

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA  
PAULA SOUZA ESCOLA TÉCNICA SÃO MATEUS  
Curso Técnico em Administração**

**Ana Carolina Nascimento Ribeiro da Silva  
Luana Barbosa Fernandes Cerqueira**

**ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA  
Gestão, Decisão e Informação.**

**São Paulo  
2018**

**Ana Carolina Nascimento Ribeiro da Silva  
Luana Barbosa Fernandes Cerqueira**

**ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA  
Gestão, Decisão e Informação.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para a obtenção do diploma de Técnico de Nível Médio em Administração sob a orientação da Professora Rita de Cássia Gracetti.

**São Paulo  
2018**

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b>	9
2	<b>TEMA</b>	10
2.1	<b>DELIMITAÇÃO DO TEMA</b>	10
2.1.1	<b>Definição do Problema</b>	10
2.1.1.1	<b>Relevância</b>	10
2.1.1.2	<b>Pertinência</b>	10
3	<b>OBJETIVOS</b>	11
3.1	<b>OBJETIVO GERAL</b>	11
3.1.1	<b>Objetivos específicos</b>	11
4	<b>JUSTIFICATIVA</b>	12
5	<b>ESTUDO DE CENÁRIO</b>	13
6	<b>METODOLOGIA</b>	14
6.1	<b>A EMPRESA</b>	14
6.1.1	<b>Tendência de mercado</b>	14
7	<b>ELABORAÇÃO DO PROJETO</b>	15
7.1	<b>COLETA DE DADOS</b>	15
7.1.1	<b>Análise de dados</b>	15
8	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	17
8.1	<b>ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA</b>	17
8.1.1	<b>Planejamento e controle</b>	17
8.1.1.1	<b>Planejamento empresarial e planejamento financeiro</b>	18
8.1.1.2	<b>Controle Global e Controle Financeiro</b>	21
8.1.1.3	<b>Orçamento Empresarial</b>	21
8.1.1.4	<b>Estrutura e Desenvolvimento</b>	24
8.1.1.5	<b>Marketing/Vendas</b>	24
8.1.1.6	<b>Produção</b>	24
8.1.1.7	<b>Compras</b>	24
8.1.1.8	<b>Recursos Humanos</b>	25
8.1.1.9	<b>Finanças</b>	25
9	<b>A ORGANIZAÇÃO EM UMA PERSPECTIVA SISTÊMICA</b>	26
9.1	<b>TEORIA GERAL DOS SISTEMAS</b>	27
9.1.1	<b>Características Comuns dos Sistemas Abertos</b>	28
9.1.2	<b>Pensamento sistêmico organizacional e o processo de mudança</b>	29
9.1.2.1	<b>Síntese</b>	29
10	<b>GESTÃO, DECISÃO E INFORMAÇÃO</b>	31
11	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	36

<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>37</b>
--------------------------	-----------

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos a todos que estiveram presentes e participaram de certa forma neste período de desenvolvimento e conclusão desta etapa.

## RESUMO

O trabalho trata-se da importância da administração de finanças em uma organização. A administração financeira é um fator crítico para o sucesso de uma empresa e passa necessariamente pela elaboração do planejamento, pois através do mesmo os objetivos são traçados e podem tornarem-se reais.

Serão abordadas as causas e possíveis consequências de uma má administração, o que por muitas vezes ocasiona ao fechamento de empresas.

O estudo de caso foi desenvolvido em uma determinada indústria metalúrgica, por não ter uma boa gestão e planejamento estratégico, incorrendo em falência.

Além da pesquisa de campo, o desenvolvimento foi realizado através de referências bibliográficas e artigos, e periódicos sobre o assunto.

**Palavras-chave:** Administração; finanças; planejamento estratégico; falência.

## **ABSTRACT**

*The work deals with the importance of financial management in an organization. Financial management is a critical factor for the success of a company and necessarily involves planning, because through it the objectives are drawn and can become real.*

*It will also address the causes and possible consequences of maladministration, which often leads to the closure of companies.*

*The case study was developed in a particular metallurgical industry, for not having a good management and strategic planning, incurring bankruptcy.*

*In addition to the field research, the development was carried out through bibliographical references and articles, and periodicals on the subject.*

**Keywords:** *Administration; finance; strategic planning; bankruptcy.*

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo trata da administração financeira que abrange assuntos relacionados à gestão, decisão e informação, bem como sobre a falha na administração, por parte dos responsáveis, incorrendo em falência da empresa, aqui denominada; X Metalúrgica Indústria Importação, Exportação e Comércio Ltda, que fabricava utensílios, tais como: varais para apartamentos, frisos para vedação de portas, entre outros.

