  
2S/2018**

---



---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**

**CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**Sara Caroline Vieira**

**A IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS GESTÃO FINANCEIRA  
INFORMATIZADAS PARA O CONTROLE FINANCEIRO DE MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS.**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana sob a orientação do Professor Dr. Marcos Dias.

Área de concentração: Gestão financeira

**AMERICANA – SP**

**2S/2018**

---

V718i VIEIRA, Sara Caroline

A importância das ferramentas de gestão financeira informatizadas para o controle financeiro de micro e pequenas empresas. / Sara Caroline Vieira. – Americana, 2018.

81f.

Monografia (Curso de Tecnologia em Gestão Empresarial) - -  
Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação  
Tecnológica Paula Souza

Orientador: Prof. Dr. Marcos de Carvalho Dias

1 Controladoria financeira 2. Administração financeira 3. ERP –  
sistema de informação I. DIAS, Marcos de Carvalho. II. Centro Estadual de  
Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de  
Americana

CDU: 657.9  
658.15  
681.518

Sara Caroline Vieira

**A IMPORTÂNCIA DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO FINANCEIRA  
INFORMATIZADAS PARA O CONTROLE FINANCEIRO DE MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS.**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana. Modalidade: Monografia. Área de concentração: Finanças

Americana, 07 de dezembro de 2018.

**Banca Examinadora:**



---

Marcos De Carvalho Dias (Presidente)  
Maior titulação: Doutor  
Fatec de Americana



---

Daniela Dal Fabbro Amorim (Membro)  
Maior titulação: Mestre  
Fatec de Americana



---

José Renato de Siqueira Lopes (Membro)  
Maior titulação: Especialista  
Fatec de Americana

Dedico este trabalho aos meus pais Claudemir Vieira e Cleide Carvalho.  
Dedico aos meus irmãos Silas Vieira e Saulo Vieira e minha avó Terezinha Carvalho  
por sempre acreditarem no meu potencial.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A meus pais e irmãos pela apoio emocional e incentivo.

A minha avó por sempre me dizer que sou capaz.

A esta instituição de ensino e seu corpo docente pela oportunidade de realizar um Ensino Superior de qualidade.

Ao meu orientador Professor Dr. Marcos de Carvalho Dias, pelo empenho em me ajudar com a elaboração deste trabalho.

Ao meu amigo Robson por sempre me incentivar e acreditar em mim.

A minha amiga Thais Ribeiro, por todos bons conselhos nessa fase difícil.

A minha amiga Gleysi, pelo paciente trabalho de revisão da escrita.

A minha amiga Luma Bonini, por sempre acreditar na minha capacidade e me escutar todos os dias no carro enquanto esperávamos a Alice sair da escola.

Ao meu amigo Gustavo Quintino, que nunca me deixou desistir.

Ao meu cachorro Bacon pelas brincadeiras nos momentos em que eu precisava me divertir.

E a todos que de alguma forma me ajudaram ao longo desses três anos, meu muito obrigada.

*A vida só pode ser compreendida, olhando-se para trás;  
mas só pode ser vivida, olhando-se para frente.  
Soren Kierkegaard*

## RESUMO

O presente estudo propõe uma análise sobre a gestão financeira em uma microempresa da cidade de Santa Barbara d'Oeste/SP por meio do estudo de caso. A maior vantagem apresentada no desenvolvimento da gestão financeira da empresa foi a implantação das ferramentas aliadas à tecnologia da informação (TI) para a gestão do negócio. Sendo assim, este estudo apresenta o antes e o depois da empresa no âmbito do uso dessas ferramentas na ME. O presente estudo também traz dados estatísticos sobre as MPEs, usando como referência os últimos dez anos. Tendo em vista que o cenário econômico das micro e pequenas empresas (MPEs) no país tem sido extremamente relevante, pois apresentam grande representatividade na economia brasileira. No Brasil existem 6,4 milhões de estabelecimentos, desse total, 99% são micro e pequenas empresas (MPE). As MPEs respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões) segundo SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2018). O desenvolvimento desse setor econômico tem sido considerável e muito promissor de acordo com o anuário elaborado pelo SEBRAE e DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2015). Em síntese, a pesquisa abordou o tema gestão financeira, seus conceitos, as principais funções, o papel de um bom gestor financeiro, entre outros pontos importantes que proporcionaram um embasamento teórico e prático relevante para a autora. Por meio do estudo de caso e o desenvolvimento das rotinas financeiras na empresa estudada, tornou-se possível um incremento a mais nos dados coletados na ME. Amplia-se, deste modo, a visão de que a grande maioria das microempresas possuem dificuldades para a realização da gestão financeira, seja por falta de conhecimento técnico ou por desconhecimento de seus potenciais benefícios para o processo de gestão como um todo. Por fim, entende-se que a gestão financeira é de suma importância em qualquer negócio ou mesmo na vida pessoal, é a através de indicadores financeiros que se faz possível a verificação da eficácia do negócio de acordo com as expectativas.

**Palavras-chave:** Gestão Financeira. Microempresa. Ferramentas de TI e ERP.

## **ABSTRACT**

*The present study addresses an analysis on the financial management of a microenterprise of the city of Santa Barbara d'Oeste / SP through a case study. The greatest advantage presented in the development of the financial management of the company was the implementation of the tools associated with information technology (IT) for the management of the business. Thus, this study presents the before and after profiles of the company in the scope of the execution of these tools in the small companies, yet, the present study brings statistical data about the MSEs, using as reference the last ten years. Considering that the economic scenario of the micro and small enterprises (SMEs) in the country has been extremely relevant, since they present great representativeness in the Brazilian economy. In Brazil there are 6.4 million establishments. Of this amount, 99% are micro and small enterprises (SMEs). MSEs account for 52% of private sector signed jobs (16.1 million) according to SEBRAE - Brazilian Service for Support to Micro and Small Enterprises (2018). The development of this economic sector has been considerable and very promising according to the yearbook prepared by SEBRAE and DIEESE - Inter-Union Department of Statistics and Socioeconomic Studies (2015). In summary, the research involved the theme of financial management, its concepts, the main functions, the role of a good financial manager, among other important points that provided a theoretical and practical foundation relevant to the author. Through the case study and the development of financial routines in the company studied, it became possible to increase furthermore the data collected in the small companies. This way, was the great majority of micro-enterprises have difficulties to carry out financial management, either because of a lack of technical knowledge or because of their potential benefits to the management process. Finally, it is understood that financial management is of great importance in any business or even in personal life, it is through the indicators that it becomes possible to verify the effectiveness of the business according to expectations.*

**Keywords:** *Financial Management. Micro enterprise. Tools.*

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Principais funções da administração financeira .....                                | 36 |
| Figura 2 – Dez principais erros cometidos pelos gestores das MPEs .....                        | 52 |
| Figura 3 – Check List - Controle financeiro .....  | 55 |
| Figura 4 – Informações importantes para montar um plano de contas .....                        | 59 |
| Figura 5 – Logomarca da GSM .....  | 64 |
| Figura 6 – Imagens dos produtos produzido pela GSM .....                                       | 64 |
| Figura 7 – Organograma da GSM .....  | 65 |
| Figura 8 – Dez dos principais clientes da GSM .....  | 66 |
| Figura 9 – Layout da tela principal do Menu Finanças .....                                     | 68 |
| Figura 10 – Interface do software .....  | 68 |
| Figura 11 – Layout do contas a pagar do software .....   | 69 |
| Figura 12 – Layout do relatório do contas a pagar do software .....                            | 69 |
| Figura 13 – Layout do contas a receber do software .....                                       | 70 |
| Figura 14 – Layout do relatório do contas a receber do software .....                          | 70 |
| Figura 15 – Layout do relatório DRE do software.....   | 71 |
| Figura 16 – Layout do menu relatórios do software .....  | 72 |
| Figura 17 – Layout da ordem de serviço utilizada anteriormente a implantação do software. .... | 72 |
| Figura 18 – Layout da ordem de serviço usada atualmente, impressa em duas vias. ....           | 73 |
| Figura 19 – Layout do relatório das ordens de serviço por cliente. ....                        | 74 |
| Figura 20 – Layout do relatório geral das ordens de serviços emitidas por período .            | 74 |
| Figura 21 – Layout do módulo de compras do software .....                                      | 75 |
| Figura 22 – Menu dos módulos do software que auxiliam na gestão da empresa GSM .....           | 76 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1 – Evolução do número de estabelecimentos por porte no Brasil (2005-2015) em milhões..... | 39 |
| Gráfico 2 – Evolução do número de empregos por porte no Brasil (2005-2015) em milhões.....         | 40 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 – Evolução histórica da Gestão Financeira .....                                  | 23 |
| Quadro 2 – Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de colaboradores ..... | 41 |
| Quadro 3 – Indicadores financeiros fundamentais para uma boa gestão .....                 | 56 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|        |   |   |
|--------|---|---|
| CAPES  | – | Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior         |
| DIEESE | – | Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos |
| DRE    | – | Demonstrativo de Resultados do Exercício                            |
| EPP    | – | Empresa de Pequeno Porte  |
| ERP    | – | <i>Enterprise Resource Planning</i>                                 |
| FATEC  | – | Faculdade de Tecnologia de Americana                                |
| FED    | – | <i>Federal Reserve</i>  |
| GSM    | – | GSM Soldas Especiais, SAULO JHONATAN VIEIRA EIRELI – ME             |
| KPIs   | – | <i>Key Performance Indicators</i>                                   |
| ME     | – | Microempresa  |
| MEI    | – | Microempreendedor   |
| MGE    | – | Médias e Grandes Empresas   |
| MPEs   | – | Micro e Pequenas Empresas   |
| NFe    | – | Nota Fiscal Eletrônica  |
| OS     | – | Ordem de Serviço  |
| PEPSIC | – | Periódicos Eletrônicos em Psicologia                                |
| PF     | – | Pessoa Física   |
| PIB    | – | Produto Interno Bruto   |
| PJ     | – | Pessoa Jurídica   |
| SCIELO | – | <i>Scientific Electronic Library Online</i>                         |
| SEBRAE | – | Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas.          |
| SP     | – | São Paulo   |
| TI     | – | Tecnologia da Informação  |

## SUMÁRIO

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>15</b> |
| <b>2</b> | <b>GESTÃO FINANCEIRA .....</b>   | <b>19</b> |
| 2.1      | Conceito.....  | 19        |
| 2.2      | A gestão financeira através dos tempos .....                           | 21        |
| 2.3      | Gestão financeira empresarial na prática .....                         | 32        |
| 2.4      | Gestão financeira eficiente .....                                      | 33        |
| 2.5      | As principais funções da administração financeira.....                 | 35        |
| 2.6      | O papel de um gestor financeiro .....                                  | 37        |
| 2.7      | MPEs no Brasil .....   | 38        |
| 2.7.1    | Caracterização das micro e pequenas empresas (MPEs) .....              | 40        |
| 2.7.2    | Estatuto Nacional da MPE .....   | 48        |
| 2.7.3    | Gestão financeira em microempresas .....                               | 49        |
| 2.7.4    | Possíveis erros cometidos na gestão das MPEs pelos seus gestores<br>51 |           |
| <b>3</b> | <b>FERRAMENTAS DA GESTÃO FINANCEIRA.....</b>                           | <b>53</b> |
| 3.1      | Controle financeiro .....  | 55        |
| 3.1.1    | Fluxo de caixa .....   | 57        |
| 3.1.2    | Plano de contas .....  | 59        |
| 3.1.3    | Conciliação bancária .....   | 59        |
| 3.1.4    | Controle de custos .....   | 60        |
| 3.1.5    | Sistema de cobrança .....  | 60        |
| 3.1.6    | Programa financeiro na nuvem .....                                     | 61        |
| 3.1.7    | Automatização de processos .....                                       | 61        |
| 3.1.8    | Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) .....                    | 62        |
| <b>4</b> | <b>ESTUDO DE CASO .....</b>  | <b>63</b> |
| 4.1      | Apresentação da empresa .....  | 63        |
| 4.1.1    | Características da empresa .....                                       | 63        |
| 4.1.2    | Logomarca da GSM .....   | 64        |
| 4.1.3    | Principais serviços .....  | 64        |
| 4.1.4    | Estrutura organizacional da GSM.....                                   | 65        |
| 4.1.5    | Principais clientes da GSM .....                                       | 65        |
| 4.1.6    | Estudo da gestão financeira da empresa GSM.....                        | 66        |
| 4.2      | Análise e interpretação do estudo de caso.....                         | 76        |
| <b>5</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                      | <b>80</b> |
|          | <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>82</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho assumi como imprescindível a gestão financeira para qualquer organização. Por meio de uma boa gestão é possível saber se o negócio é viável ou não. Muitos empreendedores iniciam seus negócios sem ao menos fazer um plano de negócios, o qual pode trazer uma perspectiva realista do mercado.

O sucesso de um empreendimento se dá por meio do enfrentamento do mercado e com a superação dos desafios diários. O diferencial dos grandes empreendedores de sucesso é a contínua preparação, aliada às estratégias gerenciais no âmbito empresarial. Entretanto, sabe-se, que as micro e pequenas empresas precisam de capital de giro para iniciar e manterem seus negócios. Os projetos e ideias são grandes aliados, mas a parte complexa é executá-los, pois, muitas vezes a falta de recursos financeiros e uma boa gestão do fluxo caixa acabam prejudicando o negócio e o seu crescimento.

Além do mais, a gestão financeira é um mecanismo gerencial de registro de informação com o propósito de obter uma performance melhorada, que busca resultados de modo a justificar a razão de ser do negócio, e ainda, a correção de qualquer problema financeiro que surja no meio do caminho (SEBRAE, 2018, p.1).

A gestão financeira precisa ser eficiente. Primeiramente, as informações devem ser registradas, como: custos, despesas e investimentos. Posteriormente, após o controle, é preciso verificar as demonstrações financeiras e seus indicadores, os quais permitem ver o resultado do negócio (SEBRAE, 2018, p.1).

De acordo com o SEBRAE (2018, p.1), “há registros de que dez em cada dez empreendedores tem dúvidas em relação a gestão financeira de sua empresa”. Sob o ponto de vista empresarial, conhecer o universo financeiro da organização é imprescindível, pois, só assim será possível alcançar o sucesso e a perpetuidade do negócio, frente à concorrência do mercado.

A justificativa para a escolha do tema deu-se no desejo de conhecer melhor o cenário financeiro e as ferramentas que auxiliam o gestor a alcançar o sucesso,

além da sua visão empreendedora. Além disso, a maioria das empresas independentes do porte, precisa organizar seus recursos financeiros para iniciar suas atividades para atingir seus objetivos que na maioria das vezes são maximização do lucro e a permanência da empresa no mercado.

Com o crescimento no Brasil de organizações micro e de pequeno porte (MPEs), fica evidente a necessidade de que o empreendedor compreenda os fundamentos básicos da administração financeira para iniciar o seu negócio, pois muitas vezes a má administração financeira leva uma empresa à falência em um espaço curto de tempo (SEBRAE, 2018, p.1).

A administração financeira é uma área muito importante no processo de decisões empresariais, pois interliga todas as outras áreas como marketing, recursos humanos, produção e vendas. Assim, o bom gerenciamento financeiro é a primeira etapa para o sucesso empresarial e a sobrevivência da organização no mercado de qualquer segmento (SEBRAE, 2018, p.1).

Todo bom administrador que queira gerir um empreendimento precisa conhecer com profundidade a administração financeira, como ela se relaciona como um todo na organização e, ademais, entender que se trata da área que aloca recursos para outras áreas do negócio (SEBRAE, 2018, p.1).

Atualmente são várias as ferramentas que podem auxiliar o gestor a administrar o negócio. Ferramentas estas tecnológicas, cujo principal objetivo é trazer confiabilidade, agilidade e proporcionar as análises gerenciais necessárias para que o negócio possa chegar aos resultados esperados (SEBRAE, 2018, p.1).

A escolha pessoal pelo tema surgiu a partir do desejo da autora em contribuir mais tecnicamente com a empresa onde trabalha. A empresa em questão está enquadrada no regime de apuração de microempresa, sediada na cidade de Santa Bárbara d'Oeste – SP. A autora pôde acompanhar o desenvolvimento e a gestão da empresa e, inclusive, ver o antes e o depois da implantação de um software de gestão *Enterprise Resource Planning* (ERP) , os quais proporcionaram à autora o conhecimento da gestão da empresa e, além disso, contribuíram profissionalmente

para a sua atuação na organização, atuação a qual exige uma determinada carga de conhecimento técnico e direcionamento para tomada de decisões, ademais, a referida pesquisa contribuiu para o crescimento da autora dentro da organização e trouxe destaque em sua performance.

No âmbito acadêmico este trabalho busca apresentar referências atuais com base fundamentadas em diversos autores renomados, contribuindo para a comunidade acadêmica em geral da Fatec Americana.

Para a sociedade em geral este trabalho poderá contribuir de forma a demonstrar a importância de uma boa gestão financeira, para que uma empresa possa permanecer no mercado independente do segmento em que atua.

A razão para estudar tal problemática se deu em saber que nas organizações menores (microempresas) a estrutura organizacional muitas vezes não permite que as áreas sejam divididas em departamentos, ou seja, nestas empresas é muito comum que os próprios donos façam a gestão e operacionalização da produção, atuando em todas as áreas. Sendo assim, o empreendedor não atua onde deveria e, acaba comprometendo o desenvolvimento do negócio e simplesmente deixa de crescer e expandir.

Para que a empresa se desenvolva no mercado é preciso que o empreendedor possua algum conhecimento de finanças ou contrate profissionais capacitados para gerir este departamento, caso contrário, a sobrevivência do negócio fica comprometida. Os controles básicos devem ser rotineiros, como o fluxo de caixa, o controle do capital de giro e planejamento necessários para saber quando investir e quando poupar. Nesse sentido, o presente trabalho visa elencar quais as melhores práticas de gestão financeira para as MPEs e as ferramentas que podem auxiliar nesse processo de profissionalização da gestão financeira nas MPEs.

O presente trabalho tem por objetivo geral apresentar um estudo de caso em uma microempresa sediada no município de Santa Bárbara d'Oeste – SP (a qual

tem hoje em sua gestão um sistema de Enterprise Resource Planning (ERP) em seus processos gerenciais) e o antes e depois dessa implantação.

Para melhor aprofundamento do tema foram formulados os seguintes objetivos específicos: apresentar um levantamento bibliográfico sobre o conceito da Gestão Financeira; verificar e apontar como a gestão financeira pode contribuir para o alinhamento e desenvolvimento do negócio; apresentar a relação entre a gestão financeira alinhada à tecnologia dentro da empresa estudada.

A metodologia aplicada neste estudo deu-se a partir do levantamento bibliográfico de cunho qualitativo sobre o tema Gestão Financeira, de modo a identificar a importância da gestão financeira estratégica dentro das organizações, buscando entender quais são os benefícios para as organizações que atuam de forma estratégica. A referida pesquisa foi baseada em fontes de dados secundários, como: artigos, livros, revistas, acervos de artigos renomados como: *Scielo*, *Capes*, *Pepsico* e o acervo da biblioteca da Faculdade de Tecnologia de Americana (Fatec), com o objetivo de se obter maior compreensão sobre o tema possibilitando a elaboração do estudo.

O método utilizado foi o desenvolvimento de um estudo de caso em uma microempresa (ME), sediada no município de Santa Bárbara d'Oeste – SP, de modo a demonstrar o antes e o depois da gestão financeira com a implantação de um software gerencial para o ajuste e controle das finanças, finalizando com uma análise e interpretação dos dados sobre a evolução gerencial da empresa estudada, tendo por base à gestão financeira.

## 2 GESTÃO FINANCEIRA

### 2.1 Conceito

Existem muitos conceitos para esse tema. Elenca-se os seguintes e mais significativos para os propósitos deste trabalho:

- a) Para o SEBRAE (2018, p.5) a gestão financeira é o coração da empresa. Através da gestão financeira é possível controlar as atividades, possibilitando manter o negócio no mercado.
- b) Segundo Megliorini & Vallim (2009, p.1) a gestão financeira está relacionada ao conjunto de ações para a obtenção de recursos que a organização precisa para sua atividade de forma eficaz atingindo os resultados esperados.
- c) Conforme Gitman (2010, p.3) “finanças diz respeito ao processo, às instituições, aos mercados e aos instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre pessoas, empresas e órgãos governamentais”.
- d) Gropelli e Nikbakht (2009 p.1) conceituam gestão financeira como o aproveitamento dos princípios econômicos de forma a maximizar valor absoluto de um empreendimento.
- e) De acordo com Rosa (2018, p.1) comenta que a gestão financeira tem sua base nas atuações distribuídas nos métodos administrativos dos quais envolvem a análise e o controle dos exercícios financeiros da organização.

O principal objetivo da gestão financeira é melhorar e apontar os melhores resultados realizados pela organização, assim aumenta consideravelmente o valor do patrimônio por meio da geração de lucro líquido provinda do desenvolvimento operacional (ROSA, 2018, p.1).

Rosa (2018, p.1), comenta que a forma correta de administrar as finanças possibilita a visualização da atual situação do negócio. Os registros precisam ser adequados permitindo análises mais detalhas de forma a colaborarem com o planejamento e otimizando os resultados.

Para Gitman (2004, p.4) a gestão financeira é o “planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de projetos de investimento e captação de fundos para financiar as operações da empresa”. O autor evidencia que a gestão financeira tem supra importância da administração na perpetuação do negócio.

Sendo assim, Navarro (2018, p.1) apresenta a gestão financeira como um termo que define o conjunto de ações administrativas para planejar e analisar as atividades financeiras de uma organização. Com relação a isso, o autor esclarece que, “sem uma gestão financeira adequada, a empresa não consegue crescer e pode até falir, uma vez que este tipo de controle permite que o empresário norteie todos os setores da empresa”.

Navarro (2018, p.1) justifica que através da gestão financeira será possível aprimorar a estrutura do empreendimento, de forma a expandir os negócios, evoluindo para novos projetos, entre outros.

Na opinião de Gonçalves (2018, p.2), o conceito de gestão financeira é a gestão de todas as questões que implicam no capital de um determinado negócio. Assim, “esta função versa na preparação do planejamento financeiro da organização, na captação e investimentos de recursos, análise de créditos, manutenção de estoques, demonstrativos contábeis, fluxos de caixas e faturamentos”.

Gonçalves (2018, p.2) enfatiza que a gestão financeira do negócio é imprescindível para torná-lo de sucesso, “se esta área falhar, conseqüentemente todo o resto irá por água abaixo”. O autor afirma que para ser um bom gestor financeiro é imperativo que saber administrar o negócio, gerenciando todos os departamentos da melhor maneira possível.

Segundo o SEBRAE (2018, p.1), “a gestão financeira compreende um conjunto de ações e procedimentos administrativos que visam maximizar os resultados econômicos e financeiros”. Diante do exposto, são destacadas as principais funções da gestão financeira sendo elas:

Planejamento dos recursos e da movimentação financeira;  
Controle das movimentações financeiras planejadas;  
Análise da efetividade do planejamento;  
Replanejamentos para ajustes aos desvios ocorridos, envolvendo os setores operacionais da empresa;  
Orientação e determinação do replanejamento a todos os setores internos envolvidos (SEBRAE, 2018).

Na visão de Fonseca (2015, p.1), a gestão financeira está ligada a tudo que envolve investimentos, despesas (fixas e variáveis), lucros, empréstimos, financiamentos e o valor patrimonial do empreendimento.

A falta de uma gestão financeira estratégica e qualificada pode acarretar a perda de muito dinheiro e até mesmo a falência de uma empresa. Não acompanhar as transações financeiras, o saldo do caixa, as mercadorias em estoque e as despesas fixas e variáveis pode prejudicar irreversivelmente os resultados de uma organização (FONSECA, 2015, p.1).

Enfim, os controles, entradas e saídas precisam ser muito bem administrados, visto que somente por meio desses controles será possível saber quais são os indicadores positivos e negativos, possibilitando saber se um negócio (empresa) está dando resultados promissores ou não.

## **2.2 A gestão financeira através dos tempos**

Neste subtítulo apresenta-se a evolução da gestão financeira com base nos trabalhos publicados de Saito et al (2006), os quais apresentam a visão de vários autores como: Weston (1977), Archer & D’Ambrósio (1969), Famá & Galdão (1996) e Lima & Matias (2003) e dos autores Krauter & Famá (2014) a qual relaciona os mesmos autores citados por Saito *et al* (2006).

A seguir apresenta-se um percurso histórico de modelões de gestão financeira baseado em vertentes teóricas e a importância de se descrever um

percurso histórico e entender a importância de uma gestão financeira estratégica e técnica como afirmam Saito *et al* (2006, p.32).

No Quadro 1 apresenta-se o resumo da evolução da gestão financeira segundo Saito *et al* (2006, p.33) e Krauter & Famá (2014).

Quadro 1 – Evolução histórica da Gestão Financeira

| PERÍODO                    | OCORRÊNCIAS NO BRASIL   | OCORRÊNCIAS NO MUNDO  | TRAJETÓRIA DAS FINANÇAS  |
|----------------------------|---|---|--|
| <b>Início do século XX</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Política dominada pelos cafeicultores</li> <li>Queda nos preços do café no mercado internacional</li> <li>Inflação, déficit público</li> <li>“Moratória” (<i>funding-loan</i>)</li> <li>Política de valorização do café</li> <li>Extração e exportação da borracha</li> <li>Política do café com leite (1906)</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Movimento de consolidação das empresas nos Estados Unidos</li> <li>I Guerra Mundial (1914-1918)</li> <li>Fim do padrão-ouro</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrutura de Capital</li> <li>Ênfase nos eventos episódicos como: incorporação, fusão, consolidação, reorganização, falência</li> </ul>   |
| <b>Década de 1920</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Urbanização</li> <li>Desenvolvimento da indústria nacional</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Expansão de novas indústrias</li> <li>Fusões para completar as linhas de comercialização</li> <li>Formação dos grandes conglomerados</li> <li>Grandes margens de lucro</li> <li>Quebra de <i>Wall Street</i> (24/10/1929)</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrutura financeira</li> <li>Algum planejamento e controle</li> <li>Considerações sobre liquidez</li> </ul>  |
| <b>Década de 1930</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Revolução de 1930</li> <li>Conselho Nacional do Café (CNC)</li> <li>Crescimento expressivo da indústria brasileira</li> <li>Mudança do modelo agrário-exportador para um modelo de industrialização</li> <li>Criação de vários órgãos: IBGE (1938), Conselho Nacional do Petróleo (1938), Conselho Nacional de Águas e Energia Elétrica</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Profunda recessão econômica</li> <li>Onda de reorganizações e de falências</li> <li><i>New Deal de Roosevelt</i>: surgimento do neocapitalismo</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Falhas de defeituosa estrutura financeira</li> <li>Solvência e liquidez</li> <li>Recuperação financeira</li> <li>Controles societários</li> </ul>   |
| <b>Década de 1940</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estado Novo (1937-1945)</li> <li>Forte intervenção do Estado na Economia</li> <li>Criação: Companhia Siderúrgica Nacional (1940), Companhia Vale do Rio Doce (1942), hidrelétrica do Vale do São Francisco (1945)</li> <li>Constituição de 1946: abertura do país às importações</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>II Guerra Mundial (1939-1945)</li> <li>Criação da ONU</li> <li>Acordo de Bretton Woods: criação do FMI e do Banco Mundial</li> <li>Guerra Fria</li> <li>Plano Marshall (1947)</li> <li>Organização do Tratado do Atlântico Norte (OTAN)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Administração do capital circulante</li> </ul>  |
| <b>Década de 1950</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Segundo governo de Getúlio Vargas (1951-1954)</li> <li>Criação do BNDE (1952)</li> <li>Criação da Petrobrás (1953)</li> <li>Governo Juscelino Kubitschek (1956- 1961) – Plano de Metas</li> <li>Desenvolvimento da indústria de bens de consumo duráveis</li> <li>Crescimento da dívida externa brasileira</li> <li>Rompimento com FMI</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Rápida expansão</li> <li>Restabelecimento da política monetária</li> <li>Temor de uma recessão pós-guerra</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ênfase no problema fluxo de caixa versus rentabilidade</li> <li>Redução da ênfase na análise de balanços</li> <li>Uso de processos administrativos financeiros internos: classificação por idade de valores a receber, previsões de orçamento de caixa</li> </ul> |

|                              |   |   |  |
|------------------------------|---|---|--|
| <p><b>Década de 1960</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jânio Quadros (1961): desvalorização cambial</li> <li>• Governo João Goulart (1961-1964) – Plano Trienal</li> <li>• Instauração do regime militar (1964): combate à inflação</li> <li>• Criação da Obrigação Reajustável do Tesouro Nacional (ORTN) (1964) – indexação da economia</li> <li>• Criação do BACEN e do CMN (1964) Elevação da carga tributária</li> <li>• Instituição do controle de preços (1967)</li> <li>• Tabelação dos juros (1967)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhores oportunidades de lucros com a expansão das empresas</li> <li>• Aumento do ritmo do progresso tecnológico</li> <li>• Novas indústrias</li> <li>• Prêmio do mercado de títulos ao crescimento</li> <li>• Computação de dados em larga escala</li> <li>• Importância crescente do comércio internacional e dos problemas do balanço de pagamentos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análise das oportunidades com o uso de orçamento de capital</li> <li>• Análise do custo de capital para determinar os obstáculos ao investimento</li> <li>• Planejamento e controle para aumento dos lucros sem considerar aumento nas vendas</li> <li>• Uso do processamento de dados e técnicas de simulação em massa</li> <li>• Ênfase nas principais instituições financeiras e flutuações do nível de preços</li> <li>• Internacionalização das Finanças e da atividade empresarial</li> </ul> |
| <p><b>Década de 1970</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Milagre Econômico”</li> <li>• Início da abertura política em 1974</li> <li>• Intervencionismo estatal atinge seu auge</li> <li>• Maxidesvalorização cambial (30%) em 1979</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rompimento do Acordo de Bretton Woods</li> <li>• 1º choque do petróleo (1973)</li> <li>• Crise da Bolsa de Nova York (1974)</li> <li>• Inflação de dois dígitos nos Estados Unidos</li> <li>• Excesso de liquidez no sistema bancário</li> <li>• Aumento dos juros americanos</li> <li>• 2º choque do petróleo (1979)</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse nas teorias de diversificação de carteiras (Markowitz)</li> <li>• Utilização do CAPM e dos conceitos de risco sistemático e não sistemático</li> <li>• Teoria da Eficiência de Mercado</li> <li>• Testes empíricos da hipótese conjunta: eficiência de mercado e CAPM</li> <li>• Modelo de Black &amp; Scholes</li> </ul>   |
| <p><b>Década de 1980</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflação fora de controle</li> <li>• Deterioração das contas públicas e das contas externas</li> <li>• Maxidesvalorização cambial (1983)</li> <li>• Plano Cruzado (março 1986): congelamento de preços</li> <li>• Plano Cruzado II (novembro 1986): pacote fiscal</li> <li>• Moratória dos juros externos (fevereiro 1987)</li> <li>• Plano Bresser (junho 1987)</li> <li>• Plano verão (junho 1989): extinção dos mecanismos de indexação</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taxa básica de juros dos Estados Unidos atinge 16,4% a.a. (1981)</li> <li>• Moratória do México (1982)</li> <li>• Desregulamentação e desintermediação financeira</li> <li>• Aumento das fusões e aquisições</li> <li>• Crise no setor de poupança nos Estados Unidos</li> <li>• Securitização</li> <li>• Queda de Bolsa de Nova York (outubro 1987)</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocupação com a valorização dos novos ativos financeiros criados</li> <li>• Aumento de interesse na fórmula de valorização de opções de Black &amp; Scholes</li> <li>• Desenvolvimento de modelos automáticos para compra e venda de títulos</li> <li>• Desenvolvimento de estratégias de investimento envolvendo derivativos</li> </ul>  |

|                                    |  |  |  |
|------------------------------------|--|--|--|
| <p><b>Década de 1990</b></p>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plano Collor I (março 1990): congelamento de preços, confisco</li> <li>• Plano Collor II (janeiro 1991)</li> <li>• Abertura econômica</li> <li>• Forte retração da economia</li> <li>• Privatização das empresas federais</li> <li>• <i>Impeachment</i> do presidente</li> <li>• Plano Real (julho 1994)</li> <li>• 1º governo FHC (1995-1998): controle da inflação, desequilíbrio externo crescente, crise fiscal</li> <li>• Criação do Mercosul (1995)</li> <li>• Criação do Comitê de Política Monetária (COPOM) (1996)</li> <li>• Programa de privatizações (1997)</li> <li>• Criação de agências reguladoras</li> <li>• Estabelecimento do sistema de metas de inflação (1999)</li> <li>• Desvalorização do real (1999)</li> <li>• Lei de Responsabilidade Fiscal (2000)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalização da economia</li> <li>• Intensificação do volume de transações financeiras</li> <li>• Perda de influência dos órgãos reguladores e Bancos centrais</li> <li>• Aumento dos riscos não refletidos diretamente nos balanços – operações com derivativos</li> <li>• Reengenharia, downsizing</li> <li>• Crise no México (1994)</li> <li>• Crise asiática (1997)</li> <li>• Crise na Rússia (1998)</li> <li>• Crescimento explosivo dos preços das ações das empresas ligadas à “nova economia”</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento da importância das estratégias de “<i>hedging</i>”<sup>1</sup></li> <li>• Preocupação com a criação de valor para os acionistas</li> <li>• Novas técnicas de custeio, que dão suporte ao esforço de reengenharia</li> </ul> |
| <p><b>Início do século XXI</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2º governo FHC (1999-2002): elevação da taxa básica de juros, crise de energia (2001), aumento do risco país (2001)</li> <li>• Posse de Lula (2003)</li> <li>• Renovação do acordo com FMI (2003)</li> <li>• Reforma da Previdência (2003)</li> <li>• Aumento das exportações</li> <li>• Crescimento da atividade econômica</li> <li>• Queda do risco país</li> <li>• Controle da inflação via aumento da taxa básica de juros</li> <li>• Nova Lei de Falências (2005)</li> <li>• Não renovação do acordo com FMI</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crise na Argentina</li> <li>• Recessão americana</li> <li>• Ataques terroristas (11/09/2001)</li> <li>• Escândalos financeiros envolvendo grandes corporações</li> <li>• Taxas de juros americana muito baixa (1% a. a.)</li> <li>• Início da circulação física do Euro (2002)</li> <li>• Guerra do Iraque (2003)</li> <li>• Aumento do preço do petróleo</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Governança Corporativa</li> <li>• Transparência das informações</li> </ul>  |

Fonte: Saito *et al* (2006, p.33) e Krauter & Famá (2014).

<sup>1</sup> Hedge é uma estratégia de proteção para os riscos de um investimento, que neutraliza a posição comprada ou vendida para que seu preço não varie. Ao fazer uma operação de hedging, o investidor tem como objetivo eliminar a possibilidade de perdas futuras (DICIONÁRIO FINANCEIRO, 2018).

Segundo Saito *et al* (2006, p.32) é possível elencar a evolução da gestão financeira a partir do século XX até o início do século XXI, de modo relaciona-las aos diversos eventos históricos de cada período da história.

No começo do século XX segundo Saito *et al* (1969 apud ARCHER & D'AMBROSIO, 2006, p.33), as finanças eram reconhecidas por uma abordagem tradicional, cujo foco estava nas situações ocorridas na vida financeira das organizações e não se via os problemas administrativos habituais.

A partir do desenvolvimento da gestão financeira os autores Saito *et al* (2006, p.34) relacionam que “o início do século XX como o marco do princípio do estudo sistemático em finanças”, em consequência do início do fortalecimento das organizações e o desenvolvimento do mercado interno norte-americano, dos quais resultaram “na construção das grandes redes ferroviárias no fim da década de 1880”.

Saito *et al* (2006, p.34) explicam que “o surgimento de grupos industriais demandantes de recursos financeiros possibilitaram as operações econômicas pois investiram recursos nestes empreendimentos. Nesse período, criou-se o processo de financiamentos e a necessidade da definição estrutural do capital nomeado *Corporate Promotions and Reorganizations*, relacionados pelo autor como “a forte relação entre o desequilíbrio da estrutura de capital das empresas e suas respectivas falências”.

Houve um período de insuficiência de geração de lucros a qual impossibilitou as organizações a cumprirem com seus compromissos financeiros gerando dívidas imensas devido a crescente taxas de juros cobradas na época. Sendo assim, diante desse cenário, “a visão do gestor financeiro ficou voltada à crise econômica, à proteção da empresa contra a falência e à promoção de sua reorganização” (SAITO *et al*, 2006, 34).

Já a partir de meados da década de 1920, segundo Saito *et al* (1975 apud WESTON, 2006, p.34) foram décadas marcadas pelas novas indústrias e fusões das

maiorias das empresas para ampliarem sua margem de lucro e aumentarem as comercializações.

Mas como todo momento de mudanças econômicas, foram décadas que sofreram grandes marcos econômicos como “a flutuação dos preços dos produtos e a escassez de recursos financeiros no mercado”, gerando assim, grandes motivos de preocupação aos empresários da época.

Saito et al (1975 apud WESTON, 2006, p.35) explicam que esses problemas resultaram na visão da grande relevância estrutural das finanças nas organizações focando à liquidez e métodos para a elaboração de estimativas.

“A década de 1930 foi marcada pela profunda recessão econômica decorrente da Crise de 1929. Estudos sobre solvência, liquidez e recuperação financeira das empresas se destacaram”. Krauter & Famá (2014, p.7) relatam que foi devido ao “aumento do volume de dados financeiros divulgados pelas empresas privadas que se ampliou as possibilidades de análise financeira”.

Já a agricultura mergulhou em uma profunda crise devido à grande depressão de 1929, portanto, “a indústria no Brasil passou a apresentar um grande crescimento a partir de 1933, levando a uma mudança do modelo agrário-exportador” (KRAUTER & FAMÁ, 2014, p.7).

Já na década de 1940 ocorreu a Segunda Guerra Mundial, passando a gestão financeira a ter ênfase em obter recursos financeiros voltados a produção de produtos indicados ao período vivenciado na época (SAITO et al, 1975 apud WESTON, 2006, p.35). Nessa época segundo Krauter & Famá (2014, p.8), a atenção dos administradores voltou-se para a administração do capital circulante, o que corrobora com Saito (2006) ao falar sobre a busca de recursos dentro do contexto vivido naquele momento.

Em meados de 1944, como referenda Krauter & Famá (2014, p.8) foi assinado o acordo de Bretton Woods com o objetivo de evitar a recessão mundial no período pós-guerra. Nesse mesmo ano foi criado o Fundo Monetário Internacional (FMI) com o objetivo de “supervisionar e monitorar o sistema, e o Banco Mundial, para incentivar a reconstrução da Europa” (KRAUTER & FAMÁ, 2014, p.8).

O Plano Marshall foi criado em 1947, como um plano de investimento e de restauração econômica para os países da Europa que se encontravam em crise pós-guerra (KRAUTER & FAMÁ, 2014, p.8).

Segundo os autores Krauter & Famá (2014, p.8), no Brasil na década de 1950 foi marcada pela forte intervenção do Estado na Economia e pelo crescimento da indústria base. Ao considerar as notórias mudanças do momento a Constituição de 1946 permitiu ao Brasil abrir-se para as importações. Década essa reconhecida como a década das finanças modernas segundo Satio *et al* (2006, p.35), pois seguiram:

[...] por duas correntes que se tornaram as bases das Finanças Modernas. Uma inaugurada por Modigliani e Miller (1958) denominada Finanças Corporativas, e a outra, que foca os estudos de portfólio e de risco e retorno lançada por Markowitz (1952) tendo como seguidores autores como Tobin (1952) e Sharpe (1964), mas sua importância somente foi reconhecida a partir da década de 1970 (SAITO *et al*, 2006, 35).

Satio *et al* (2006, p.35) considera que essa década apresentou o início da rápida expansão econômica, de modo que, aumentou a insegurança econômica dos administradores com uma grande possibilidade de recessão econômica do pós-guerra. Mais ainda, o momento histórico apresentada um crescimento dos “custos da mão-de-obra e das dificuldades de captação de recursos” segundo os autores.

Ademais, como descrito por Satio *et. al.* (2006, p,35) esses aumentos de custos tiveram grande importância nos controles das organizações “bem como os controles administrativos internos como: contas a receber, contas a pagar e os estoques”.

Houve o início da busca por novos mercados, de acordo com Satio *et. al.* (2006, p,35), o que provocou o processo da internacionalização das organizações e proporcionou um grande movimento no crescimento tecnológico internacional. Diante do exposto, cresceu a necessidade de uma compreensão mais apurada dos elementos da econômica global.

Krauter & Famá (2014, p.8), afirma que graças ao desenvolvimento da informática e da capacidade de armazenamento de dados foi possível o desenvolvimento da investigação empírica dos modelos. Quer dizer que, as investigações estruturais começaram a dar ênfase às várias operações rotineiras das finanças no ambiente organizacional, destacando “controle orçamentário, a previsão de vendas, o controle financeiro da produção, o controle das despesas e dos ativos e a coordenação da administração financeira”.

Em meados de 1960, as oportunidades foram diminuindo os lucros das organizações tradicionais segundo Krauter & Famá (2014, p.8), de forma que estimulou “a teoria do orçamento de capital”.

Com a evolução dos sistemas de informática até então computação, propiciou-se o processamento dos dados de forma ágil e de grande escala, permitindo maior controle dos estoques e das contas a pagar e receber, como também o balanço de pagamentos entre outros fatores que tornaram as empresas mais organizadas e preparadas para iniciar suas estratégias dentro de um mercado inicialmente internacionalizado (KRAUTER & FAMÁ, 2014, p.8).

No Brasil em um momento de muita turbulência política foram criadas duas instituições econômicas, sendo elas: Banco Central (BACEN), com a finalidade de executar a política monetária e o Conselho Monetário Nacional (CMN) (KRAUTER & FAMÁ, 2014, p.8).

A década de 1970, ficou conhecida “pela recessão econômica mundial, provocada pelo esgotamento do modelo de crescimento adotado no pós-guerra” (SAITO *et al*, 2006, 34).

Houve “o rompimento do acordo de Bretton Woods, que levou à desvalorização do dólar”, e em 1973 os países que fazem parte da Organização dos Países Exportadores de Petróleo (OPEP), trouxeram um grande aumento nos preços do petróleo, de forma que, “os superávits dos balanços de pagamentos destes países foram direcionados aos bancos americanos, provocando grandes efeitos inflacionários nos Estados Unidos” (KRAUTER & FAMÁ, 2014, p.8).

Em 1970, a teoria da Eficiência dos Mercados ganhou relevância com Eugene Fama, constituindo uma das mais importantes contribuições à teoria de Finanças desenvolvidas nesse período. Ela explica que, em mercados eficientes, os preços dos ativos financeiros refletem o conjunto de informações relevantes e disponíveis (SAITO *et al*, 1996, apud FAMÁ & GALDÃO, 2006, 37).

Segundo Krauter & Famá (2014, p.9), quanto maior o risco, maior será o enriquecimento, de modo que, “o acionista pode não implicar nas mesmas decisões de maximizar o valor da empresa”. Isso sugere, se for arriscar, deve-se calcular os riscos antes.

Para Krauter & Famá (2014, p.9), o Brasil vivenciou o milagre econômico da época, referenciado como um período de vigoroso crescimento do desenvolvimento econômico, que seguiu pela “redução da inflação e do desequilíbrio externo”.

Em 1980, o que se distinguiu “pela alta volatilidade das taxas de juros”. Entretanto, “para combater a inflação, o Federal Reserve (FED) elevou as taxas de juros americana acima de 16% a.a., provocando o aumento dos serviços da dívida dos países em desenvolvimento” (KRAUTER & FAMÁ, 2014, p.9).

De forma que, “a moratória externa de países da América Latina, começando com o México em 1982, levou a um movimento de desregulamentação e desintermediação financeira”, esse momento foi marcado por muitas aquisições e fusões de organizações, o que fez com que o estudo dos riscos assumisse a relevância dentro desse panorama. “A busca pelo desenvolvimento de estratégias complexas de investimento, envolvendo derivados, para evitar o risco” (KRAUTER & FAMÁ, 2014, p.9).

Esse período foi marcado pela moratória dos países em desenvolvimento, incluindo a do Brasil, em 1987 (SAITO *et al*, 2006, 38), e, em paralelo, países exportadores de petróleo buscaram resgatar os seus investimentos, causando aos bancos internacionais desconforto financeiro.

Nasceram nessa época novos métodos estratégicos para amenizar os riscos, como cita Satio *et. al.* (2006, p,38) “por meio de derivados, ao qual teve grande importância o Comitê de Basiléia”, produzindo um tratado e intitulado como o Acordo de Basiléia, que possibilitou uma estrutura de cálculo de capital mínimo e regulamentar para os bancos, tornando imprescindível a fiscalização bancária.

Na década de 1990 houve grande avanço tecnológico devido à globalização através do fenômeno chamado internet, o qual intensificou de modo significativo “o fluxo internacional de capitais, de produtos e serviços” (SAITO *et al*, 2006, 38). Para os autores Krauter & Famá (2014, p.10) com esse fenômeno global, levou o mercado financeiro a desenvolver novas estratégias modeladas para a avaliação dos riscos, incorporados pelas organizações no processo de gestão de decisão empresarial.

Portanto, nessa época surgiram novas ideias de finanças para as organizações, como por exemplo: saber cuidar da reputação da organização para que ela não seja malvista no mercado que antes era local ou regional, passando a ser global. Importante ressaltar que nesse momento da história houve crises em várias economias e a explosão dos preços de ações de organizações com vínculos à nova econômica (KRAUTER & FAMÁ, 2014, p.9).

Já no início do século XXI, foi marcado por escândalos que envolveram corporações mundiais, das quais levaram a busca de novas práticas de governança corporativa e transparências nas informações.

No Brasil, o atual contexto tem refletido o que sempre aflige a econômica, governo após governo há sufocamento econômico, impelindo as várias possibilidades de desenvolvimentos das empresas junto aos bancos e aos seus mercados, e com elevadas taxas de juros, dificulta qualquer desejo de buscar crédito, recuando o consumo e bloqueando os investimentos (KRAUTER & FAMÁ, 2014, p.9).