A empresa estava no mercado desde 1972 e decretou falência no ano de 2018. Alguns questionamentos são validos para o desenvolvimento deste trabalho, são eles:

- Quais seriam suas falhas em relação à administração que foi feita?
- O que poderia ter sido feito, através de uma boa gestão para não acarretar em falência?



## **2 TEMA**

Administração Financeira – Gestão, Decisão e Informação.

### **2.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA**

O planejamento estratégico é de suma importância para uma boa administração financeira em qualquer ramo de atividade de uma empresa, sendo este trabalho realizado em uma indústria metalúrgica.

#### **2.1.1 Definição do Problema**

A falta de controle administrativo em uma empresa pode acarretar em prejuízos financeiros, e impactar em todos os setores e/ou departamentos da empresa, e os resultados podem refletir em falência.

##### **2.1.1.1 Relevância**

Este trabalho tem como foco a Administração Financeira, especificamente em uma empresa metalúrgica, que visa demonstrar uma falha na gestão; através de decisões equivocadas que acarretaram em prejuízos para a mesma. Percepção essa, adquirida através dos componentes curriculares propostos no Plano de Curso Técnico em Administração.

##### **2.1.1.2 Pertinência**

O tema abordado está de acordo com o curso Técnico em Administração, agregando conhecimentos adquiridos através das bases tecnológicas de Gestão Empreendedora e Inovação e Gestão Financeira.

### **3 OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GERAL**

Analisar e identificar o motivo da falta de planejamento e controle administrativo, fatores externos e internos que acarretam à falência das empresas, bem como a importância de um bom gerenciamento desempenhado pelos líderes em uma organização, e as decisões assertivas e flexíveis referentes às mudanças do micro e macroambiente.

##### **3.1.1 Objetivos específicos**

- ♦ Definir e descrever a função do administrador;
- ♦ Mostrar a importância de um gerenciamento administrativo;
- ♦ Estratégias de administração;
- ♦ Impactos da má administração;
- ♦ Mau planejamento financeiro.

#### **4 JUSTIFICATIVA**

O presente estudo permeia assuntos abordados nas bases tecnológicas do curso Técnico em Administração através dos componentes curriculares de Gestão Empresarial, Gestão Empreendedora e Inovação, Legislação Empresarial e Gestão de Pessoas.

## 5 ESTUDO DE CENÁRIO

O número de empresas criadas entre janeiro e julho de 2016 chegou a 1.199.373, e foi o maior valor registrado desde 2010 segundo levantamento da SE (Serasa Experian), mas assim como empresas abriram muitas fecharam as portas como diz segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) o Brasil fechou 64.368 mil empresas e perdeu 2,13 mi de postos de trabalho no ano de 2016 quando o país passava pelo seu segundo ano de recessão consecutivo.

Os setores de indústrias e de construções foram um dos mais afetados e fatores que acarretaram falência não foi somente pela má administração, mas também por conta da economia do país que afetou todas as áreas. A falta de uma gestão administrativa muitas vezes possui consequências irreversíveis como o encerramento das atividades, assim, gerando o desemprego.

O trabalho se justifica pelo fato que nenhuma empresa está cem por cento segura e garantida na forma de administrar as suas finanças, e o empresário que não gerir bem os seus recursos, não procurar inovações e não avaliar constantemente suas ações embasadas em informações pode enfrentar sérios problemas de sobrevivência e continuidade no mercado.

## **6 METODOLOGIA**

A metodologia adotada para o desenvolvimento do respectivo estudo de caso possibilitou explorar as fontes de pesquisas: primárias (artigos, e pesquisa de campo em uma indústria metalúrgica), secundárias através de livros, e terciárias (bibliografias de bibliografia e resumos).

### **6.1 A EMPRESA**

Presente no mercado desde 1972, em São Paulo, a empresa X, trabalha com a produção e exportação de produtos de diversas linhas como varais para apartamentos, frisos para vedação de portas, bobinas em alumínio para calhas e rufos, escadas em alumínio e perfis em alumínio para construção civil.

A empresa possui 35 colaboradores na produção, e 4 na área comercial e administrativa, sendo estes devidamente liderados por seu atual diretor e administrador.