### **2.3 Gestão financeira empresarial na prática**

A importância da gestão financeira em uma organização traz à tona um dos maiores desafios para a permanência da organização no mercado. Dentro desta perspectiva entende-se que seja difícil expandir um negócio que não tem uma gestão saudável e estratégica.

Inicialmente, não é uma tarefa muito fácil, mas existem diversas estratégias que auxiliam os gestores a obterem melhores resultados e a administração das finanças da organização.

Uma gestão financeira não funciona adequadamente quando não há o registro correto de todas as movimentações, do estoque, saldo em caixa, contas a receber e a pagar, quantidade de despesas fixas e variáveis, média de recebimentos e outros dados importantes para avaliar a situação financeira da organização (NAVARRO, 2018, p.1).

Portanto, tudo deve ser mencionado na gestão financeira para que se tenha o controle de todas as ações, para assim, tomar as medidas cabíveis ao bom andamento dos recursos.

## **2.4 Gestão financeira eficiente**

Na atualidade há diversas maneiras de se administrar uma empresa, o que tem feito a diferença é o modo de gerir o negócio. Aliado a estratégia e as novas tecnologias que tem surgido cada vez mais no mercado, a facilidade em buscar o conhecimento técnico tem sido uma alternativa altamente interessante para aqueles gestores que desejam alicerçar suas bases econômicas.

Fazer uma gestão financeira é algo bem complexo, além disso, exige um conjunto de ações combinadas. Segundo Castanha (2010, p.1) a gestão financeira eficiente direcionada passa por analisar três questões importantes sendo elas: quando investir; como financiar o investimento; como distribuir os resultados. Para daí seguir para a tomada de decisão sobre qualquer investimento. As decisões devem contribuir para o crescimento do capital da empresa.

Para atingir os resultados esperados do negócio, é preciso avaliar todo mês o resultado econômico do negócio, sempre incluindo as provisões mensais, além de provisionar reservas para futuros investimentos. Dessa forma, a empresa estará bem

preparada para responder as oscilações do mercado, possibilitando ainda conhecer melhor o desenvolvimento da organização, identificando antecipadamente o que poderá afetar o empreendimento e sua atuação.

Todo o processo da gestão financeira deve primeiramente iniciar pelo plano orçamentário. Esse planejamento envolve o controle das entradas e das saídas monetárias da empresa, some-se a isto, um plano de contas que apresente de forma analítica quanto e como as movimentações ocorrem nas receitas e nas despesas. O plano orçamentário permite ao gestor planejar e determinar: objetivos, políticas e as estratégias do negócio.

Estratégias importantes devem ser analisadas e colocadas em prática ao longo do percurso. Fazer um plano de contas é imprescindível visto que, cada empresa tem critérios subjetivos sobre sua atuação no mercado, para assim, possibilitar a organização orçamentaria necessária das atividades ao longo dos meses.

As categorias criadas no plano de contas, ajudam a separar as despesas das fixas e das variáveis, assim, será possível saber quando investir ou economizar sem prejudicar as operações da empresa.

Os indicadores de desempenho são excelentes táticas para acompanhar o desenvolvimento da organização, devendo eles serem divididos em duas bases: estratégica e operacional.

O desempenho operacional é medido através das listas de todas as atividades diárias da empresa, como por exemplo: vendas e taxa de conversão. São dados que precisam ser checados todos os dias. Os indicadores estratégicos precisam acompanhar as ações mais amplas do negócio, como a rotatividade da organização, o giro do estoque, as vendas totais e o nível de endividamento, dos quais são analisados uma vez no mês, dessa forma é possível medir a saúde da organização (CASTANHA, 2010, p.1).

Castanha (2010, p.1) orienta que os números devem ser cruzados, pois se o indicador operacional estiver apontando um fluxo de caixa ruim em duas semanas

(por exemplo) o empreendedor precisa verificar o indicador estratégico para saber se o desempenho apresentado é preocupante e como irá afetar o negócio.

## **2.5 As principais funções da administração financeira**

A administração financeira de uma organização permite a visualização da situação atual do negócio. A importância dos registros adequados ajuda a permitir adequadas análises, colaborando com os resultados de forma otimizada e com os planejamentos (ROSA, 2018, p.1).

A gestão financeira de uma empresa está baseada em conhecer a organização, fazer planejamentos e controlar o capital proporcionando uma gestão duradoura com possibilidade de perpetuação da empresa no mercado.

As principais funções da administração financeira são: analisar os resultados financeiros e planejar ações necessárias para melhorá-los; analisar e negociar a captação dos recursos, além da aplicação do dinheiro disponível; analisar a concessão de crédito aos clientes e administrar a cobrança dos créditos concedidos; fazer os recebimentos e os pagamentos, controlando o saldo de caixa; e controlar as contas a receber e as contas a pagar (CASTANHA, 2010, p.1).

As informações obtidas das análises financeiras de uma organização são fundamentais para que o gestor tenha mais poder de ação e possa contribuir para o planejamento e direcionamento do negócio.

Sabe-se que, cuidar de um negócio, envolve saber gerenciar cuidando das pessoas, da produção, das vendas, do dinheiro, de tudo que envolve a organização. Ter um controle eficiente requer conhecimento do negócio, estratégias que apontem os lucros e as despesas de organizações de qualquer porte ou segmento.

Análises básicas das informações possibilita a definição de metas para o futuro da organização. Segundo o portal Controlle (2018, p.1) a realização de análises sobre as necessidades de se contrair financiamentos e, até mesmo, planejar o crescimento da empresa são funções basicamente estratégicas para a evolução da empresa.

Ao tratar a gestão financeira como uma aliada do negócio, vendo nela a grande importância de uma gestão estratégica é possível conseguir a eficiência desejada do negócio aliada ao grande avanço tecnológico dos últimos tempos, ao qual permite aos grandes e pequenos empreendedores ter no bolso (literalmente no bolso) através dos diversos dispositivos tecnológicos disponíveis no mercado, todas as informações importantes da empresa.

Fazer gestão financeira de uma organização não é nada fácil pois requer muito comprometimento. Ao dominar todos os pontos que norteiam a movimentação de dinheiro do negócio, fazendo uma boa administração para manter as contas em dia. Sendo assim, seguem apresentadas as principais funções da administração financeira voltadas ao sucesso da organização, como mostra a Figura-1.

**Figura 1 – Principais funções da administração financeira**

|  |
|--|
| <p><b>Análise e planejamento financeiro:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• analisar os resultados financeiros e planejar ações necessárias para obter melhorias;</li> </ul>   |
| <p><b>Implantar um sistema de informações gerenciais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não é possível fazer uma boa gestão sem conhecer qual é a realidade da empresa. É altamente recomendado implantar um sistema de informações gerenciais, que una em documentos catalogados por setores todas as fontes de recursos financeiros, despesas, lucros, entre outros pontos que envolvem o dinheiro de uma instituição. Portanto, o ideal é instalar um sistema eletrônico que seja capaz de suportar todos os dados financeiros da empresa.</li> </ul> |
| <p><b>Conhecer quais são os custos fixos e os custos variáveis.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• É de fundamental importância começar o processo de gestão financeira conhecendo com exatidão quais são todos os custos fixos e variáveis que a empresa tem. Somente a partir do levantamento correto destes dados será possível formular o seu preço de venda, comercializando os seus produtos por um preço que seja bom para o lucro do empreendimento e para o bolso dos consumidores.</li> </ul>  |
| <p><b>Procurar por um escritório de contabilidade para auxiliar nos cálculos.</b></p>  |
| <p><b>Descobrir qual a margem de contribuição de cada produto.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descobrir a margem de contribuição de cada produto é algo bem mais simples do que parece. Saber qual é a mercadoria ou serviço mais vendido pelo negócio é muito importante, pois assim o gestor terá dados concretos para investir mais neste produto e consequentemente aumentar os seus lucros.</li> </ul>  |
| <p><b>A boa utilização dos recursos financeiros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• analisar e negociar a captação dos recursos financeiros necessários, bem como a aplicação dos recursos financeiros disponíveis;</li> </ul>   |
| <p><b>Crédito e cobrança:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• analisar a concessão de crédito aos clientes e administrar o recebimento dos créditos concedidos;</li> </ul>  |
| <p><b>Caixa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• efetuar os recebimentos e os pagamentos, controlando o saldo de caixa;</li> </ul>  |
| <p><b>Gerenciar as Contas a receber e a pagar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• controlar as contas a receber relativas às vendas a prazo e contas a pagar relativas às compras a prazo, impostos e despesas operacionais</li> </ul>   |

Fonte: Adaptado de Rosa (2018, p.1).

A gestão financeira por se um conjunto de boas práticas administrativas que envolvem o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras de uma organização, favorecem o negócio por meio de sua propiciação, evolução e perpetuação do negócio quando aplicadas estrategicamente (ROSA, 2018, p.1).

Fatores imprescindíveis a boa gestão está ligada a análise e ao planejamento favorecendo o negócio na obtenção de melhorias. Os recursos financeiros devem ser utilizados de maneira estratégica, na negociação, na captação e na aplicação de recursos financeiros disponíveis. De forma que, o crédito e a cobrança devem ser estruturados e acompanhados de acordo com seu desenvolvimento junto aos clientes. Os recursos do caixa, as contas a pagar e contas a receber formam o fluxo de caixa da empresa, estes devem ser estrategicamente montados e acompanhados diariamente, para que numa eventual necessidade financeira possa ser resolvida em tempo hábil (ROSA, 2018, p.1).

## **2.6 O papel de um gestor financeiro**

A função do gestor financeiro está pautada na análise mensal e semestral dos resultados da organização. Ao avaliar a área financeira e o planejamento de melhorias enxugando despesas e trazendo investimentos para a organização. Cabe ao gestor utilizar de forma adequada os recursos financeiros disponíveis, de modo a aprimorar as negociações com banco e fornecedores.

O gestor financeiro tem a missão de dar créditos a clientes e cobrá-los quando há algum atraso ou inadimplência. Deve também controlar as entradas e as saídas e verificar as datas corretas de recebimento de cada faturamento, assim como os prazos de pagamento de todas as despesas operacionais.

“Os administradores tomam decisões de financiamento, de investimento e de dividendos, para atingir o objetivo de maximizar o valor da empresa” (KRAUTER, 2014, p.3).

[...] como o próprio nome sugere o gestor financeiro que é o profissional responsável por gerenciar as finanças, os procedimentos administrativos, os investimentos e as transações financeiras de uma empresa ou organização. É ele quem analisa os resultados e planeja as ações necessárias para obter melhorias (FONSECA, 2015).

Na visão de Fonseca (2015), “o principal papel do gestor financeiro é aumentar o lucro das empresas”. Sendo assim, a autora ressalta que “esse profissional precisa ser estratégico e participar ativamente das decisões e de todo processo de obtenção, utilização e controle dos recursos financeiros”.

Como a maioria das decisões numa empresa é avaliada em termos financeiros, esse profissional desempenha um papel essencial. Em todas as áreas de responsabilidade – contabilidade, sistemas de informação, administração, marketing, operações e assim por diante – as pessoas têm necessidade de conhecimentos básicos da função de administração financeira.

Todos os administradores, independente das especificidades de suas tarefas, trabalham com pessoal financeiro quando precisam justificar necessidades de contratação de mão de obra, negociar orçamentos operacionais, lidar com avaliações de desempenho financeiro e vender propostas, pelo menos parcialmente, com base em seus méritos financeiros (GITMAN, 2004, p.6-7).

Palmeira *et al* (2011) diz que “para uma boa gestão é importante que haja um bom planejamento e que o mesmo seja seguido, saber tomar decisões de onde investir”. O autor elenca mais requisitos importantes para o papel de gestor financeiro, “como arrecadar valores, quem contratar, quais as necessidades dos clientes e as imposições e retiradas, dentre outras tantas necessidades para o fluxo equilibrado das finanças da empresa”.

Na visão de Gitman (2010, p.88) para que se tenha o retorno do capital investido e preciso que as atividades estejam envolvidas com os recursos. Assim, as MPEs e as empresas de grande porte, que tenham por finalidade o lucro ou não, necessariamente precisam de um gestor.

Afinal, a boa gestão está pautada no planejamento necessário antes da tomada de decisão. Importante ressaltar que, a gestão financeira possibilita o desenvolvimento do negócio e a sua ampliação.

## **2.7 MPEs no Brasil**

O SEBRAE (2013, p.2) apresentou uma estatística apurada no ano de 2013, onde foram coletados dados referentes as MPEs ativas no Brasil.

A pesquisa apresentada sobre o ano de 2013 pelo SEBRAE destaca que 99% das empresas são MPEs, enquanto apenas 1% é empresas de grande porte. A pesquisa ressaltou que 70% da criação de empregos formais se devem às MPEs no Brasil e, que 40% dessas empresas detêm a massa salarial do país, com representatividade 25% no PIB e nas exportações as MPEs têm 1% de representatividade nas exportações do país, podendo considerar um percentual considerável em se tratando de MPEs.

Já em meados de 2015, a evolução do número de estabelecimento por porte no Brasil mostra as condições do mercado para esses empreendedores. No Gráfico 1 elaborado pelo SEBRAE e DIEESE (2015, p.34), pode-se perceber esse crescimento na última década.

**Gráfico 1 – Evolução do número de estabelecimentos por porte no Brasil (2005-2015) em milhões**



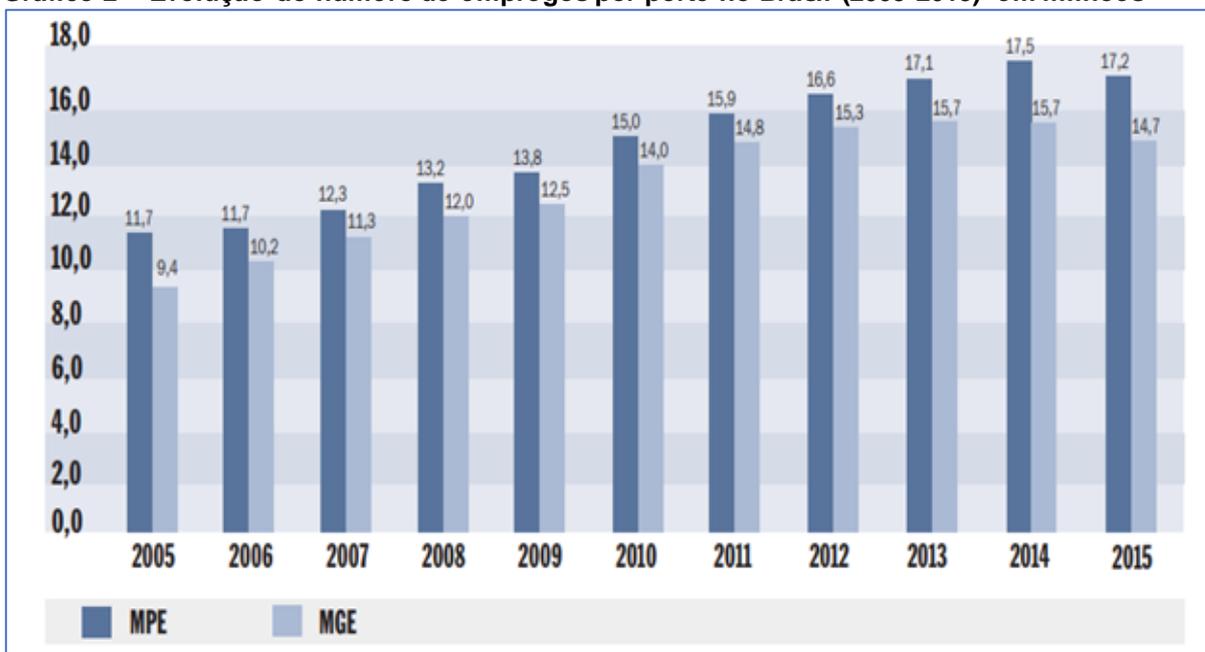
Fonte: SEBRAE & DIEESE (2015, p.34).

Legenda: a) MPE – micro e pequenas empresas.

b) MGE – empresas de médio e grande porte.

O SEBRAE e DIEESE (2015, p.35) apresentam na pesquisa que entre 2005-2015, as MPEs “criaram 6,1 milhões de empregos com carteira assinada, elevando o total de postos nessas empresas de 11,1 milhões e, que em 2005, para 17,2 milhões, em 2015 (Gráfico 2).

**Gráfico 2 – Evolução do número de empregos por porte no Brasil (2005-2015) em milhões**



Fonte: SEBRAE & DIEESE (2015, p.34).

Legenda: a) MPE – micro e pequenas empresas.

b) MGE – empresas de médio e grande porte.

De acordo com o SEBRAE e DIEESE (2015, p.23), o panorama das MPEs é vital à conjuntura econômica brasileira, pois tem representado no país um índice extremamente representativo nos diversos setores da economia. A estatística apresentada por esses dois institutos mostra o real cenário das MPEs no Brasil.

### 2.7.1 Caracterização das micro e pequenas empresas (MPEs)

As micro e pequenas empresas (MPEs) não possuem maiores fontes de financiamentos, e a sua gestão financeira normalmente é feita pelo empreendedor do negócio ou mesmo por um único colaborador que acaba acumulando funções diversas.

Terence (2002; 2008) expõe que a diversidade de empreendimentos MPEs, dificultam o entendimento entre os pesquisadores, estudiosos e profissionais quanto aos fatores de classificação do porte. Entretanto, nem todos os fatores que existem

são empregados nos diferentes seguimentos ou setores específicos da economia, observando que alguns são mais proeminentes que os outros.

As MPEs representam uma parte significativa na geração de postos de trabalho do país. Segundo Santos *et al* (2012, p.10), o forte dinamismo do mercado de trabalho tem sido reforçado pelas MPEs. Assim, sua importância econômica e social tem favorecido a reformulação das leis, como o Supersimples e a Lei do Microempreendedor (MEI), que tem favorecido os micros e pequenos empresários a manterem seus negócios diante de um panorama de crise econômica.

[...] seja em função da importância econômica do segmento de MPEs, seja pelo seu enorme peso no total das ocupações, seja pelas suas relações com o contingente da população sem cobertura previdenciária, ou ainda pelas controvérsias políticas relacionadas às formas de enfrentamento da precariedade do trabalho no segmento, tornou-se cada vez mais importante a realização de estudos que abordam as especificidades das ocupações, da estrutura social, da informalidade, da relação com a previdência social, das condições e relações de trabalho, da rotatividade no emprego, de questões ligadas à produtividade, especialmente nesse novo contexto de crescimento econômico, de expressiva expansão do emprego, de formalização e de melhora dos rendimentos do trabalho (SANTOS *et al*, 2012, p.10).

Diante do cenário brasileiro atual, as imposições da concorrência das MPEs possivelmente estão ligadas ao desenvolvimento e a eficácia empresarial, dos quais aparecem pautados entre os condicionantes fatores como: produtividade e financiamento. Em termos nacional, são várias as definições elencadas às MPEs, de modo geral, consideram-se os critérios de quantidade, como número de colaboradores por setor de atividade ou mesmo o faturamento anual bruto (SANTOS, *et.al.* 2012, p.18).

Há princípios específicos a serem seguidos pelas pequenas e médias empresas, como as NORMAS BRASILEIRAS DE CONTABILIDADE NBC TG 1000 – CONTABILIDADE PARA PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS e a LEI GERAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Lei Complementar nº. 139/2011, sendo a última alteração feita da Lei Complementar nº. 123/2006) (ESPÍNDOLA & CERQUEIRA, 2014, p.1).

**Quadro 2 – Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de colaboradores**

| PORTE                                 | COMÉRCIO E SERVIÇOS      | INDÚSTRIA                |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <b>MICROEMPRESA (ME)</b>              | Até 9 colaboradores      | Até 19 colaboradores     |
| <b>EMPRESA DE PEQUENO PORTE (EPP)</b> | De 10 a 49 colaboradores | De 20 a 99 colaboradores |

|                               |                           |                            |
|-------------------------------|---------------------------|----------------------------|
| <b>EMPRESA DE MÉDIO PORTE</b> | De 50 a 99 colaboradores  | De 100 a 499 colaboradores |
| <b>GRANDES EMPRESAS</b>       | 100 ou mais colaboradores | 500 ou mais colaboradores  |

Fonte: SEBRAE / DIEESE (2015).

De acordo com a Lei nº. 123/2006 (Lei Geral das MPEs), as MEs “são as que possuem um faturamento anual de no máximo R\$240 mil por ano. As EPP devem faturar entre R\$240 mil a R\$2,4 milhões por ano para serem enquadradas”. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), esclarece que o limite a ME está respaldado a aquelas que empregam até nove pessoas (comércio e serviços), e até dezenove pessoas (setor industrial ou de construção). (SANTOS, *et.al.* 2012, p.18).

No caso das EPPs, são as que empregam de dez a quarenta e nove pessoas (comércio e serviços), e de vinte a noventa e nove pessoas (indústria ou de construção). Em cenário nacional existem várias definições para as MPEs e sua abordagem metodológica contribui para a produção de informações cuja semelhança é muito limitada (SANTOS, *et.al.* 2012, p.18).

A Tabela 1 mostra a evolução da distribuição dos estabelecimentos por porte no país, no período de 2005-2015. Fica evidente a representação das MPEs na economia brasileira.

**Tabela 1 – Evolução da distribuição de estabelecimento por porte no Brasil**

| <b>Porte</b> | <b>2005</b>      | <b>2006</b>      | <b>2007</b>      | <b>2008</b>      | <b>2009</b>      |                  |
|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| MPE          | 5.312.243        | 5.424.812        | 5.567.309        | 5.788.751        | 5.988.588        |                  |
| Micro        | 5.052.275        | 5.150.392        | 5.274.274        | 5.473.213        | 5.657.018        |                  |
| Pequena      | 259.968          | 274.420          | 293.035          | 315.538          | 331.570          |                  |
| MGE          | 42.672           | 45.625           | 49.748           | 53.196           | 55.896           |                  |
| Média        | 27.992           | 29.862           | 32.531           | 34.811           | 36.527           |                  |
| Grande       | 14.680           | 15.763           | 17.217           | 18.385           | 19.369           |                  |
| <b>TOTAL</b> | <b>5.354.915</b> | <b>5.470.437</b> | <b>5.617.057</b> | <b>5.841.947</b> | <b>6.044.484</b> |                  |
| <b>Porte</b> | <b>2010</b>      | <b>2011</b>      | <b>2012</b>      | <b>2013</b>      | <b>2014</b>      | <b>2015</b>      |
| MPE          | 6.151.319        | 6.365.001        | 6.441.531        | 6.629.879        | 6.719.858        | 6.775.493        |
| Micro        | 5.790.546        | 5.980.973        | 6.040.089        | 6.215.352        | 6.295.057        | 6.356.804        |
| Pequena      | 360.773          | 384.028          | 401.442          | 414.527          | 424.801          | 418.689          |
| MGE          | 61.809           | 65.618           | 68.234           | 70.242           | 70.857           | 67.558           |
| Média        | 40.211           | 42.463           | 43.823           | 45.115           | 45.491           | 43.362           |
| Grande       | 21.598           | 23.155           | 24.411           | 25.127           | 25.366           | 24.196           |
| <b>TOTAL</b> | <b>6.213.128</b> | <b>6.430.619</b> | <b>6.509.765</b> | <b>6.700.121</b> | <b>6.790.715</b> | <b>6.843.051</b> |

Fonte: SEBRAE & DIEESE (2015, p.55).

Legenda: a) Setores considerados: indústria, construção, comércio e serviços.

b) Para efeito de nomenclatura, os termos MPE e micro pequenas empresas equivalem a Pequenos Negócios.

A Tabela 2 apresenta a evolução do número de MPEs no Brasil, nas grandes regiões e na unidade da Federação, no período de 2005-2015, conforme SEBRAE e DIEESE (2015, p.60).

A região com maior representatividade é o Sudeste brasileiro, com aproximadamente 3,4 milhões de MPEs, sendo 2,061 milhões só no estado de São Paulo.

**Tabela 2 – Evolução do número de MPEs no Brasil (2005-2015)**

| <b>Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação</b> | <b>2005</b>      | <b>2006</b>      | <b>2007</b>      | <b>2008</b>      | <b>2009</b>      | <b>2010</b>      |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Norte</b>   | <b>176.761</b>   | <b>180.677</b>   | <b>186.969</b>   | <b>197.484</b>   | <b>206.870</b>   | <b>218.222</b>   |
| Acre   | 9.528            | 10.003           | 10.250           | 10.857           | 11.302           | 12.194           |
| Amapá  | 7.594            | 7.810            | 8.078            | 8.705            | 9.612            | 10.547           |
| Amazonas   | 34.356           | 35.230           | 36.319           | 37.571           | 39.782           | 41.256           |
| Pará   | 61.480           | 63.247           | 66.281           | 70.958           | 74.125           | 78.828           |
| Rondônia   | 31.103           | 31.841           | 32.982           | 34.494           | 35.736           | 38.050           |
| Roraima  | 8.766            | 8.385            | 8.475            | 8.809            | 8.691            | 8.724            |
| Tocantins  | 23.934           | 24.161           | 24.584           | 26.090           | 27.622           | 28.623           |
| <b>Nordeste</b>  | <b>786.580</b>   | <b>804.763</b>   | <b>824.927</b>   | <b>859.180</b>   | <b>893.328</b>   | <b>927.692</b>   |
| Alagoas  | 36.649           | 37.108           | 37.387           | 39.360           | 40.554           | 42.407           |
| Bahia  | 244.163          | 249.553          | 255.448          | 266.163          | 274.786          | 284.248          |
| Ceará  | 152.813          | 156.274          | 159.212          | 164.379          | 170.337          | 174.494          |
| Maranhão   | 56.155           | 58.522           | 61.039           | 64.360           | 68.435           | 72.385           |
| Paraíba  | 52.604           | 53.098           | 55.153           | 57.810           | 59.299           | 61.993           |
| Pernambuco   | 126.283          | 128.980          | 131.669          | 135.982          | 142.024          | 147.870          |
| Piauí  | 39.365           | 40.672           | 41.443           | 42.944           | 45.463           | 47.632           |
| Rio Grande do Norte                                    | 53.219           | 54.920           | 56.744           | 60.127           | 63.120           | 65.552           |
| Sergipe  | 25.329           | 25.636           | 26.832           | 28.055           | 29.310           | 31.111           |
| <b>Sudeste</b>   | <b>2.711.031</b> | <b>2.771.443</b> | <b>2.839.339</b> | <b>2.951.729</b> | <b>3.051.412</b> | <b>3.129.774</b> |
| Espírito Santo   | 99.988           | 102.461          | 107.488          | 112.807          | 117.534          | 119.396          |
| Minas Gerais   | 603.525          | 611.052          | 622.376          | 643.672          | 667.032          | 683.181          |
| Rio de Janeiro   | 365.921          | 373.489          | 381.132          | 394.426          | 410.019          | 426.761          |
| São Paulo  | 1.641.597        | 1.684.441        | 1.728.343        | 1.800.824        | 1.856.827        | 1.900.436        |
| <b>Sul</b>   | <b>1.255.791</b> | <b>1.282.656</b> | <b>1.315.451</b> | <b>1.357.949</b> | <b>1.394.143</b> | <b>1.417.274</b> |
| Paraná   | 422.653          | 435.111          | 446.304          | 464.896          | 483.584          | 497.174          |
| Rio Grande do Sul                                      | 551.187          | 558.762          | 569.863          | 581.828          | 590.253          | 591.727          |
| Santa Catarina   | 281.951          | 288.783          | 299.284          | 311.225          | 320.306          | 328.373          |
| <b>Centro-Oeste</b>                                    | <b>382.080</b>   | <b>385.273</b>   | <b>400.623</b>   | <b>422.409</b>   | <b>442.835</b>   | <b>458.357</b>   |
| Distrito Federal                                       | 77.716           | 78.591           | 82.685           | 89.479           | 95.070           | 98.383           |
| Goiás  | 156.357          | 159.158          | 165.732          | 173.420          | 182.017          | 187.885          |
| Mato Grosso  | 87.699           | 87.629           | 90.352           | 95.152           | 98.637           | 101.649          |
| Mato Grosso do Sul                                     | 60.308           | 59.895           | 61.854           | 64.358           | 67.111           | 70.440           |
| <b>BRASIL</b>  | <b>5.312.243</b> | <b>5.424.812</b> | <b>5.567.309</b> | <b>5.788.751</b> | <b>5.988.588</b> | <b>6.151.319</b> |

| <b>Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação</b> | <b>2011</b>      | <b>2012</b>      | <b>2013</b>      | <b>2014</b>      | <b>2015</b>      |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Sudeste</b>   | <b>3.240.359</b> | <b>3.269.307</b> | <b>3.356.427</b> | <b>3.384.683</b> | <b>3.401.235</b> |
| Espírito Santo   | 122.981          | 123.683          | 127.058          | 129.094          | 130.975          |
| Minas Gerais   | 709.356          | 715.882          | 737.767          | 739.921          | 743.391          |
| Rio de Janeiro   | 440.682          | 442.354          | 454.734          | 459.463          | 465.661          |
| São Paulo  | 1.967.340        | 1.987.388        | 2.036.868        | 2.056.205        | 2.061.208        |
| <b>Sul</b>   | <b>1.444.163</b> | <b>1.456.724</b> | <b>1.490.906</b> | <b>1.502.808</b> | <b>1.505.247</b> |
| Paraná   | 510.454          | 522.203          | 538.531          | 547.192          | 550.721          |
| Rio Grande do Sul                                      | 597.052          | 590.741          | 598.233          | 595.075          | 588.162          |
| Santa Catarina   | 336.657          | 343.780          | 354.142          | 360.541          | 366.364          |
| <b>Centro-Oeste</b>                                    | <b>475.139</b>   | <b>486.048</b>   | <b>507.573</b>   | <b>522.940</b>   | <b>534.503</b>   |
| Distrito Federal                                       | 101.464          | 102.656          | 107.913          | 108.675          | 108.764          |
| Goiás  | 195.592          | 199.768          | 207.282          | 214.678          | 220.477          |
| Mato Grosso  | 103.823          | 106.762          | 111.613          | 115.910          | 119.708          |
| Mato Grosso do Sul                                     | 74.260           | 76.862           | 80.765           | 83.677           | 85.554           |
| <b>BRASIL</b>  | <b>6.365.001</b> | <b>6.441.531</b> | <b>6.629.879</b> | <b>6.719.858</b> | <b>6.775.493</b> |

Fonte: SEBRAE & DIEESE (2015, p.60).

Legenda: a) Setores considerados: indústria, construção, comércio e serviços.

b) Para efeito de nomenclatura, os termos MPE e micro pequenas empresas equivalem a Pequenos Negócios.

A seguir, a Tabela 3 mostra a evolução da distribuição das MPEs no período de 2005-2015. A evolução dessa distribuição tem ocorrido ao longo dos últimos dez anos, de forma representativa e elencando uma série de fatores nos vários setores da economia.

Tabela 3 – Evolução da distribuição de MPEs no Brasil (2005-2015)

| <b>Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação</b> | <b>2005</b> | <b>2006</b> | <b>2007</b> | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Norte</b>   | <b>3,3</b>  | <b>3,3</b>  | <b>3,4</b>  | <b>3,4</b>  | <b>3,5</b>  | <b>3,5</b>  |
| Acre   | 0,2         | 0,2         | 0,2         | 0,2         | 0,2         | 0,2         |
| Amapá  | 0,1         | 0,1         | 0,1         | 0,2         | 0,2         | 0,2         |
| Amazonas   | 0,6         | 0,6         | 0,7         | 0,6         | 0,7         | 0,7         |
| Pará   | 1,2         | 1,2         | 1,2         | 1,2         | 1,2         | 1,3         |
| Rondônia   | 0,6         | 0,6         | 0,6         | 0,6         | 0,6         | 0,6         |
| Roraima  | 0,2         | 0,2         | 0,2         | 0,2         | 0,1         | 0,1         |
| Tocantins  | 0,5         | 0,4         | 0,4         | 0,5         | 0,5         | 0,5         |
| <b>Nordeste</b>  | <b>14,8</b> | <b>14,8</b> | <b>14,8</b> | <b>14,8</b> | <b>14,9</b> | <b>15,1</b> |
| Alagoas  | 0,7         | 0,7         | 0,7         | 0,7         | 0,7         | 0,7         |
| Bahia  | 4,6         | 4,6         | 4,6         | 4,6         | 4,6         | 4,6         |
| Ceará  | 2,9         | 2,9         | 2,9         | 2,8         | 2,8         | 2,8         |
| Maranhão   | 1,1         | 1,1         | 1,1         | 1,1         | 1,1         | 1,2         |
| Paraíba  | 1,0         | 1,0         | 1,0         | 1,0         | 1,0         | 1,0         |
| Pernambuco   | 2,4         | 2,4         | 2,4         | 2,3         | 2,4         | 2,4         |
| Piauí  | 0,7         | 0,7         | 0,7         | 0,7         | 0,8         | 0,8         |
| Rio Grande do Norte                                    | 1,0         | 1,0         | 1,0         | 1,0         | 1,1         | 1,1         |
| Sergipe  | 0,5         | 0,5         | 0,5         | 0,5         | 0,5         | 0,5         |

| <b>Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação</b> | <b>2005</b>  | <b>2006</b>  | <b>2007</b>  | <b>2008</b>  | <b>2009</b>  | <b>2010</b>  |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Sudeste</b>   | <b>51,0</b>  | <b>51,1</b>  | <b>51,0</b>  | <b>51,0</b>  | <b>51,0</b>  | <b>50,9</b>  |
| Espírito Santo   | 1,9          | 1,9          | 1,9          | 1,9          | 2,0          | 1,9          |
| Minas Gerais   | 11,4         | 11,3         | 11,2         | 11,1         | 11,1         | 11,1         |
| Rio de Janeiro   | 6,9          | 6,9          | 6,8          | 6,8          | 6,8          | 6,9          |
| São Paulo  | 30,9         | 31,1         | 31,0         | 31,1         | 31,0         | 30,9         |
| <b>Sul</b>   | <b>23,6</b>  | <b>23,6</b>  | <b>23,6</b>  | <b>23,5</b>  | <b>23,3</b>  | <b>23,0</b>  |
| Paraná   | 8,0          | 8,0          | 8,0          | 8,0          | 8,1          | 8,1          |
| Rio Grande do Sul                                      | 10,4         | 10,3         | 10,2         | 10,1         | 9,9          | 9,6          |
| Santa Catarina   | 5,3          | 5,3          | 5,4          | 5,4          | 5,3          | 5,3          |
| <b>Centro-Oeste</b>                                    | <b>7,2</b>   | <b>7,1</b>   | <b>7,2</b>   | <b>7,3</b>   | <b>7,4</b>   | <b>7,5</b>   |
| Distrito Federal                                       | 1,5          | 1,4          | 1,5          | 1,5          | 1,6          | 1,6          |
| Goiás  | 2,9          | 2,9          | 3,0          | 3,0          | 3,0          | 3,1          |
| Mato Grosso  | 1,7          | 1,6          | 1,6          | 1,6          | 1,6          | 1,7          |
| Mato Grosso do Sul                                     | 1,1          | 1,1          | 1,1          | 1,1          | 1,1          | 1,1          |
| <b>BRASIL</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |

| <b>Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Norte</b>   | <b>3,6</b>  | <b>3,6</b>  | <b>3,7</b>  | <b>3,7</b>  | <b>3,8</b>  |
| Acre   | 0,2         | 0,2         | 0,2         | 0,2         | 0,2         |
| Amapá  | 0,2         | 0,2         | 0,2         | 0,2         | 0,2         |
| Amazonas   | 0,7         | 0,7         | 0,7         | 0,7         | 0,7         |
| Pará   | 1,3         | 1,3         | 1,4         | 1,4         | 1,5         |
| Rondônia   | 0,6         | 0,6         | 0,6         | 0,6         | 0,6         |
| Roraima  | 0,1         | 0,1         | 0,1         | 0,1         | 0,1         |
| Tocantins  | 0,5         | 0,5         | 0,5         | 0,5         | 0,5         |
| <b>Nordeste</b>  | <b>15,3</b> | <b>15,5</b> | <b>15,5</b> | <b>15,7</b> | <b>15,9</b> |
| Alagoas  | 0,7         | 0,7         | 0,7         | 0,7         | 0,7         |
| Bahia  | 4,7         | 4,6         | 4,6         | 4,7         | 4,7         |
| Ceará  | 2,9         | 2,9         | 2,8         | 2,9         | 2,9         |
| Maranhão   | 1,2         | 1,2         | 1,3         | 1,3         | 1,3         |
| Paraíba  | 1,0         | 1,1         | 1,1         | 1,1         | 1,1         |
| Pernambuco   | 2,4         | 2,5         | 2,5         | 2,6         | 2,6         |
| Piauí  | 0,8         | 0,8         | 0,8         | 0,9         | 0,9         |
| Rio Grande do Norte                                    | 1,1         | 1,1         | 1,1         | 1,1         | 1,2         |
| Sergipe  | 0,5         | 0,5         | 0,5         | 0,6         | 0,6         |

| <b>Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação</b> | <b>2011</b>  | <b>2012</b>  | <b>2013</b>  | <b>2014</b>  | <b>2015</b>  |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Sudeste</b>   | <b>50,9</b>  | <b>50,8</b>  | <b>50,6</b>  | <b>50,4</b>  | <b>50,2</b>  |
| Espírito Santo   | 1,9          | 1,9          | 1,9          | 1,9          | 1,9          |
| Minas Gerais   | 11,1         | 11,1         | 11,1         | 11,0         | 11,0         |
| Rio de Janeiro   | 6,9          | 6,9          | 6,9          | 6,8          | 6,9          |
| São Paulo  | 30,9         | 30,9         | 30,7         | 30,6         | 30,4         |
| <b>Sul</b>   | <b>22,7</b>  | <b>22,6</b>  | <b>22,5</b>  | <b>22,4</b>  | <b>22,2</b>  |
| Paraná   | 8,0          | 8,1          | 8,1          | 8,1          | 8,1          |
| Rio Grande do Sul                                      | 9,4          | 9,2          | 9,0          | 8,9          | 8,7          |
| Santa Catarina   | 5,3          | 5,3          | 5,3          | 5,4          | 5,4          |
| <b>Centro-Oeste</b>                                    | <b>7,5</b>   | <b>7,5</b>   | <b>7,7</b>   | <b>7,8</b>   | <b>7,9</b>   |
| Distrito Federal                                       | 1,6          | 1,6          | 1,6          | 1,6          | 1,6          |
| Goiás  | 3,1          | 3,1          | 3,1          | 3,2          | 3,3          |
| Mato Grosso  | 1,6          | 1,7          | 1,7          | 1,7          | 1,8          |
| Mato Grosso do Sul                                     | 1,2          | 1,2          | 1,2          | 1,2          | 1,3          |
| <b>BRASIL</b>  | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> | <b>100,0</b> |

Fonte: SEBRAE & DIEESE (2015, p.61).

Legenda: a) Setores considerados: indústria, construção, comércio e serviços.

b) Para efeito de nomenclatura, os termos MPE e micro pequenas empresas equivalem a Pequenos Negócios.

As regiões Sul e Sudeste do país, apresentam índices importantes na geração de renda e de postos de trabalho. Um índice interessante mostra a importância desse setor da economia, de forma que, relaciona a expressividade das MPEs na região Sudeste do país a qual é composta pelos estados do Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro e São Paulo, cuja quantidade de estabelecimentos do

comércio varejista e de alimentação representam quase 8% do total das atividades econômicas da região, como apresenta a Tabela 4.

Entende-se, como atividade econômica o montante de operações de bens e serviços efetivados em uma determinada transação com aceite monetário (dinheiro). Portanto, a atividade econômica poderá ser afetada por causa dos ciclos econômicos.

A atividade econômica é responsável pela geração de riquezas, mediante a extração, transformação e distribuição de recursos naturais, bens e serviços, cuja finalidade é a satisfação das necessidades humanas, como apresentado por Maslow: necessidades básicas e estão na base da pirâmide, entre elas: alimentação, segurança, educação, entre outros.

**Tabela 4 – Classificação das 20 subclasses de atividades das MPEs - Região Sudeste 2015**

| Subclasse de atividade econômica   | Estabelecimentos | %            |
|--|------------------|--------------|
| Comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios  | 162.591          | 4,8          |
| Lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares  | 104.422          | 3,1          |
| Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios - minimercados, mercearias e armazéns   | 79.161           | 2,3          |
| Transporte rodoviário de carga, exceto produtos perigosos e mudanças, intermunicipal, interestadual e internacional            | 70.235           | 2,1          |
| Restaurantes e similares   | 68.643           | 2,0          |
| Comércio varejista de outros produtos não especificados anteriormente  | 62.994           | 1,9          |
| Comércio a varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores  | 55.850           | 1,6          |
| Construção de edifícios  | 53.880           | 1,6          |
| Serviços combinados de escritório e apoio administrativo   | 44.490           | 1,3          |
| Outras atividades de serviços prestados principalmente às empresas não especificadas anteriormente                             | 42.329           | 1,2          |
| Atividades de consultoria em gestão empresarial, exceto consultoria técnica específica   | 42.257           | 1,2          |
| Incorporação de empreendimentos imobiliários   | 36.052           | 1,1          |
| Atividade médica ambulatorial restrita a consultas   | 34.733           | 1,0          |
| Comércio varejista de materiais de construção em geral   | 33.769           | 1,0          |
| Atividades de contabilidade  | 32.497           | 1,0          |
| Comércio varejista de produtos farmacêuticos, sem manipulação de fórmulas  | 32.483           | 1,0          |
| Serviços de manutenção e reparação mecânica de veículos automotores  | 30.739           | 0,9          |
| Bares e outros estabelecimentos especializados em servir bebidas   | 30.556           | 0,9          |
| Comércio varejista de produtos alimentícios em geral ou especializado em produtos alimentícios não especificados anteriormente | 30.047           | 0,9          |
| Confeção de peças do vestuário, exceto roupas íntimas e as confeccionadas sob medida   | 29.593           | 0,9          |
| <b>Total 20 +</b>  | <b>1.077.321</b> | <b>31,7</b>  |
| <b>Total</b>   | <b>3.401.235</b> | <b>100,0</b> |

Fonte: SEBRAE & DIEESE (2015, p.76).

Segundo a Tabela 4 (acima) evidencia que na região Sudeste há uma crescente evolução nas perspectivas dos novos empreendedores, visto que, as subclasses econômicas estão dispostas dentro de um variado e homogêneo setor.

A classificação do setor econômico de cada atividade econômica, favorece os diversos setores, visto que vai desde a construção, industrialização, bens e serviços aos quais apresentam elevado índice de desenvolvimento.

A Tabela 5 mostra a distribuição dos empregados nas MPEs por setor de atividade econômica no país, no ano de 2015.

**Tabela 5 – Distribuição dos empregados nas MPEs por setor/atividade econômica**

| <b>Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação</b> | <b>Indústria</b> | <b>Construção</b> | <b>Comércio</b> | <b>Serviços</b> | <b>Total</b> |
|--|------------------|-------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| <b>Norte</b>   | <b>15,2</b>      | <b>8,2</b>        | <b>47,7</b>     | <b>29,0</b>     | <b>100,0</b> |
| Acre   | 12,9             | 10,3              | 49,7            | 27,0            | 100,0        |
| Amapá  | 9,3              | 8,8               | 53,4            | 28,5            | 100,0        |
| Amazonas   | 16,5             | 8,4               | 44,1            | 31,0            | 100,0        |
| Pará   | 14,7             | 8,4               | 47,5            | 29,3            | 100,0        |
| Rondônia   | 18,4             | 5,8               | 49,8            | 26,0            | 100,0        |
| Roraima  | 11,8             | 8,0               | 50,5            | 29,7            | 100,0        |
| Tocantins  | 13,9             | 9,3               | 47,2            | 29,6            | 100,0        |
| <b>Nordeste</b>  | <b>16,3</b>      | <b>8,5</b>        | <b>43,3</b>     | <b>31,9</b>     | <b>100,0</b> |
| Alagoas  | 11,6             | 9,7               | 44,0            | 34,7            | 100,0        |
| Bahia  | 13,7             | 7,2               | 45,4            | 33,8            | 100,0        |
| Ceará  | 21,7             | 9,1               | 39,6            | 29,6            | 100,0        |
| Maranhão   | 11,5             | 8,8               | 51,0            | 28,8            | 100,0        |
| Paraíba  | 16,6             | 11,2              | 41,9            | 30,3            | 100,0        |
| Pernambuco   | 18,1             | 7,4               | 41,7            | 32,8            | 100,0        |
| Piauí  | 15,0             | 9,9               | 46,1            | 29,0            | 100,0        |
| Rio Grande do Norte                                    | 17,5             | 9,8               | 41,2            | 31,5            | 100,0        |
| Sergipe  | 15,9             | 9,5               | 40,4            | 34,2            | 100,0        |

| <b>Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação</b> | <b>Indústria</b> | <b>Construção</b> | <b>Comércio</b> | <b>Serviços</b> | <b>Total</b> |
|--|------------------|-------------------|-----------------|-----------------|--------------|
| <b>Sudeste</b>   | <b>19,8</b>      | <b>6,9</b>        | <b>38,5</b>     | <b>34,8</b>     | <b>100,0</b> |
| Espírito Santo   | 20,4             | 7,8               | 40,7            | 31,1            | 100,0        |
| Minas Gerais   | 20,7             | 7,1               | 40,6            | 31,6            | 100,0        |
| Rio de Janeiro   | 12,7             | 6,4               | 39,1            | 41,8            | 100,0        |
| São Paulo  | 21,6             | 6,9               | 37,3            | 34,2            | 100,0        |
| <b>Sul</b>   | <b>26,4</b>      | <b>7,2</b>        | <b>37,2</b>     | <b>29,3</b>     | <b>100,0</b> |
| Paraná   | 23,7             | 7,0               | 39,6            | 29,7            | 100,0        |
| Rio Grande do Sul                                      | 25,4             | 7,1               | 37,8            | 29,7            | 100,0        |
| Santa Catarina   | 30,9             | 7,6               | 33,3            | 28,2            | 100,0        |
| <b>Centro-Oeste</b>                                    | <b>15,3</b>      | <b>7,6</b>        | <b>43,2</b>     | <b>33,8</b>     | <b>100,0</b> |
| Distrito Federal                                       | 7,2              | 8,6               | 41,2            | 43,0            | 100,0        |
| Goiás  | 19,6             | 7,2               | 41,4            | 31,7            | 100,0        |
| Mato Grosso  | 16,3             | 7,7               | 46,9            | 29,1            | 100,0        |
| Mato Grosso do Sul                                     | 14,0             | 7,1               | 45,3            | 33,6            | 100,0        |
| <b>BRASIL</b>  | <b>20,0</b>      | <b>7,4</b>        | <b>39,8</b>     | <b>32,8</b>     | <b>100,0</b> |

Fonte: SEBRAE & DIEESE (2015, p.328).

Legenda: a) Setores considerados: indústria, construção, comércio e serviços.

b) Para efeito de nomenclatura, os termos MPE e micro pequenas empresas equivalem a Pequenos Negócios.

O anuário elaborado pelo SEBRAE e DIEESE (2015), mostra a importância das MPEs para a economia nacional. Portanto, fica evidente que este setor da economia cria possibilidades de negócios aos empreendedores que buscam um lugar ao sol, iniciando seus projetos, como no caso das MPEs, todos os dias surgem

novos negócios no mercado brasileiro, como de fato, elencou a pesquisa apresentada.

Ademais, as MPEs têm fundamental importância na promoção, no crescimento e no desenvolvimento econômico das regiões onde estão atuando. Criam empregos e renda, como resultado melhoram a qualidade de vida da população.

Segundo Tachizawa e Faria (2004, p.17), “o futuro não pertencerá nem a um nem a outro tipo de organização em termos de porte, mas ocorrerá o surgimento de mais empresas, quer sejam micro, pequenas, médias ou grandes organizações”.

### **2.7.2 Estatuto Nacional da MPE**

O Estatuto Nacional da MPE ou Lei Geral teve início a partir da lei complementar 123/2006. Com o objetivo de regulamentar as determinações do artigo 179 da Constituição de 1988.

Segundo Tavares (2007, p.28), “a lei geral é considerada a primeira política pública de âmbito nacional voltada para os pequenos negócios no Brasil, atuando nos âmbitos federal, estadual, distrital e municipal”.

Sendo assim, o processo de criação dessa lei teve envolvimento no trabalho em conjunto do governo, “de seus parlamentares da base governista e da oposição e a mobilização dos empresários, e das instituições representativas e de apoio ao segmento” (TAVARES, 2007, p.28).

O estatuto visa estimular o desenvolvimento e a competitividade dos pequenos negócios como forma de gerar emprego, distribuição de renda, inclusão social, fortalecimento da economia e redução da informalidade. Todavia, no caso do produtor rural pessoa física e o agricultor familiar, tais benefícios se aplicam, exceto o regime tributário diferenciado. Outro ponto importante é que a lei institui diversos mecanismos de ampliação de oportunidades e fomento. Sendo assim, facilita o acesso a linhas de créditos oferecidas pelas instituições financeiras (BRASIL/Lei 123, 2006; TAVARES, 2007)

### 2.7.3 Gestão financeira em microempresas

Espíndola e Sequeira (2014) comenta que “diante do cenário atual das microempresas, estas têm fundamental importância para o desenvolvimento do local em que está inserida através da geração de emprego e, claro para o país”. Dessa forma e “com base nisto, não se pode permitir que elas sejam más administradas financeiramente. Assim deixa de contribuir para si e para a sociedade”.

Segundo o Portal Administradores (2010), “a falta de planejamento em relação aos aspectos financeiros é uma das principais razões para o fracasso de empresas no Brasil”. E ainda, de acordo com dados do Sebrae, mais de 70% das micro e pequenas empresas brasileiras fecham as portas nos primeiros cinco anos de vida” (ADMINISTRADORES, 2010).

Assim, a gestão financeira de MEs é, normalmente, de curto prazo. Seu foco está na gestão do caixa, seus gestores não têm habilidades com a gestão financeira, e está relacionada com maior risco de mortalidade no primeiro ano.

Para Plácido *et al* (2015, p.2), as decisões das MEs estão baseadas em situações vivenciadas (modo empírico), seguindo a tradição de tais organizações, de modo que, tomam suas decisões alicerçadas nas percepções e nas informações de curto prazo.

As MEs passam por situações conflitantes inerentes às suas características e as limitações inerentes ao seu porte. Um dos fatores que sofrem destaque é a administração do negócio e a falta de capital de giro, aliados aos problemas financeiros (PLÁCIDO, 2015, p.3). Somando a isto, as MEs são muitas vezes atrativas a partir do ponto de vista rentabilidade, mas com as problemáticas da gestão financeira de curto prazo, as MEs acabam por operar em alto risco de liquidez, fragilizando a organização deixando-a suscetível aos imprevistos da natureza do empreendimento (PLÁCIDO, 2015, p.3).

Do ponto de vista de Plácido (2015, p.3), a gestão financeira das MEs em sua maioria é de curto prazo a qual envolve uma série de informações. Portanto, as MEs

são excessivamente desprovidas de noção técnica para integrar estas informações para a tomada de decisão financeira.

Ao falar em gestão de empresas, independe do seu tamanho ou de seu faturamento, sabe-se que seus gestores precisam estar munidos de ferramentas que possam auxiliar na identificação, na medição, no monitoramento, de forma a verificar os indicadores e resultados que sua empresa e seus colaboradores estão operando.

[...] é o ato de conduzir e obter resultados satisfatórios na empresa através de objetivos propostos. Para que estes sejam alcançados, pode-se contar com algumas práticas que a grande maioria dos gestores já utiliza nos setores financeiros, como: planejamento, orçamento, fluxo de caixa, etc. (OLIVEIRA, 2003, p.55).

Assim, o controle financeiro precisa ser referenciado como um instrumento auxiliar na gestão financeira e, não deve ser relacionado ao um elemento que apenas fiscaliza, de modo que, aflige os demais elementos da empresa, devendo ser considerado como uma ferramenta imprescindível no processo da gestão do negócio.

Através do planejamento financeiro é possível evitar surpresas de última hora e, é um grande aliado para o gestor. Os planos e orçamentos financeiros possibilitam que as metas da empresa sejam atingidas. Esses mecanismos atuam como elementos de controle, de forma a estabelecer padrões de desempenho, favorecendo a avaliação dos eventos reais do negócio.

Estabelece mudanças e crescimento, preocupando-se com uma visão geral com os investimentos e financiamentos, mediante essas informações a empresa pode verificar as diferentes formas de desenvolvimento no planejamento financeiro (GITMAN, 2010, p.102).

Em adição, o orçamento é um elemento de planejamento e atua no controle financeiro do negócio, sendo possível através dos objetivos e das metas propostas pela organização aferir dentro de um determinado tempo, a otimização dos recursos monetários e físicos.

Segundo Hoji (2010, p.403) no orçamento empresarial, “as decisões financeiras devem ser tomadas com base em informações geradas por sistema de informações contábeis e financeiras adequadamente estruturadas”.

Hoji (2010, p.403) utiliza-se da seguinte argumentação, o orçamento geral pode ser entendido como um conjunto de orçamentos dos quais são direcionados e integrados a cada departamento da organização, referenciados como orçamentos específicos dos quais estão ponderados os planejamentos e as políticas da empresa voltados aos períodos futuros.

A gestão financeira nas MEs é permeada por inúmeras informações, de forma focada na gestão do capital de giro, quando que, ao mesmo tempo os microempresários enfrentam limitações para lidarem com esse montante de informações. De forma que, além do custo alto para implementação nas organizações, a TI apresenta a necessidade de ser aplicada de maneira eficiente para assim ter função para o microempresário.

Sendo assim, entende-se, que a gestão financeira deva ser criteriosa no planejamento e na execução para propiciar a lucro, competitividade e o crescimento do negócio. Através do gerenciamento dos resultados em tempo real, é possível prever os futuros acontecimentos ligados ao segmento do negócio, e sempre a alinhados aos objetivos planejados.

#### **2.7.4 Possíveis erros cometidos na gestão das MPEs pelos seus gestores**

Segundo Mello (2010, p.1), é possível elencar dez dos principais erros cometidos pelos gestores das MPEs, como citado pelo consultor Sidney Shiroma. São fatores que podem transformar a competência empreendedora das pessoas ao iniciar um novo negócio.

O mau gerenciamento leva o empreendedor ao fechamento da empresa, antes mesmo de saber se ela teria ou não sucesso no mercado. Ainda, muitos desses empreendedores acabam contraindo dividas altas que se arrastam por meses e até anos após o fechamento da organização. Segundo Palmeira *et. al.*

(2011, p.1) ao empreender um negócio, o empreendedor deve analisar bem alguns pontos, começando pelo próprio empreendedor.

Ainda mais, percebe-se, que todos os fatores mencionados pelo consultor afetam a vida financeira da organização, de forma direta ou indireta. Com relação as pessoas, essas interferem quando as decisões são tomadas em relação a pessoa e não na função desempenhada, o que pode trazer prejuízos ao negócio.

**Figura 2 – Dez principais erros cometidos pelos gestores das MPEs**

---

Não possuir um plano de negócios, planejamento estratégico ou análise mercadológica;

---

Misturar as finanças da empresa com as pessoais;

---

Contratar qualquer familiar ou amigo, e não as pessoas mais qualificadas para a empresa. É preciso estabelecer os pré-requisitos para cada função, e selecionar as pessoas com o melhor perfil necessário para a empresa;

---

Não estabelecer metas e prazos para as pessoas. Além de definir o que cada funcionário deve realizar, é preciso estabelecer um prazo para finalizar, pois tempo é dinheiro. As despesas têm data fixa para pagamento e o atraso de uma tarefa pode atrasar o recebimento de uma receita e prejudicar o fluxo de caixa da empresa;

---

Tomar decisões sem informações precisas, principalmente informações financeiras. É preciso ter um controle detalhado de todas as receitas, despesas fixas e variáveis, e investimentos para que se possam simular os impactos futuros de qualquer ação.

---

Contrair empréstimos para pagar as despesas operacionais, sem ter um plano de recuperação. Se a empresa não consegue pagar as despesas operacionais com as receitas da operação, é preciso rever o plano do negócio. Não confundir despesas operacionais com investimentos;

---

Não tomar as decisões no momento em que é preciso, principalmente quando envolvem demissões, mudanças de procedimentos, aumento de atividades e controles, suspensão de operações, aumento no investimento, entre outras. Prorrogar a decisão só aumenta o tamanho das mudanças e dos impactos;

---

Perder o comando, a comunicação e o respeito das pessoas. Todos têm a sua devida importância para o perfeito funcionamento do organismo, mas algumas pessoas são e precisam exercer o papel do cérebro (decisão, planejamento, comando) e outras, dos órgãos e membros do corpo (operação, execução, controle);

---

Ficar dependente de funcionários, fornecedores ou clientes. É preciso evitar esta dependência que traz riscos significativos para o negócio, elaborando planos de contingência para a falta ou desistência destes. É necessário ter pelo menos dois funcionários com conhecimento dos processos-chave, dois fornecedores distintos de matéria-prima ou produtos e dois clientes com a mesma proporção de receitas;

---

Acreditar que sabe tudo, que não precisa de ajuda e que nunca enfrentará dificuldades. É preciso ouvir e considerar as sugestões dos funcionários, clientes e fornecedores, se atualizar e se aperfeiçoar continuamente, e buscar ajuda profissional para agregar valor à operação da empresa.

---

Fonte: Adaptado de Mello (2010, p.1).

### 3 FERRAMENTAS DA GESTÃO FINANCEIRA

A tecnologia da informação (TI) tem permitido às empresas de todos os portes e tamanhos a organizarem melhor sua gestão. A aliança com a TI possibilita um melhor aproveitamento de todos os recursos, favorecendo a boa gestão de todos os

departamentos, desde a compra da matéria-prima e insumos, passando pela produção, até a entrega para o cliente.

Nesse sentido, a visão do empreendedor deve estar voltada ao desenvolvimento da empresa e a expansão do negócio. Portanto, para que isso ocorra, é preciso criar uma estrutura interna que suporte o crescimento de maneira sustentável. Desse modo, deve-se iniciar a estruturação da gestão financeira da empresa de forma profissional, mantendo o foco no crescimento, elevando o nível de sua gestão.

Em outras palavras, os controles realizados manualmente podem dificultar o desenvolvimento da empresa, no sentido em que reduzem a capacidade de a organização escalar e crescer, aumentam custo e tempo ao realizá-las. Esses controles manuais estão atrelados e pode haver também as possíveis falhas de faturamento e de cobrança, atrasando a geração do caixa; entre outros fatores que dispendem tempo e estão sujeitos a falhas.

Na gestão financeira os softwares (sistemas) auxiliam nos vários controles de contas a pagar e a receber, de forma automatizada com a integração eletrônica com os bancos, controla caixas, bancos, crédito, retenções fiscais, juros, adiantamentos, e informações gerenciais e estatísticas, através dos planos de contas e dos centros de custos e projetos, além de fluxo de caixa e, da síntese contábil e financeira, permitindo tanto visões financeiras e gerenciais, como também prévias contábeis.

Assim, uma ferramenta de gestão informatizada poderá auxiliar o empreendedor, para que ele possa fazer o gerenciamento em tempo real, liberando-o para preocupar-se com o crescimento e na evolução da empresa.

Neste contexto, a aplicação da TI na gestão financeira de MEs possibilita um melhor resultado organizacional e auxilia na tomada de decisão. Através do uso de um computador o controle financeiro fica mais dinâmico e pontual. Mas, ressalva-se que, ter um microcomputador na organização não permite ser dada garantia de que a organização terá um controle pontual.

O melhor controle se dá através das anotações dos pagamentos das obrigações e dos recebimentos dos clientes, ou seja, precisa ser bem acompanhado de forma direta e diariamente.

Há no mercado inúmeros fornecedores de soluções digitais. Os sistemas (softwares) são ferramentas que auxiliam a guarda dos dados armazenando-os em ambientes seguros e passível de usar quando for necessário com a maior agilidade possível, atuam como uma espécie de contabilidade de todas os dados armazenados. Como se fossem planilhas, só que mais modernas, das quais fazem as contas e os controles de maneira automática, das quais basta apenas inserir mais dados.

Vale ressaltar, que os softwares têm várias funcionalidades o que depende muito de como foram desenvolvidos. Atualmente, os sistemas funcionam online, não há a necessidade de estarem instalados no computador, para acessar basta ter acesso a internet para que possa acessar as informações em nuvem.

### **3.1 Controle financeiro**

Para maior detalhamento do controle financeiro é importante ter um *check list*<sup>2</sup> presente, pois facilita o desenvolvimento das atividades diárias segundo alguns portais de gestão administrativa conceituados. Segundo o SEBRAE (2018, p.1) num check list de controle e planejamento financeiro precisa haver as seguintes tarefas relacionadas para um melhor desenvolvimento do controle financeiro como um todo:

#### **Figura 3 – Check List - Controle financeiro**

---

<sup>2</sup> *Checklist* é uma expressão em inglês, considerada um americanismo que significa lista de verificações (DICONÁRIO FINANCEIRO, 2018).

- 1. Lançamentos de contas a pagar e a receber diariamente em um sistema de gestão, online ou não;
- 2. Baixa nas movimentações financeiras diárias em um sistema de gestão online ou não;
- 3. Controle de fluxo de caixa diário;
- 4. Conciliação bancária atualizada e em dia;
- 5. Separação de custos em centros de custos;
- 6. Análise de gastos da empresa e margens para definir preços;
- 7. Controle de inadimplência e prazos de recebimentos dos clientes e cadastro atualizado de clientes;
- 8. Planejamento tributário, junto a contabilidade;
- 9. Agendamento reunião mensal com a contabilidade de acompanhamento;
- 10. Projeção de fluxo de caixa mensal para os próximos três meses;
- 11. Provisões necessárias para capital de giro;
- 12. Negociação de limites de crédito pré-aprovados junto aos bancos;
- 13. Definição de níveis de preço e percentuais de desconto aceitáveis;
- 14. Estabelecimento de meta de patrimônio da empresa;
- 15. Organização de política de cobrança;
- 16. Criação de política de crédito para clientes;
- 17. Definição de responsáveis por controles financeiros e
- 18. Preparação de rotina de DRE gerencial mensal

Fonte: SEBRAE (2018, p.1).

A seguir, no Quadro 3 informações que esclarecem os índices fundamentais para o controle do negócio através das ferramentas gerenciais proporcionadas pelos softwares de gestão (ABBATI, 2012, p.1).

**Quadro 3 – Indicadores financeiros fundamentais para uma boa gestão**

| <b>Necessidades de gestão</b>  | <b>Descrição das funcionalidades das ferramentas</b>  | <b>Observações</b>  |
|--------------------------------|---|---|
| <b>Giro de estoque</b>         | Serve para descobrir quanto tempo a mercadoria que está estocada demora ser vendida.  | Quando a conta dá um resultado igual ou maior que 1, significa que a empresa terá recursos para honrar seus compromissos financeiros. Se o resultado for inferior a 1, provavelmente será preciso buscar dinheiro para quitar as dívidas — seja por meio de empréstimo, seja com a injeção de capital dos sócios. |
| <b>Índice de rentabilidade</b> | Com a análise desse índice, o empreendedor é capaz de comparar o desempenho de sua empresa com o dos negócios concorrentes.                             | Índices de rentabilidade baixos em relação ao mercado é um sinal de que algo não vai bem. Entre os motivos estão a prática de preços abaixo da média do mercado e a concentração dos negócios em linhas de produtos pouco rentáveis.  |
| <b>Ativo imobilizado</b>       | É útil para saber quanto dos recursos da empresa está aplicado em bens permanentes, que não podem ser transformados em dinheiro de uma hora para outra. | Em um negócio em expansão, o aumento na proporção do ativo imobilizado é um sinal de alerta. A empresa pode estar comprometendo recursos que seriam essenciais para o crescimento.  |

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

### 3.1.1 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é uma ferramenta necessária para o controle financeiro da empresa, e para que ele possa ser elaborado é necessário fazer o planejamento dos registros. Assim, só é possível ter um fluxo de caixa completo se todos os lançamentos forem registrados, de modo claro: o que entra e o que sai de recursos da organização.

Segundo o SEBRAE (2018, p.1), “o fluxo de caixa é o movimento de entrada e de saída de recursos financeiros da empresa”. Sendo assim, “a entrada de recursos é proveniente das atividades de venda de produtos e ou serviços ou mesmo a venda de algum ativo da empresa”.

De modo que, classificando cada registro, tais como: cada despesa e cada receita é possível ter um resultado mais pautado sobre o fluxo de caixa. Quanto mais detalhes forem registrados sobre as despesas e as receitas, mais informações estarão disponíveis para que se possa administrar bem o fluxo de caixa.

O fluxo de caixa é uma ferramenta importante na gestão financeira. Em momentos difíceis o fluxo de caixa é o caminho para a sobrevivência da empresa, já em tempos de tranquilidade, através da gestão adequada do fluxo de caixa é a condução para a rentabilidade.

A priorização do fluxo de caixa é imprescindível em uma empresa. De forma simplificada, pode-se dizer que ele demonstra todas as entradas e saídas de dinheiro da organização. Entretanto, ao interpretá-lo permite ao gestor financeiro formular as estratégias do negócio, e com implementação das decisões para a melhoria da saúde financeira da organização.

O fluxo de caixa auxilia a evitar muitos problemas comuns, como por exemplo, a falta de liquidez para os pagamentos dos fornecedores. E, ao prever isso, o gestor pode antecipar ao problema e buscar soluções, através da antecipação de recebíveis provenientes dos faturamentos.

A proteção do fluxo de caixa deve ocorrer ao longo do tempo, podendo ser adotadas estratégias, tais como:

- a) cuidar da contabilidade: manter os processos em sistemas confiáveis e seguros;
- b) elaborar controles financeiros: através da sistemática, registrar e acompanhar o movimento financeiro de perto;
- c) construir um fluxo de caixa realista, com suas informações sempre atualizadas;
- d) preparar o fluxo de caixa para as adversidades, ou seja, ter um plano de contingência, como por exemplo: um cliente que atrasa o pagamento.

Em qualquer empresa todas as transações financeiras passam pelo caixa, o que entra e o que sai. Portanto, é preciso guardar e organizar todos os documentos que comprovam estas transações.

O controle de caixa é o primeiro controle. Se não houver controle de caixa, não será possível ter as demais informações do negócio. Então, o controle de caixa é importante para que seja conferido as vendas do dia, se houve mesmo a entrada de dinheiro correspondente as vendas, se todos os cartões foram passados, qual o saldo de caixa, se o saldo inicial mais as ocorrências do dia menos o saldo final, corresponde a todas as ocorrências do dia.

O controle é necessário para que posteriormente se tenha outros demonstrativos e outras informações. Enfim, seja em papel ou seja de forma eletrônica de um sistema, é preciso ter as informações organizadas para a partir daí ser possível fazer outras análises.

Importante ter organizado os pagamentos, como a um fornecedor sendo assim com o registro é possível saber qual a fonte do dinheiro e para onde ele foi direcionado. Guardar e organizar todos os documentos além de facilitar o controle é também uma exigência legal. Para isso é necessário ter um plano de contas, onde tudo passa a ser anotado de forma organizada em cada evento ou situações gerados no caixa.

### 3.1.2 Plano de contas

O plano de contas financeiro, bem como o registro de entradas e saídas e a projeção do fluxo de caixa, possibilitam a visão do futuro da empresa. O plano de contas financeiro serve para organizar

Primeiramente, o plano de contas é a descrição de todas as entradas de todas as entradas e todas as saídas de dinheiro que a empresa possa ter. A necessidade do plano de contas se dá para uma melhor organização das informações, onde será possível consultá-las depois. Como por exemplo: quanto paguei para determinado fornecedor, e rapidamente é possível localizar as informações.

Para a preparação de um bom plano de contas é preciso envolver todo o conjunto de informações das entradas e saídas, tais como elencadas na Figura 4:

#### **Figura 4 – Informações importantes para montar um plano de contas**

---

Separar as entradas e as saídas de dinheiro

---

Identificar as contas que são à vista e as que são à prazo

---

Criar uma categoria de despesas relacionadas às vendas (impostos, fretes, comissões, taxa de cartões, inadimplência e outros)

---

Criar uma categoria para as despesas estruturais (aluguel, luz, água, iptu, internet, telefone)

---

Criar uma categoria de despesas relacionadas aos RH (salários, férias, 13º, encargos, pró-labore, benefícios, gastos com treinamentos, etc)

---

Entrada, criar uma categoria para os recebimentos de vendas e outras para os recebimentos de investimentos.

---

Atribuir um número a cada uma dessas categorias

---

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2018, p.1).

### 3.1.3 Conciliação bancária

A conciliação bancária é uma ferramenta utilizada como fator estratégico na gestão financeira da empresa. Compreende-se, que por ser uma ferramenta básica, ela compara os dados das entradas e das saídas, apresentando os saldos monetários da organização em relação as movimentações realizadas nas instituições financeiras (bancos).

Essa ferramenta tem a finalidade de verificar a contabilidade coincidente com os registros bancários. Dessa forma, é fundamental o uso dessa ferramenta para as organizações, para não serem vulneráveis aos riscos de apresentar diferenças de informações entre o controle interno e o registro bancário. Ainda, a conciliação bancária, permite a correção de possíveis erros e informação não contabilizadas, ajudando a identificar a ocorrência desses registros (XERPA, 2017, p.1).

#### **3.1.4 Controle de custos**

O controle de custos normalmente, é aplicado na avaliação dos gastos do negócio e os seus resultados refletem em toda a empresa. Essa ferramenta permite avaliar os orçamentos da organização e verificar se os seus valores atuais estão aplicados nos produtos ou serviços oferecidos ao mercado e, ainda, se são compatíveis com as metas financeiras do negócio.

O controle de custos permite ao gestor a verificação do preço final cobrado no produto ou serviço oferecido pela empresa, e se é compatível com o valor que se deseja alcançar no mercado, de forma que, possa cumprir com as suas obrigações financeiras e obter o lucro esperado (XERPA, 2017, p.1).

#### **3.1.5 Sistema de cobrança**

Os recebíveis e a liquidez de uma empresa são imprescindíveis para a saúde do negócio. Entretanto, a realizar cobranças podem gerar um impacto negativo no aproveitamento e na rotina dos colaboradores envolvidos. Assim, a adoção de sistemas de cobrança que automatizam esse processo facilitam muito o controle financeiro, e reduzem o tempo dos colaboradores dedicado a esse tipo de tarefa (XERPA, 2017, p.1).

Essa ferramenta auxilia não só no controle da ocorrência de inadimplências, como na organização e gestão financeira, favorecendo os resultados financeiros do negócio como um todo.

### **3.1.6 Programa financeiro na nuvem**

A TI ocupa um lugar relevante nas rotinas empresariais nos dias de hoje. Por isso, quando se pensa em ferramentas de gestão financeira inteligente é preciso considerar o impacto da tecnologia e a importância da adoção de estratégias tecnológicas salutares para a organização.

Afinal, o mercado oferece diversas soluções tecnológicas que podem ser aplicadas ao negócio, garantindo relevância e eficiência das rotinas, com resultados cada vez mais representativos. É o caso, por exemplo, dos programas financeiros na nuvem. Esse tipo de solução permite o armazenamento de informações financeiras em uma nuvem, garantindo a segurança das informações e a possibilidade de acesso rápido, a qualquer tempo e de forma fácil (XERPA, 2017, p.1).

Como mencionado, uma organização focada no crescimento e que busca se destacar-se da concorrência precisa observar o seu negócio com uma visão voltada para a inovação. Isso implica no mercado de tecnologia, que atualmente tem oferecido diversas opções que melhoram o aproveitamento do trabalho desenvolvido pelos colaboradores e os resultados e ganhos para todo o mercado.

### **3.1.7 Automatização de processos**

A automatização de processos de negócios abrange uma série de técnicas e atividades que visam sistematizar e facilitar os processos nas empresas, eliminando desperdícios e gargalos (entre outros procedimentos) para torná-los mais eficientes, além de coletar informações para que se possa otimizar esses processos continuamente e tomar decisões mais assertivas.

Os quatro pontos mais importantes da automatização de processos de negócios são: estratégias, soluções, tendências e benefícios.

O controle de tarefas humanas por automação costuma acontecer muito frequentemente com tarefas repetitivas, mas este não é o único momento em que a automatização é útil. Outros fatores importantes são permitir um fluxo de informações mais transparente e ágil, com alertas e disparo de e-mails automatizados – principalmente quando tarefas trocam de mãos, além de dar as condições necessárias para a captura e medição de KPIs<sup>3</sup> em várias etapas do processo.

Assim, uma das soluções mais recomendadas são os softwares de automação de processos de negócios que também fazem a modelagem e a documentação dos processos.

### **3.1.8 Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE)**

A demonstração do resultado do exercício (DRE) é um relatório contábil elaborado em conjunto com o balanço patrimonial da empresa. Essa ferramenta tem o propósito de descrever todas as operações financeiras realizadas pela organização em determinado período (XERPA, 2017, p.1).

Através dessa ferramenta, é possível ter soluções pontuais, pois ela apresenta o resultado líquido da empresa. Com efeito, mostra ao gestor o lucro ou o prejuízo obtido no período analisado. Sendo assim, possibilita ao gestor identificar através dessas informações a necessidade da adoção de estratégias de investimentos ou de corte nos custos da empresa.

---

<sup>3</sup> *Key Performance Indicators*, são os indicadores chave de desempenho em uma empresa (DICIONÁRIO FINANCEIRO, 2018).

## 4 ESTUDO DE CASO

### 4.1 Apresentação da empresa

A empresa GSM Soldas Especiais, começou com o interesse de seu proprietário Saulo Vieira em processos de soldagem, essas atividades correspondem, basicamente à solda e ao corte de metais.

No início foram pequenas instalações em um espaço reduzido onde dividia os serviços com outro soldador, conforme passado o tempo foi conquistando e fidelizando seus clientes com a qualidade do serviço prestado, surgindo assim à necessidade de um maior espaço para execução das tarefas, resolveu-se então mudar de endereço, um ambiente maior e mais preparado para as atividades a serem realizadas podendo assim atender melhor seus clientes.

A sigla GSM é o nome de Saulo e sua família, Guilherme seu filho, Saulo e Marcela sua esposa, formando assim GSM. Saulo trabalha sozinho nos processos de soldagem (operacional) e na parte administrativa conta com uma profissional que desenvolve as rotinas administrativas e financeiras do negócio (autora deste trabalho).

#### 4.1.1 Características da empresa

**Razão Social:** SAULO JHONATAN VIEIRA EIRELI – ME

**Nome Fantasia:** GSM Soldas Especiais.

**CNPJ:** 16.838.667/0001-06

**Inscrição Estadual:** 606.115.570.112

**Fundação:** 03 de setembro de 2012, Santa Barbara d'Oeste – SP.

**Tipo:** Entidade privada

**Atividade econômica principal:** Comércio varejista, Soldas Especiais

**Proprietário:** Saulo Jhonatan Vieira

**Endereço:** R Juscelino Kubitschek, nº. 880 – Jardim Amélia

**Cidade:** Santa Barbara d'Oeste – SP

**Cep.** 13.466-401

Telefone: 19 – 3407-3928

#### 4.1.2 Logomarca da GSM

Figura 5 – Logomarca da GSM



Fonte: GSM Soldas Especiais (2018).

#### 4.1.3 Principais serviços

A GSM Soldas Especiais oferece serviços como corte de peças metálicas, solda em aço carbono e aço inox, furos, chapas e equipamentos, utilizando processos de soldagem e corte, como: eletrodo revestido, TIG, MIG, MAG, oxigás, arco submerso, brasagem e plasma.

Figura 6 – Imagens dos produtos produzido pela GSM



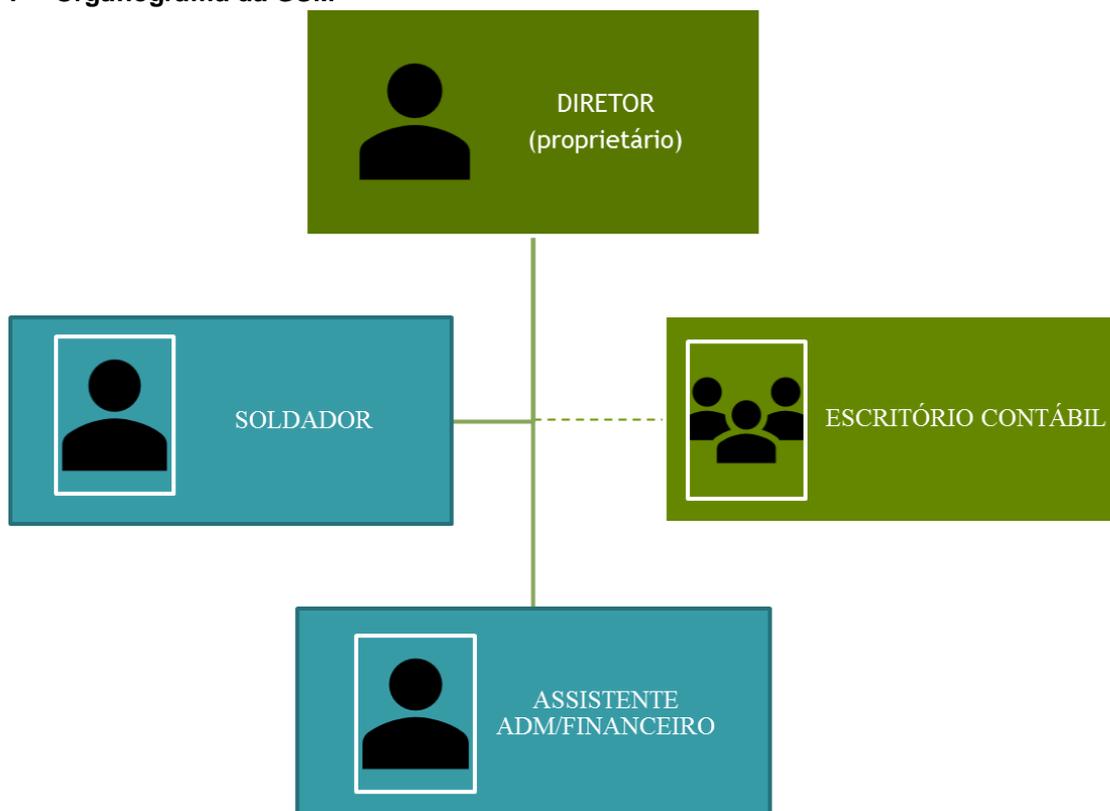
Fonte: GSM Soldas Especiais (2018).

#### 4.1.4 Estrutura organizacional da GSM

Conforme CARREIRA (2009, p.271) “o organograma é um instrumento de trabalho utilizado pelo administrador para representar de forma gráfica a estrutura organizacional de uma empresa”.

Portanto, o organograma é uma representação gráfica da estrutura formal da empresa num determinado momento, permite demonstrar a divisão do trabalho, como as funções, autoridade e subordinação no ambiente interno de uma organização, facilita a análise organizacional, ao visualizar um organograma é possível identificar quem se reporta para quem e qual pessoa contatar para resolver determinado problema.

Figura 7 – Organograma da GSM



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

#### 4.1.5 Principais clientes da GSM

Como toda empresa os clientes mantêm viva a organização, e a partir do *feedback* dos clientes, são moldadas estrategicamente as providências para que o serviço seja realizado com a máxima qualidade. A maioria dos clientes da empresa são pessoas jurídicas (PJ), porém, a empresa também atende pessoas físicas (PF) que solicitam solda particular.

**Figura 8 – Dez dos principais clientes da GSM**



**Fonte: Elaborado pela autora (2018).**

#### **4.1.6 Estudo da gestão financeira da empresa GSM**

A gestão financeira da empresa GSM tem sido desenvolvida pela autora deste trabalho. Suas responsabilidades envolvem conhecimento e dedicação na rotina diária na empresa, tais como: faturamento (emissão nota fiscal – NFe), emissão e envio dos boletos além da verificação dos pagamentos, conciliação bancária, elaboração do fluxo de caixa, controle dos documentos e envios para o prestador de serviços contábeis, entre outras atividades.

O fluxo de informações gerenciais da empresa fica sob a responsabilidade da autora. Assim, ao desenvolver a gestão financeira, a autora identificou há alguns meses a necessidade da implantação de um software de gestão, um *Enterprise Resource Planning* (ERP), ou Sistema Integrado de Gestão Empresarial. Então, iniciou-se, a procura por um possível fornecedor que atendesse de forma estratégica este segmento de mercado.

As rotinas estavam dispendiosas, perdia-se muito tempo para saber quais os recursos disponíveis, ou mesmo, qual a necessidade de um capital de giro para alavancar o negócio da empresa. As falhas e a falta de padrão nos relatórios ofereciam informações errôneas, não era possível a tomada de decisão, pois, havia uma confusão nos lançamentos e não havia um controle do fluxo de caixa. Com isso, tudo se tornava mais difícil para a tomada de decisão.

A partir da implantação de um sistema que gerenciasse com precisão os dados financeiros gerados pela empresa, seria muito mais assertivo entender como de fato estava a vida financeira da organização.

Tomou-se as medidas necessárias na busca de um fornecedor desse serviço de TI que possibilitasse a GSM ter relatório mais precisos e organizados, além dos lançamentos de entrada e saída, todos registrados e acompanhados diariamente, possibilitariam a implantação do fluxo de caixa com precisão, favorecendo as decisões antes mesmo de algum problema gerado por falta de recurso financeiro pudesse prejudicar o setor produtivo da empresa.

A escolha do software foi a partir de alguns contatos com esses fornecedores e, após ver a versão demonstrativa que melhor serviria para a GSM, fechou-se o contrato. Então, a escolha foi pelo FpqSystem, o qual desenvolve sistemas para automação comercial.

O programa ERP FpqSystem têm várias funcionalidades, entre elas: controle de estoque, vendas, financeiro e estatística e, com suporte on-line propiciando a manutenção via acesso remoto.

A seguir, serão apresentados os layouts do programa, para dar uma ideia precisa e com mais propriedade as funcionalidades de cada modulo oferecido pelo sistema para a gestão e controle financeiro da empresa.

O layout da tela principal (Figura 9) apresenta uma visão tecnológica, atrativa no software, as funcionalidades são mostradas (módulos) são mostrados em janelas para o fácil acesso.

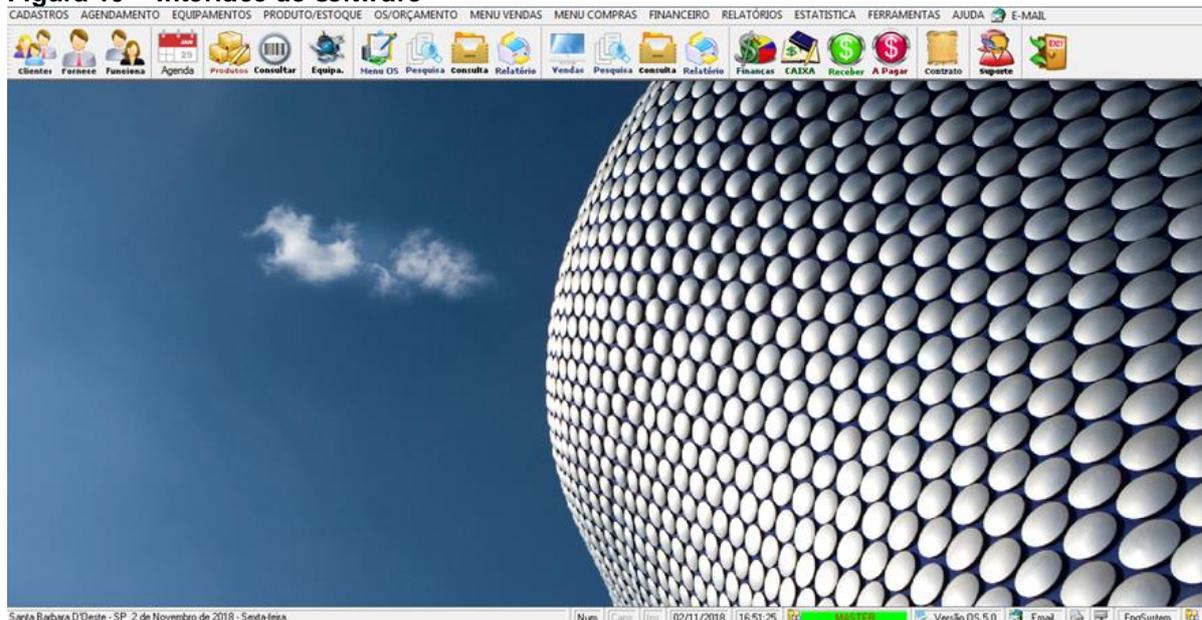
**Figura 9 – Layout da tela principal do Menu Finanças**



Fonte: GSM Soldas (2018).

A interface geral do software (Figura 10) mostra todos os módulos, com fácil acesso e dinamismo, com multifuncionalidades, facilita os registros nas informações.

**Figura 10 – Interface do software**



Fonte: GSM Soldas (2018).

O registro do contas pagar no software tem facilitado o esboço das informações, possibilitando a emissão de relatório pontuais para o acompanhamento diário das rotinas dos pagamentos aos fornecedores (Figura 11-12).

**Figura 11 – Layout do contas a pagar do software**

Fonte: GSM Soldas (2018).

**Figura 12 – Layout do relatório do contas a pagar do software**

| RELATORIO DO CONTAS A PAGAR   |         |          |                  |              |          |          |               |        |      | GSM SOLDAS ESPECIAIS     |            |          |
|---|---------|----------|------------------|--------------|----------|----------|---------------|--------|------|--------------------------|------------|----------|
| Tipo Pesquisa: ABERTOS    Ordem do Relatório: Vencimento    Forma de Pagamento: >> T O D A S << |         |          |                  |              |          |          |               |        |      | 02/11/18    Pagina.: 001 |            |          |
| Período.: 03/10/18 à 02/12/18   |         |          |                  |              |          |          |               |        |      |                          |            |          |
| EMISSAO   | DOC/TIT | P        | NOME FORNECEDOR  | FORMA        | VENC TO  | VALOR    | DTPAGTO       | JURMUL | DESC | ATS                      | VALOR PAGO | SALDO    |
| VALOR DO SALDO ANTERIOR .....   |         |          |                  |              |          |          |               |        |      |                          | 580,00     |          |
| 01/10/18 -  | /01A    | L        | GUILHERME EIRELI | Boleto       | 16/10/18 | 250,00   | / /           |        | 17   |                          |            | 830,00   |
| 01/10/18 -  | /01     | AUXILIAR | ADMINISTRAT      | Transferenci | 10/10/18 | 400,00   | / /           |        | 23   |                          |            | 580,00   |
| 01/10/18 -  | /01     | BIGNOTTO | FERRAMENTAS      | Boleto       | 08/10/18 | 180,00   | / /           |        | 25   |                          |            | 180,00   |
| 01/11/18 -  | /01     | DAS      |                  | Boleto       | 20/10/18 | 314,26   | / /           |        | 13   |                          |            | 1.444,26 |
| 01/10/18 -  | /01     | GFS      |                  | Boleto       | 20/10/18 | 104,94   | / /           |        | 13   |                          |            | 1.549,20 |
| 01/10/18 -  | /01     | VISUAL   | ACESSORIA        | CON          | 20/10/18 | 300,00   | / /           |        | 13   |                          |            | 1.130,00 |
| VALOR DO SALDO ANTERIOR   |         |          |                  |              | RS       | 580,00   | Nº DE TITULOS |        |      |                          |            |          |
| TOTAL GERAL DOS TITULOS   |         |          |                  |              | RS       | 1.549,20 | +             | 6      |      |                          |            |          |
| TOTAL DE JUROS E MULTA  |         |          |                  |              | RS       |          | +             |        |      |                          |            |          |
| TOTAL (DESCONTO)  |         |          |                  |              | RS       |          | -             |        |      |                          |            |          |
| TOTAL GERAL DOS TITULOS PAGOS   |         |          |                  |              | RS       |          | -             |        |      |                          |            |          |
| VALOR TOTAL DOS TITULOS A PAGAR   |         |          |                  |              | RS       | 2.129,20 |               | 6      |      |                          |            |          |

Fonte: GSM Soldas (2018).

O processo de lançamentos, conferências e análises das cobranças do contas a receber, tem facilitado o desenvolvimento da empresa. Anteriormente ao software, tudo era realizado de forma manual e levava muito tempo para entender o

fluxo da liquidez. Com a implantação do software, as informações ficam mais claras e auxiliam no faturamento, visto que há a possibilidade do bloqueio (não realizar faturamento) para clientes que se encontram inadimplentes com a empresa (Figura 13-14).

Figura 13 – Layout do contas a receber do software

| Título   | PA | Descrição do Cliente                     | Vencimento | Forma pgto  | Cheque | Vlr Título | Juros/Multa | Vlr Desc | Vlr Total | Vlr Pago | Pagamento  | Atraso | Saldo Atual |
|----------|----|--|------------|-------------|--------|------------|-------------|----------|-----------|----------|------------|--------|-------------|
| 0S000597 | 1  | TECMAF INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA         | 10/10/2018 | Promissória |        | 20,00      |             |          | 20,00     | 20,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000598 | 1  | ALLITEC INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA        | 10/10/2018 | Promissória |        | 80,00      |             |          | 80,00     | 80,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000599 | 1  | LUIZ PENKO FELSBINO ME                   | 10/10/2018 | Promissória |        | 50,00      |             |          | 50,00     | 50,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000600 | 1  | PRECISION MANUTENÇÃO E PEÇAS LTDA EPP    | 10/10/2018 | Promissória |        | 45,00      |             |          | 45,00     | 45,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000601 | 1  | SERVMOL IND E COM DE FERRAMENTARIA LTDA  | 10/10/2018 | Promissória |        | 60,00      |             |          | 60,00     | 60,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000602 | 1  | TECMAF INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA         | 10/10/2018 | Promissória |        | 45,00      |             |          | 45,00     | 45,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000603 | 1  | PRECISION MANUTENÇÃO E PEÇAS LTDA EPP    | 10/10/2018 | Promissória |        | 100,00     |             |          | 100,00    | 100,00   | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000604 | 1  | DISPAN                                   | 10/10/2018 | Promissória |        | 120,00     |             |          | 120,00    | 120,00   | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000605 | 1  | USIFORMA INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA       | 10/10/2018 | Promissória |        | 130,00     |             |          | 130,00    | 130,00   | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000606 | 1  | PRECISION MANUTENÇÃO E PEÇAS LTDA EPP    | 10/10/2018 | Promissória |        | 75,00      |             |          | 75,00     | 75,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000607 | 1  | MCV METALURGICA CAMPOS VIANNA LTDA       | 10/10/2018 | Promissória |        | 100,00     |             |          | 100,00    | 100,00   | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000608 | 1  | USIFORMA INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA       | 10/10/2018 | Promissória |        | 30,00      |             |          | 30,00     | 30,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000609 | 1  | RPM BRASILMAQUINAS E EQUIPAMENTOS INDUS  | 10/10/2018 | Promissória |        | 300,00     |             |          | 300,00    | 300,00   | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000610 | 1  | SISTENDRAJ SISTEMAS HIDRAULICOS E PNEUMA | 10/10/2018 | Promissória |        | 80,00      |             |          | 80,00     | 80,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000611 | 1  | ARISMEU DO ROSÁRIO LIMA                  | 10/10/2018 | Promissória |        | 240,00     |             |          | 240,00    | 240,00   | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000612 | 1  | EPLAM EMBALAGENS PLÁSTICAS AMERICANA EIR | 10/10/2018 | Promissória |        | 60,00      |             |          | 60,00     | 60,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000613 | 1  | GSM USINAGEM E FERRAMENTARIA             | 10/10/2018 | Promissória |        | 25,00      |             |          | 25,00     | 25,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000614 | 1  | MCV METALURGICA CAMPOS VIANNA LTDA       | 10/10/2018 | Promissória |        | 75,00      |             |          | 75,00     | 75,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000615 | 1  | FAGMOL INDUSTRIAL E COMÉRCIO LTDA EPP    | 10/10/2018 | Promissória |        | 50,00      |             |          | 50,00     | 50,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000616 | 1  | MCV METALURGICA CAMPOS VIANNA LTDA       | 10/10/2018 | Promissória |        | 80,00      |             |          | 80,00     | 80,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000617 | 1  | USIFECAS INDUSTRIA E COMERCIO LTDA EPP   | 10/10/2018 | Promissória |        | 40,00      |             |          | 40,00     | 40,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000618 | 1  | LUIZ PENKO FELSBINO ME                   | 10/10/2018 | Promissória |        | 30,00      |             |          | 30,00     | 30,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000619 | 1  | EPLAM EMBALAGENS PLÁSTICAS AMERICANA EIR | 10/10/2018 | Promissória |        | 35,00      |             |          | 35,00     | 35,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000620 | 1  | MCV METALURGICA CAMPOS VIANNA LTDA       | 10/10/2018 | Promissória |        | 60,00      |             |          | 60,00     | 60,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000621 | 1  | MCV METALURGICA CAMPOS VIANNA LTDA       | 10/10/2018 | Promissória |        | 30,00      |             |          | 30,00     | 30,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000622 | 1  | LZD MAQUINAS E EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS  | 10/10/2018 | Promissória |        | 25,00      |             |          | 25,00     | 25,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000623 | 1  | USIFECAS INDUSTRIA E COMERCIO LTDA EPP   | 10/10/2018 | Promissória |        | 140,00     |             |          | 140,00    | 140,00   | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000624 | 1  | USIMETRON INDUSTRIA METALURGICA LTDA ME  | 10/10/2018 | Promissória |        | 25,00      |             |          | 25,00     | 25,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000625 | 1  | RPM BRASILMAQUINAS E EQUIPAMENTOS INDUS  | 10/10/2018 | Promissória |        | 25,00      |             |          | 25,00     | 25,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000626 | 1  | REFORMAG INDUSTRIA E COMERCIO DE PEÇAS L | 10/10/2018 | Promissória |        | 70,00      |             |          | 70,00     | 70,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000627 | 1  | FORTALE USINAGEM E FERRAMENTARIA LTDA    | 10/10/2018 | Promissória |        | 20,00      |             |          | 20,00     | 20,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000628 | 1  | SERVMOL IND E COM DE FERRAMENTARIA LTDA  | 10/10/2018 | Promissória |        | 140,00     |             |          | 140,00    | 140,00   | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000629 | 1  | DEHAUS IND E COM DE UTILIDADES DOMESTICA | 10/10/2018 | Promissória |        | 130,00     |             |          | 130,00    | 130,00   | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000630 | 1  | LZD MAQUINAS E EQUIPAMENTOS INDUSTRIAIS  | 10/10/2018 | Promissória |        | 70,00      |             |          | 70,00     | 70,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000631 | 1  | USIFECAS INDUSTRIA E COMERCIO LTDA EPP   | 10/10/2018 | Promissória |        | 180,00     |             |          | 180,00    | 180,00   | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000632 | 1  | TECMAF INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA         | 10/10/2018 | Promissória |        | 30,00      |             |          | 30,00     | 30,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000633 | 1  | SERVMOL IND E COM DE FERRAMENTARIA LTDA  | 10/10/2018 | Promissória |        | 20,00      |             |          | 20,00     | 20,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000634 | 1  | ANDRE AMARAL DE OLIVEIRA MOLDES - ME     | 10/10/2018 | Promissória |        | 25,00      |             |          | 25,00     | 25,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |
| 0S000635 | 1  | PRECISION MANUTENÇÃO E PEÇAS LTDA EPP    | 10/10/2018 | Promissória |        | 70,00      |             |          | 70,00     | 70,00    | 10/10/2018 | 23     | 47.292,00   |

Fonte: GSM Soldas (2018).

Figura 14 – Layout do relatório do contas a receber do software

| RELATORIO DO CONTAS A RECEBER   |             |                       |               |          |          | GSM SOLDAS ESPECIAIS  |          |        |               |     |          |      |       |
|---|-------------|-----------------------|---------------|----------|----------|-----------------------|----------|--------|---------------|-----|----------|------|-------|
| Tipo Pesquisa: G E R A L Ordem do Relatório: Vencimento Forma de Pagamento: >> T O D A S << |             |                       |               |          |          | 02/11/18 Pagina.: 001 |          |        |               |     |          |      |       |
| Período.: 01/02/18 à 28/02/18   |             |                       |               |          |          |                       |          |        |               |     |          |      |       |
| EMISSAO   | DOC/TII     | P DESCRICAO           | CLIENTE       | FORMA    | VENCTO   | VALOR                 | DIPAGTO  | JURMUL | DESC          | ATS | VALOR    | PAGO | SALDO |
| 11/02/18  | SERVIÇOS/01 | ALUTEC                | INDÚSTRIA E C | Boleto   | 12/02/18 | 75,00                 | 12/02/18 |        | 263           |     | 75,00    |      |       |
| 11/02/18  | SERVIÇOS/01 | ANDRE AMARAL DE OLIV  | Boleto        | 12/02/18 | 130,00   | 02/11/18              |          |        | 263           |     | 130,00   |      |       |
| 11/02/18  | SERVIÇOS/01 | AMERIMOLDE            | USINAGEM,     | Boleto   | 12/02/18 | 450,00                | 01/03/18 | 29,75  | 17            |     | 479,75   |      |       |
| 11/02/18  | SERVIÇOS/01 | ARISMEU DO ROSÁRIO L  | Transferenci  | 12/02/18 | 500,00   | 12/02/18              |          |        | 263           |     | 500,00   |      |       |
| 11/02/18  | SERVIÇOS/01 | DEHAUS IND E COM DE   | Boleto        | 12/02/18 | 40,00    | 12/02/18              |          |        | 263           |     | 40,00    |      |       |
| 11/02/18  | SERVIÇOS/01 | FAGMOL INDUSTRIAL E   | Boleto        | 12/02/18 | 40,00    | 12/02/18              |          |        | 263           |     | 40,00    |      |       |
| 11/02/18  | SERVIÇOS/01 | GSM USINAGEM E FERRA  | Transferenci  | 12/02/18 | 140,00   | 12/02/18              |          |        | 263           |     | 140,00   |      |       |
| 11/02/18  | SERVIÇOS/01 | LZD MAQUINAS E EQUIP  | Transferenci  | 12/02/18 | 80,00    | 12/02/18              |          |        | 263           |     | 80,00    |      |       |
| 11/02/18  | SERVIÇOS/01 | EPLAM EMBALAGENS PLÁ  | Boleto        | 12/02/18 | 140,00   | 12/02/18              |          |        | 263           |     | 140,00   |      |       |
| 11/02/18  | SERVIÇOS/01 | PRECISION MANUTENÇÃO  | Boleto        | 12/02/18 | 730,00   | 12/02/18              |          |        | 263           |     | 730,00   |      |       |
| 11/02/18  | SERVIÇOS/01 | REFORMAG INDUSTRIA E  | Boleto        | 12/02/18 | 90,00    | 12/02/18              |          |        | 263           |     | 90,00    |      |       |
| 11/02/18  | SERVIÇOS/01 | SERVOMOL IND E COM DE | Boleto        | 12/02/18 | 720,00   | 12/02/18              |          |        | 263           |     | 720,00   |      |       |
| 11/02/18  | SERVIÇOS/01 | TECMAF INDÚSTRIA E C  | Boleto        | 12/02/18 | 70,00    | 12/02/18              |          |        | 263           |     | 70,00    |      |       |
| 11/02/18  | SERVIÇOS/01 | PORTALE USINAGEM E F  | Boleto        | 12/02/18 | 215,00   | 12/02/18              |          |        | 263           |     | 215,00   |      |       |
| 11/02/18  | SERVIÇOS/01 | SISTENDRAU SISTEMAS   | Boleto        | 12/02/18 | 300,00   | 12/02/18              |          |        | 263           |     | 300,00   |      |       |
| 11/02/18  | SERVIÇOS/01 | TECHMOLD FERRAMENTAR  | Transferenci  | 13/02/18 | 1.585,00 | 12/02/18              |          |        | 262           |     | 1.585,00 |      |       |
| 11/02/18  | SERVIÇOS/01 | USIFORMA INDÚSTRIA E  | Transferenci  | 14/02/18 | 425,00   | 12/02/18              |          |        | 261           |     | 425,00   |      |       |
| 11/02/18  | SERVIÇOS/01 | REPLASMAC INDÚSTRIA   | Boleto        | 14/02/18 | 1.060,00 | 12/02/18              |          |        | 261           |     | 1.060,00 |      |       |
| 19/02/18  | OS000034/01 | CONSUMIDOR A VISTA    | Promissória   | 19/02/18 | 35,00    | 19/02/18              |          |        |               |     | 35,00    |      |       |
| 19/02/18  | OS000036/01 | CONSUMIDOR A VISTA    | Promissória   | 19/02/18 | 25,00    | 19/02/18              |          |        |               |     | 25,00    |      |       |
| 21/02/18  | OS000045/01 | CONSUMIDOR A VISTA    | Promissória   | 21/02/18 | 90,00    | 21/02/18              |          |        |               |     | 90,00    |      |       |
| 21/02/18  | OS000047/01 | CONSUMIDOR A VISTA    | Promissória   | 21/02/18 | 175,00   | 21/02/18              |          |        |               |     | 175,00   |      |       |
| 21/02/18  | OS000048/01 | CONSUMIDOR A VISTA    | Promissória   | 21/02/18 | 20,00    | 21/02/18              |          |        |               |     | 20,00    |      |       |
| 21/02/18  | OS000049/01 | CONSUMIDOR A VISTA    | Promissória   | 21/02/18 | 15,00    | 21/02/18              |          |        |               |     | 15,00    |      |       |
| 21/02/18  | OS000050/01 | CONSUMIDOR A VISTA    | Promissória   | 21/02/18 | 25,00    | 21/02/18              |          |        |               |     | 25,00    |      |       |
| 23/02/18  | OS000056/01 | CONSUMIDOR A VISTA    | Promissória   | 23/02/18 | 270,00   | 23/02/18              |          |        |               |     | 270,00   |      |       |
| 26/02/18  | OS000060/01 | TECNAP                | Promissória   | 26/02/18 | 50,00    | 26/02/18              |          |        |               |     | 50,00    |      |       |
| 26/02/18  | OS000063/01 | SINKTEC TRATAMENTO D  | Promissória   | 26/02/18 | 250,00   | 26/02/18              |          |        |               |     | 250,00   |      |       |
| VALOR DO SALDO ANTERIOR   |             |                       |               |          | R\$      |                       |          |        | Nº DE TITULOS |     |          |      |       |
| TOTAL GERAL DOS TITULOS   |             |                       |               |          | R\$      | 7.745,00 +            |          |        |               | 28  |          |      |       |
| TOTAL DE JUROS E MULTA  |             |                       |               |          | R\$      | 29,75 +               |          |        |               |     |          |      |       |
| TOTAL (DESCONTO)  |             |                       |               |          | R\$      | -                     |          |        |               |     |          |      |       |
| TOTAL GERAL DOS TITULOS PAGOS   |             |                       |               |          | R\$      | 7.774,75 -            |          |        |               | 28  |          |      |       |
| VALOR TOTAL DOS TITULOS A RECEBER   |             |                       |               |          | R\$      |                       |          |        |               |     |          |      |       |

Fonte: GSM Soldas (2018).

O demonstrativo de resultados é um grande aliado da boa gestão. Através dele é possível verificar quais ações devem ser tomadas para que não haja eventuais problemas no fluxo de caixa, no planejamento e nas metas traçadas pelo gestor. O software adquirido possibilita a geração do demonstrativo de forma rápida e precisa, como mostra a Figura 15.

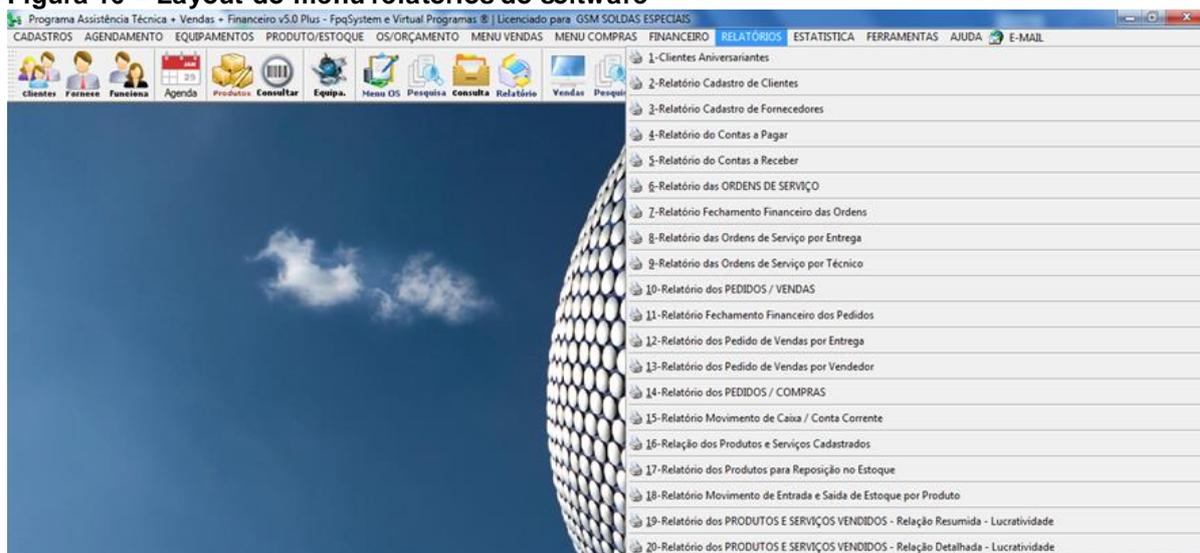
Figura 15 – Layout do relatório DRE do software

| RELATORIO DEMONSTRATIVO DE RESULTADO                   |   |                              |     |          |          | GSM SOLDAS ESPECIAIS  |          |           |
|--|---|------------------------------|-----|----------|----------|-----------------------|----------|-----------|
| CAIXA: >> T O D O S << - Período.: 01/10/18 à 31/10/18 |   |                              |     |          |          | 03/11/18 Pagina.: 001 |          |           |
| CENTRO DE CUSTO  | / | DESCRIÇÃO DO PLANO DE CONTAS |     | ENTRADA  | SAIDA    | RESULTADO             |          |           |
| RECEITA GERAL  |   | RECEITA SERVIÇOS             |     | 4.430,00 |          |                       |          |           |
|  |   | S U B - T O T A L            | R\$ |          |          | 4.430,00+             |          |           |
| CUSTO GERAL  |   | ENERGIA                      |     |          | 166,27   |                       |          |           |
| CUSTO GERAL  |   | IMPOSTO                      |     |          | 419,20   |                       |          |           |
| CUSTO GERAL  |   | ESCRITÓRIO CONTÁBIL          |     |          | 300,00   |                       |          |           |
| CUSTO GERAL  |   | ALUGUEL SALA COMERCIAL       |     |          | 1.000,00 |                       |          |           |
| CUSTO GERAL  |   | AGUA                         |     |          | 55,80    |                       |          |           |
|  |   | S U B - T O T A L            | R\$ |          |          | 1.941,27-             |          |           |
| CUSTO FINANCEIRO                                       |   | ESTÁGIÁRIO                   |     |          | 400,00   |                       |          |           |
|  |   | S U B - T O T A L            | R\$ |          |          | 400,00-               |          |           |
| COMPRAS  |   | COMPRA DE MATERIAL           |     |          | 430,00   |                       |          |           |
|  |   | S U B - T O T A L            | R\$ |          |          | 430,00-               |          |           |
| R E S U L T A D O                                      |   |                              |     | POSITIVO | R\$      | 4.430,00              | 2.771,27 | 1.658,73+ |

Fonte: GSM Soldas (2018).

O software permite a escolha do tipo de relatório deve ser elaborado para cada necessidade e avaliação. Desde relatórios de aniversários de clientes aos relatórios necessários para a boa gestão do negócio como o DRE (Figura 16).

**Figura 16 – Layout do menu relatórios do software**



Fonte: GSM Soldas (2018).

O software apresenta um menu de ordem de serviço e orçamentos, facilitando o registro dos orçamentos e das vendas.

Antes era controlado manualmente todo o processo de orçamentos e aberturas de ordens de serviços. Cada cliente tinha uma folha de controle (Figura 17), no final do mês era feito o fechamento, somando todas as anotações para posteriormente emitir da NFe e o boleto de cobrança.

**Figura 17 – Layout da ordem de serviço utilizada anteriormente a implantação do software.**



GSM SOLDAS ESPECIAIS  
RUA Juscelino Kubitschek 880  
Jardim Amelia (19) 3626-3727  
Santa Barbara D'Oeste-SP

---

ORDEM DE SERVIÇO 000750  
Entrada: 16:30 31/10/2018

---

PRECISION MANUTENÇÃO E PEÇAS LTDA EPP  
RUA NORIVAL FOLSTER 241  
05.598.527/0001-83  
PARQUE INDUSTRIAL BANDEI (19) 3463-8448  
SANTA BARBARA D'OESTE - SP Cep:

---

Serviço Executado:  
solda placas de molde de carretel 2 pcs  
20,00  
solda placas de molde placa de orquidea  
2 pcs 160,00  
solda rasgo de chaveta de eixo 20,00

---

|                |     |        |
|----------------|-----|--------|
| VALOR PEÇAS    | R\$ |        |
| VALOR SERVIÇOS | R\$ | 200,00 |
| VALOR TOTAL    | R\$ | 200,00 |

---

Responsável: SAULO VIEIRA  
Situacao: Finalizado  
Data Ent.: 31/10/2018 Hora Saída: 16:32

---

|                         |  |        |
|-------------------------|--|--------|
| 01-Promissória 10/11/18 |  | 200,00 |
|-------------------------|--|--------|

---

ASSINATURA

Fonte: GSM Soldas (2018).

Figura 19 – Layout do relatório das ordens de serviço por cliente.

| RELATORIO DAS ORDENS DE SERVIÇOS - TODOS   |          |          |                           |         |             |        |           |          |         | GSM SOLDAS ESPECIAIS |           |
|--|----------|----------|---------------------------|---------|-------------|--------|-----------|----------|---------|----------------------|-----------|
| CLIENTE: PRECISION MANUTENÇÃO E PEÇAS L - Período: 01/10/18 à 31/10/18 - Ordem de Emissão: 03/11/18                                |          |          |                           |         |             |        |           |          |         | Pagina.: 001         |           |
| ORDEM  | DATA     | ENTREGA  | DESCRICAO                 | CLIENTE | EQUIPAMENTO | MODELO | VLR PRODS | SERVIÇOS | DESLOCA | DESC.                | VLR TOTAL |
| 000675   | 03/10/18 | 03/10/18 | PRECISION MANUTENÇÃO E PE |         |             |        |           | 40,00    |         |                      | 40,00     |
| 000679   | 04/10/18 | 04/10/18 | PRECISION MANUTENÇÃO E PE |         |             |        |           | 50,00    |         |                      | 50,00     |
| 000691   | 10/10/18 | 10/10/18 | PRECISION MANUTENÇÃO E PE |         |             |        |           | 45,00    |         |                      | 45,00     |
| 000706   | 17/10/18 | 17/10/18 | PRECISION MANUTENÇÃO E PE |         |             |        |           | 25,00    |         |                      | 25,00     |
| 000713   | 17/10/18 | 17/10/18 | PRECISION MANUTENÇÃO E PE |         |             |        |           | 40,00    |         |                      | 40,00     |
| 000724   | 22/10/18 | 22/10/18 | PRECISION MANUTENÇÃO E PE |         |             |        |           | 50,00    |         |                      | 50,00     |
| 000730   | 23/10/18 | 23/10/18 | PRECISION MANUTENÇÃO E PE |         |             |        |           | 35,00    |         |                      | 35,00     |
| 000740   | 29/10/18 | 29/10/18 | PRECISION MANUTENÇÃO E PE |         |             |        |           | 25,00    |         |                      | 25,00     |
| 000745   | 30/10/18 | 30/10/18 | PRECISION MANUTENÇÃO E PE |         |             |        |           | 60,00    |         |                      | 60,00     |
| 000750   | 31/10/18 | 31/10/18 | PRECISION MANUTENÇÃO E PE |         |             |        |           | 200,00   |         |                      | 200,00    |
| T O T A L G E R A L -->>   |          |          |                           |         |             |        |           | 570,00   |         |                      | 570,00    |
| Nr TOTAL -> 00010   (S)ERVIÇOS -> 0010 / (O)RÇAMENTOS -> 0000   (C)ANCELADOS -> 0000   (P)ENDENTES -> 0000   (F)INALIZADOS -> 0010 |          |          |                           |         |             |        |           |          |         |                      |           |

Fonte: GSM Soldas (2018).

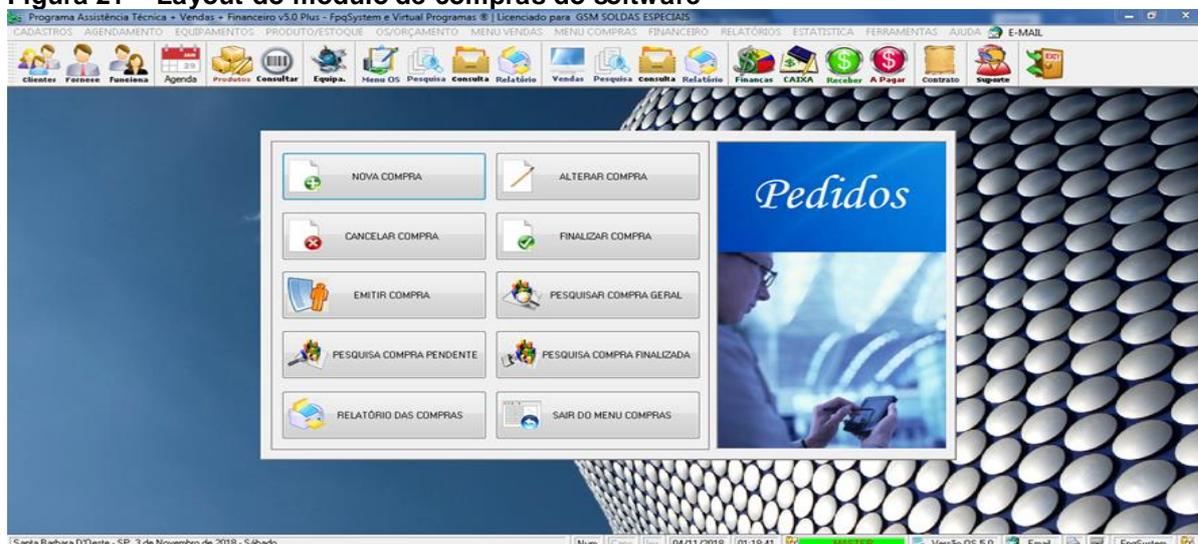
Figura 20 – Layout do relatório geral das ordens de serviços emitidas por período

| RELATORIO DAS ORDENS DE SERVIÇOS - TODOS  |          |          |           |                       |             | GSM SOLDAS ESPECIAIS  |           |          |         |       |           |
|---|----------|----------|-----------|-----------------------|-------------|-----------------------|-----------|----------|---------|-------|-----------|
| Período: 01/10/18 à 15/10/18 - Ordem de Emissão   |          |          |           |                       |             | 04/11/18 Pagina.: 001 |           |          |         |       |           |
| ORDEM   | DATA     | ENTREGA  | DESCRICAO | CLIENTE               | EQUIPAMENTO | MODELO                | VLR PRODS | SERVIÇOS | DESLOCA | DESC. | VLR TOTAL |
| 000667  | 02/10/18 | 02/10/18 | TECNAP    | TECNOLOGIA EM SECA    |             |                       |           | 40,00    |         |       | 40,00     |
| 000668  | 02/10/18 | 02/10/18 | CANCELADO | -ALUTEC INDÚSTR       |             |                       |           |          |         |       |           |
| 000669  | 02/10/18 | 02/10/18 | ALUTEC    | INDÚSTRIA E COMÉRC    |             |                       |           | 50,00    |         |       | 50,00     |
| 000670  | 02/10/18 | 02/10/18 | IZAN      | INDUSTRIA COMERCIO E  |             |                       |           | 50,00    |         |       | 50,00     |
| 000671  | 02/10/18 | 02/10/18 | ANDRE     | AMARAL DE OLIVEIRA    |             |                       |           | 50,00    |         |       | 50,00     |
| 000672  | 02/10/18 | 02/10/18 | MCV       | METALURGICA CAMPOS VI |             |                       |           | 50,00    |         |       | 50,00     |
| 000673  | 02/10/18 | 02/10/18 | TECHMOLD  | FERRAMENTARIA LT      |             |                       |           | 125,00   |         |       | 125,00    |
| 000674  | 02/10/18 | 02/10/18 | ANDRE     | AMARAL DE OLIVEIRA    |             |                       |           | 40,00    |         |       | 40,00     |
| 000675  | 03/10/18 | 03/10/18 | PRECISION | MANUTENÇÃO E PE       |             |                       |           | 40,00    |         |       | 40,00     |
| 000676  | 03/10/18 | 03/10/18 | FORTALE   | USINAGEM E FERRAM     |             |                       |           | 60,00    |         |       | 60,00     |
| 000677  | 03/10/18 | 03/10/18 | GSM       | USINAGEM E FERRAMENTA |             |                       |           | 40,00    |         |       | 40,00     |
| 000678  | 03/10/18 | 03/10/18 | TECHMOLD  | FERRAMENTARIA LT      |             |                       |           | 175,00   |         |       | 175,00    |
| 000679  | 04/10/18 | 04/10/18 | PRECISION | MANUTENÇÃO E PE       |             |                       |           | 50,00    |         |       | 50,00     |
| 000680  | 04/10/18 | 04/10/18 | REPLASMAC | INDÚSTRIA E COM       |             |                       |           | 80,00    |         |       | 80,00     |
| 000681  | 05/10/18 | 05/10/18 | FORTALE   | USINAGEM E FERRAM     |             |                       |           | 125,00   |         |       | 125,00    |
| 000682  | 05/10/18 | 05/10/18 | FORTALE   | USINAGEM E FERRAM     |             |                       |           | 50,00    |         |       | 50,00     |
| 000683  | 05/10/18 | 05/10/18 | LUIZ      | PENKO FELISBINO ME    |             |                       |           | 25,00    |         |       | 25,00     |
| 000684  | 08/10/18 | 08/10/18 | USIPECAS  | INDUSTRIA E COME      |             |                       |           | 60,00    |         |       | 60,00     |
| 000685  | 08/10/18 | 08/10/18 | FORTALE   | USINAGEM E FERRAM     |             |                       |           | 350,00   |         |       | 350,00    |
| 000686  | 09/10/18 | 09/10/18 | TECHMOLD  | FERRAMENTARIA LT      |             |                       |           | 210,00   |         |       | 210,00    |
| 000687  | 09/10/18 | 09/10/18 | ANDRE     | AMARAL DE OLIVEIRA    |             |                       |           | 100,00   |         |       | 100,00    |
| 000688  | 09/10/18 | 09/10/18 | FAGMOL    | INDUSTRIAL E COMER    |             |                       |           | 120,00   |         |       | 120,00    |
| 000689  | 09/10/18 | 09/10/18 | USIPECAS  | INDUSTRIA E COME      |             |                       |           | 65,00    |         |       | 65,00     |
| 000690  | 10/10/18 | 10/10/18 | FORTALE   | USINAGEM E FERRAM     |             |                       |           | 70,00    |         |       | 70,00     |
| 000691  | 10/10/18 | 10/10/18 | PRECISION | MANUTENÇÃO E PE       |             |                       |           | 45,00    |         |       | 45,00     |
| 000692  | 10/10/18 | 10/10/18 | TECHMOLD  | FERRAMENTARIA LT      |             |                       |           | 80,00    |         |       | 80,00     |
| 000693  | 10/10/18 | 10/10/18 | GSM       | USINAGEM E FERRAMENTA |             |                       |           | 40,00    |         |       | 40,00     |
| 000694  | 10/10/18 | 10/10/18 | MCV       | METALURGICA CAMPOS VI |             |                       |           | 15,00    |         |       | 15,00     |
| 000695  | 11/10/18 | 11/10/18 | FORTALE   | USINAGEM E FERRAM     |             |                       |           | 20,00    |         |       | 20,00     |
| 000696  | 11/10/18 | 11/10/18 | VIAÇÃO    | OLIVEIRA LTDA         |             |                       |           | 45,00    |         |       | 45,00     |
| 000697  | 11/10/18 | 11/10/18 | FAGMOL    | INDUSTRIAL E COMER    |             |                       |           | 50,00    |         |       | 50,00     |
| 000698  | 11/10/18 | 11/10/18 | FAGMOL    | INDUSTRIAL E COMER    |             |                       |           | 25,00    |         |       | 25,00     |
| 000699  | 15/10/18 | 15/10/18 | TECHMOLD  | FERRAMENTARIA LT      |             |                       |           | 40,00    |         |       | 40,00     |
| 000700  | 15/10/18 | 15/10/18 | MCV       | METALURGICA CAMPOS VI |             |                       |           | 40,00    |         |       | 40,00     |
| 000701  | 15/10/18 | 15/10/18 | FORTALE   | USINAGEM E FERRAM     |             |                       |           | 210,00   |         |       | 210,00    |
| T O T A L G E R A L --->>   |          |          |           |                       |             |                       | 2.635,00  |          |         |       | 2.635,00  |
| Nr TOTAL -> 00035   (S) SERVIÇOS -> 0035 / (O) ORÇAMENTOS -> 0000   (C) ANCELADOS -> 0001   (P) PENDENTES -> 0000   (F) FINALIZADOS -> 0034 |          |          |           |                       |             |                       |           |          |         |       |           |

Fonte: GSM Soldas (2018).

O sistema oferece em seu menu, vários módulos, entre eles destacamos o módulo de compras que passou a ser um grande aliado para a compra de matéria prima e de materiais (Figura 21).

Figura 21 – Layout do módulo de compras do software



Fonte: GSM Soldas (2018).

O software oferece praticidade, agilidade e segurança nas informações gerencias tão necessárias para a tomada de decisão. Entre os módulos já citados, há também, e não menos importantes, são eles: clientes, fornecedores, funcionários, produtos, pesquisas e consultas que seguem apresentados na Figura 22.

**Figura 22 – Menu dos módulos do software que auxiliam na gestão da empresa GSM**



Fonte: GSM Soldas (2018).

#### 4.2 Análise e interpretação do estudo de caso

A forma como é administrada a ME estudada de certa maneira não está errada, pois, a mesma está atuando no mercado (empresa nova), e tem muito a contribuir com a economia do país até atingir a sua maturidade empresarial.

O fato da GSM Soldas Especiais estar atuando é devido há vários fatores, como: possui uma carteira de cliente que vem se solidificando ano longo dos anos e, ainda, os valores cobrados supri as contas, não permitindo que o caixa fique sem recursos, o que só vem sendo possível a partir da implementação do software de gestão.

A partir da implementação do software o diretor da empresa pode fazer um plano de ação visando o qual solucionou alguns dos problemas empresariais que ocorreram quando não se tinha o devido controle das contas (entradas e saídas). As soluções implantadas foram o planejamento financeiro estratégico possibilitando alcançar as metas traçadas e desejadas para a longevidade do negócio, além de profissionalizar a gestão, fator importante para se ter resultados de sucesso.

As ferramentas utilizadas hoje pela GSM auxiliam na solução dos problemas; controlar, avaliar, corrigir todos os dados que pertencem a gestão das finanças. Ao vincular essas medidas na gestão da GSM possibilitaram a implantação do

gerenciamento estratégico da empresa, utilizando na tomada de decisão mais precisa.

Antes todo o processo gerencial da empresa era manual, muitas planilhas no Excel, mas sem a efetiva consideração a análise dos números, pois, não se podia fazer a integração destas informações. A partir da gestão financeira e administrativa, começou a ser possível saber onde o dinheiro está sendo empregado.

Atualmente, sabe-se que, desde a forma mais básica de registro tem papel importante na gestão de dividendos. Observar, registrar e acompanhar as entradas e as saídas de forma frequente, conciliando-as com as movimentações bancárias, potencializa o alcance das metas traçadas.

Ao escolher o melhor software que atenderia as necessidades da GSM, o sr. Saulo levou em consideração os melhores prospectos de mercado para uma gestão eficiente, de modo que, ao ver o controle do caixa em ordem, com os registros de origem e de destino do dinheiro, inicialmente diariamente, depois passou a ser semanalmente e atualmente mensalmente, deixa todo o teor desse controle nas mãos da autora, para que a mesma possa utilizar de seu conhecimento teórico para a aplicação prática ao negócio.

A organização das contas, a projeção do fluxo de caixa, tem facilitado o entendimento do negócio, visto que, hoje só se realiza compras após analisar o fluxo de caixa para saber qual o melhor momento para que os pagamentos possam ocorrer, com base no faturamento e na sazonalidade do mercado.

Todas as indicações vista no levantamento teórico ao longo dessa pesquisa apontam para o acompanhamento e a avaliação dos relatórios (vendas, faturamento, contas a pagar, contas a receber, entre outros) devem ser atentamente analisados em tempo real. As liquidações que muitas vezes melhoram as vendas, favorecem na desova do estoque e pode ainda cativar mais cliente, criando fidelidade.

Nem sempre é fácil escolher o imposto que a empresa deverá pagar. Entende-se, que cada um representa as suas vantagens e desvantagens, o que

varia muito dependendo do tipo da atividade econômica que se vai desenvolver. Sendo assim, o planejamento tributário possibilita escolhas por um dos regimes que apresente menor custo.

De modo geral, como é de conhecimento público todas as empresas buscam crescimento, não é possível ter um crescimento sustentável numa organização, se não enxergar os indicadores financeiros. Sem esses indicadores o planejamento prejudicado, a sustentabilidade e a perpetuidade do negócio também.

Uma empresa sem indicadores é possível tomar decisões equivocadas sobre o negócio que futuramente possam ter um impacto negativo. Portanto, os indicadores, as avaliações, as demonstrações permitem que se tome decisões antecipadas, com planejamentos antecipados relacionados ao sucesso do negócio.

Toda empresa precisa cuidar de seus custos e despesas, e a melhor maneira encontrada pela GSM foi levantar os gastos para avaliar o seu negócio e torna-lo mais eficiente no mercado. Primeiramente, o diretor da empresa juntamente com a autora deste trabalho, fizeram um levantamento e avaliaram os principais custos do negócio. A partir disto, foi ficando evidente quais gastos eram desnecessários e deviam ser cortados rapidamente.

Num segundo momento, a direção da empresa optou em terceirizar determinadas mãos-de-obra, economizando tempo, processos e evitando certas complicações. Ao planejar o regime tributário da empresa através da consultoria dos profissionais de contabilidade evidenciaram que o regime empregado a ME tem sido um dos mais interessantes diante do mercado, o que tem evitado gastos e ou exageros.

Em síntese, ao identificar os custos e realizar a análise da situação, possibilitou aos gestores ajustar o negócio para não gerar mais gastos desnecessários. E a forma encontrada pela GSM foi em identificar os custos de cada área levando em consideração a necessidade de cada uma para o negócio.

A gestão financeira é imprescindível para o sucesso da empresa, partindo do princípio que não se pode gerenciar nada do que não possa ser medido. Quando o empreendedor não consegue medir os resultados, nem saber a representatividade das contas, como quanto ele precisa de capital de giro e o fluxo de caixa, acaba-se gerenciando o negócio pelo dinheiro do caixa.

Da mesma forma, se estiver sobrando dinheiro no caixa, pensa-se que está tendo bons resultados e se estiver faltando dinheiro no caixa, conclui-se que está tendo péssimos resultados. Por isso, é preciso ter pontualidade nas análises, através de relatório e de indicadores que ajudem a visualizar o que de fato está ocorrendo no caixa da empresa.

Percebeu-se, ao longo desta pesquisa que a gestão financeira de uma empresa é bem-sucedida quando ela diminui a necessidade de capital de giro. Assim, o empresário precisa colocar menos dinheiro para fazer o negócio girar. Isso só é possível quando o fluxo de caixa é positivo e há um planejamento cuidadoso do controle de estoques. Tudo está interligado.

Atualmente, a GSM tem obtidos resultados expressivos que corroboram com todo o embasamento teórico apresentado neste trabalho, pois, através da gestão financeira profissional aliada um software tem sido possível entender e saber em que ponto a empresa tem operado no mercado. Ao utilizar todos os recursos que o software disponibiliza, aliada a profissional que tem atuado diretamente na gestão da empresa os resultados têm sido promissores.

Em conclusão, a partir da gestão financeira, é possível ter uma visão de quando a empresa terá dinheiro. De forma que, esse controle permite saber o que está acontecendo e o que vai acontecer com o futuro do negócio, possibilitando a tomada de decisão correta.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito embora as MPEs têm tido grande representatividade no panorama econômico do Brasil, ainda assim as condições para que elas se mantenham no mercado são bem alarmantes. No âmbito empresarial, dados mostram que os empreendedores têm o desejo e ambição de iniciar um negócio, mas não possuem as técnicas básicas de uma boa gestão.

As crises econômicas, as incertezas políticas, as novas tecnologias, a competitividade acirrada mostram um cenário difícil para o empreendedor que primeiro inicia um negócio, e já em atuação, começa a perceber que faltou as informações básicas que sustentam uma empresa no mercado, a gestão organizacional e financeira.

Esses empreendedores percebem ao longo do tempo, que através da gestão financeira da organização é possível visualizar com mais clareza as oportunidades de melhoria e a sua lucratividade, possibilitando ainda, verificar onde realmente a empresa tem uma maior rentabilidade e todos os pontos e os riscos envolvidos dentro do negócio ficam mais evidentes.

Assim, uma boa gestão financeira do negócio sempre irá depender de decisões acertadas, como: controle da movimentação do caixa diariamente, registro de movimentação do caixa montando o fluxo de caixa, uso das informações do fluxo de caixa para projetar os gastos e os investimentos futuros, cálculo do ciclo do fluxo de caixa, entender a necessidade de capital de giro do negócio, as decisões devem ser pautadas em relação ao estoque considerando os produtos ou serviços mais vendidos, entender a relação entre capital de giro e o estoque, avaliar constantemente as formas de reduzir o capital de giro do negócio.

Como mencionado ao longo do trabalho, a problemática das MPEs está na performance da sua gestão. A visão do gestor tem grande relevância para o sucesso da empresa. Assim, tem sido comum ver os próprios empreendedores fazendo a gestão e operacionalização da produção, atuando em todas as áreas, deixando de atuar onde realmente deveria, como entender o seu negócio, saber quais são as

oportunidades que o mercado oferece e as dificuldades que devem ser superadas através do planejamento e das estratégias.

As melhores práticas para a boa gestão financeira está em utilizar as ferramentas adequadas, entender melhor o negócio e as suas oportunidades diante de um mercado tão exigente e com uma concorrência regional, como no caso da GSM. Ao profissionalizar a gestão financeira nas MPEs, entende-se que elas deixariam de encerrar suas atividades por falta de planejamento e de recursos, pois, a falta de uma gestão que mostre a realidade do negócio inibe o desenvolvimento e o crescimento no mercado.

Pelas características apresentadas, observou-se que a empresa analisada tem um bom planejamento, a GSM tem obtido maior controle do seu negócio, os processos produtivos e gerenciais têm apresentado fortes indícios inclinados ao sucesso. Assim, ao perceber que os resultados apurados são satisfatórios, o diretor tem aplicado seu tempo e dinheiro no que realmente faz com que a empresa cresça, ou seja, seu tempo agora está em verificar a produtividade mensal, ver os apontamentos e direcionar os resultados.

O tema abordado neste estudo faz referência a condição fundamental para a sustentabilidade de uma empresa, a gestão financeira. Sugere-se, uma reflexão dos gestores da empresa GSM Soldas Especiais sobre a definição da missão, visão e dos valores, pois até o momento esses não estão definidos, sendo eles os norteadores do negócio, além de motivar sua equipe, praticando os princípios que levaram a organização ao seu sucesso inicial.

## REFERÊNCIAS

ABBATI, C. **Use os números a seu favor e aprimore a gestão financeira**. Portal Exame. Artigo publicado em 31 mai.2012. Disponível em: <<https://abr.ai/2Rrv9MG>>. Acesso em: 06 out.2018.

ADMINISTRADORES. **Falta de planejamento financeiro é um dos principais problemas do empreendedor brasileiro**. Artigo publicado em 16 ago.2010. Disponível em: <<https://bit.ly/1JXPCAo>>. Acesso em: 30 set.2018.

AUGELLI, C. **ERP, o que é e para que serve?** Portal Exame. Artigo publicado em 18 jul.2017. Disponível em: <<https://abr.ai/2JaiyMJ>>. Acesso em: 06 out.2018.

BRASIL. Lei complementar. **Lei nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Brasília, DF. Republicação em atendimento ao disposto no art. 5º da Lei Complementar nº 139, de 10 de novembro de 2011. Disponível em: <<https://bit.ly/2byqZ1S>>. Acesso em: 14 nov.2018.

CARREIRA, Dorival. **Organização, Sistemas e métodos**. São Paulo: Saraiva 2009, 271p.

CASTANHA, M. **Gestão financeira é fundamental**. Portal Pequenas Empresas & Grandes Negócios. Artigo publicado em 2010. Disponível em: <<https://glo.bo/2Rydkvk>>. Acesso em: 06 out.2018.

CONTROLLE. **Gestão financeira para microempresas**. E-book. 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/2xwJDSr>>. Acesso em: 18 set.2018.

**DICIONÁRIO FINANCEIRO**. Disponível em: <<https://bit.ly/2RwaCGL>>. Acesso em: 06 out.2018.

DIEESE – **Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos**. Disponível em: <<https://bit.ly/2DZd3iy>>. Acesso em: 12 nov.2018.

ESPÍNDOLA, L.M; SEQUEIRA, L. T. **Análise da administração financeira da microempresa centro de especialidades**. Artigo publicado em 2014. Disponível em: <<https://bit.ly/2QBCPeR>>. Acesso em: 17 set.2018.

FONSECA, A.F.**O que é Gestão Financeira**. Artigo. Unipê Centro Universitário de João Pessoa. Disponível em: <<https://bit.ly/2MGPYAf>>. Acesso em: 17 set.2018.

GITMAN, L.J. **Princípios de Administração Financeira**. 10. Ed. São Paulo: Person, 2004, 3-4,6-7p.

GITMAN, L.J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. Ed. São Paulo: Person, 2010, 3, 102p.

GONÇALVES, V. **O que é gestão financeira?** Novo Negócio Startup. Disponível em: <<https://bit.ly/2MMPbOo>>. Acesso em: 17 set.2018.

GROPPELLI, A.A; NIKBAKHT, E. **Administração financeira**. Tradução Célio Knipel Moreira. 2 eds. São Paulo: Saraiva, 2009.

HOJI, M. **Administração Financeira e Orçamentária**. 9.ed. São Paulo: Atlas, 2010, 403p.

KRAUTER, E; FAMÁ, R. **Um estudo sobre a evolução da função financeira da empresa**. Artigo Publicado pela Universidade de São Paulo. 13fls. 2014. Disponível em: <<https://bit.ly/2PemQ5m>>. Acesso em: 06 out.2018.

MEGLIORINI, E.; VALLIM, M. A. **Administração financeira**: uma abordagem brasileira. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009, 1p.

MELLO, F. B. de. **Os dez principais erros cometidos pelas pequenas e médias empresas**. Artigo publicado em 15 abr.2010. Disponível em: <<https://bit.ly/2RSS1Es>>. Acesso em: 14 nov.2018.

NAVARRO, R. **Saiba o que é e qual o conceito de gestão financeira**. Instituto Coaching Financeiro. Disponível em: <<https://bit.ly/2OyqcQt>>. Acesso em: 17 set.2018.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003, 55p.

PALMEIRA, E. et.al. **GESTÃO FINANCEIRA DAS MICROEMPRESAS**. Observatório de la Economía Latino-americana, Número 153, 2011. Disponível em: <<https://bit.ly/2Nns41O>>. Acesso em: 17 set.2018.

PLÁCIDO, L. D. G. A tecnologia da informação é importante no controle financeiro da microempresa? Uma análise de múltiplos casos em Minas Gerais. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.9, n.3, p. 51 - 64, 2015

ROSA, E. C. **A importância da Gestão Financeira**. ERC Consultoria. Disponível em: <<https://bit.ly/2BeHSOp>>. Acesso em: 17 set.2018.

SAITO, A. T; SAVOIA, J. R. F; FAMÁ, R. **A evolução da função financeira**. Revista de Gestão USP, São Paulo. v.13, número especial, 2006, p.31-44.

SANTOS, A. L. dos; KREIN, J. D; CALIXTRE, A. B. (Org.). **Micro e pequenas empresas**: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento – Rio de Janeiro: Ipea, 2012. 232 p.

SEBRAE – Serviços Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios**: 2015. 8.ed / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. Brasília, DF: DIEESE, 2017.

SEBRAE – Serviços Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fluxo de caixa**. Disponível em: <<https://bit.ly/2anlujf>>. Acesso em: 17 set.2018.

SEBRAE – Serviços Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Gestão Financeira**. Disponível em: <<https://bit.ly/2MHmLFo>>. Acesso em: 17 set.2018.

SEBRAE - Serviços Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Curso EAD Gestão Financeira**. Disponível em: <<https://bit.ly/28TKm86>>. Acesso em: 03 out.2018.

SEBRAE - Serviços Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Pequenos Negócios em Números**. Disponível em: <<https://bit.ly/2iFScTX>>. Acesso em: 14 nov.2018.

TACHIZAWA, T; FARIA, M. de S. **Criação de novos negócios**: Gestão de micro e pequenas empresas. 2ª ed. FGV Editora. Rio de Janeiro. 2004, 17p.

TAVARES, D. **Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas já está em vigor**. Lei Geral - Começa um novo ciclo de desenvolvimento para os pequenos negócios. Revista SEBRAE. 20, janeiro/fevereiro de 2007, 27-28p.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade**: Desenvolvimento e Avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 221 p. Dissertação de Mestrado (Engenharia da Produção). Universidade de São Paulo. 2002.

TERENCE, A. C. F. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas**: elaboração de um mapa estratégico para pequenas empresas de base tecnológica do polo de São Carlos/SP. 136 p. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2008.

XERPA. Soluções Tecnológicas. **Oito ferramentas de gestão financeira para otimizar seus resultados**. Artigo publicado em 25 jul.2017. Disponível em: <<https://bit.ly/2OLxrUg>>. Acesso em: 15 nov.2018.