#### **6.1.1 Tendência de mercado**

O Brasil é um grande explorador de minério de ferro e produtor de chapas desse metal. As exportações da empresa do presente estudo fornecem matéria prima para indústrias de todo o mundo – o que aquece o mercado de trabalho para o engenheiro metalúrgico. Essa profissão também está em alta em função dos grandes investimentos no setor petrolífero e nas indústrias naval e automobilística.

O uso do aço se diversifica a cada dia na sociedade moderna, deixando de ser apenas um insumo para a construção civil para se tornar parte da decoração das grandes obras, como no caso de pontes e viadutos, em substituição das estruturas de concreto.

Investimentos na indústria de transformação reforçam cada vez mais o mercado de trabalho para os profissionais metalúrgicos, uma vez que há muita demanda por produtos oriundos do aço.

## 7 ELABORAÇÃO DO PROJETO

### 7.1 COLETA DE DADOS

O trabalho foi realizado através de um estudo de caso, onde formulou-se perguntas fechadas através de uma entrevista, previamente elaborada com 4 perguntas para a análise da situação administrativa da empresa.

Foram realizadas perguntas à uma funcionária que estava "in loco", ou seja, presenciou toda falta de planejamento. Segundo a mesma, não havia nenhum controle de estoque, planejamento financeiro, controle na forma de pagamento, etc.

#### 7.1.1 Análise de dados

Questionamentos realizado à funcionária:

A. A empresa tinha algum funcionário específico na área financeira?

Respostas: Não, a área financeira era controlada por vários funcionários distintos, assim como todas as áreas da empresa, nenhum funcionário tinha uma função específica.

B. Controlam fluxo de caixa diariamente?

Resposta: Diariamente não, é feito uma programação para pagamentos com aos fornecedores, e o que sobra, são realizados depósitos na conta corrente da empresa.

Atualizar todos os recebimentos e retiradas de dinheiro do caixa e fundamental para a empresa. Desta forma é possível apurar resultados e ter uma correta formação do preço de venda.

C. Existe a separação das contas pessoais das contas da empresa?

Resposta: Sim, apesar de ser um sócio, o gestor tem outros ganhos e não há retiradas de valores mensalmente definidos. Dependendo das despesas pessoais, poderá haver retiradas se for necessário.

Isto é um fator positivo, mas o correto é que os administradores possuam um pró-labore mensal para um monitoramento mais preciso.

D - Fazem controle de estoque periodicamente?

Resposta: Infelizmente não, não havia controle nenhum referente ao estoque, o que ocasionava muita dor de cabeça ao procurar-se um produto.

Controle de estoques sempre é um alerta! Como materiais de para produção exigem estoques, a falta de controle pode levar uma empresa a comprometer seu capital de giro.

## 8 REFERENCIAL TEÓRICO

### 8.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Segundo Roberto Seljan Braga:

A administração financeira deve ocupar uma condição de destaque e prioridade nas empresas. Assim como as empresas podem caminhar mais intensamente para o sucesso com uma boa administração financeira, a ausência e má execução dessa atividade pode representar a decadência de um negócio. Essencialmente falando, trata-se de uma atividade que lida com a administração das finanças de uma empresa ou organização, visando planejá-las, controlá-las e utilizá-las para obter o melhor resultado possível para o negócio. A administração financeira empresarial está diretamente relacionada, à maneira como uma empresa lida com suas finanças e os resultados e benefícios que consegue obter através do seu manuseio. Uma boa gestão financeira está relacionada não somente às situações presentes, mas também e principalmente a situações futuras da empresa.

É papel dos administradores financeiros, em primeiro lugar, ter conhecimento de toda movimentação financeira da empresa, então, com essas informações, tomar as decisões que favoreçam o crescimento da empresa, ou fornecer relatórios para que outros decidam.

O princípio de tudo está no registro de todas as informações financeiras e atualização desses dados, sem isso não será possível uma boa administração. Toda empresa tem uma estratégia de crescimento formulada e documentada. Essa estratégia define não somente aonde a empresa quer chegar, mas também os meios que serão utilizados e o caminho que será percorrido para alcançar os objetivos. Sabendo, portanto, onde a empresa está (o hoje) e onde ela deseja estar (o futuro), é preciso que continuamente ela verifique o quanto já está mais próxima do objetivo. Do contrário, não haverá clareza e segurança quanto aos rumos da empresa, e tampouco os ajustes necessários poderão ser realizados.

É necessário medir o desempenho da empresa, pois somente dessa forma os sócios, diretores e todos os gestores saberão se o trabalho que está sendo executado está, de fato, conduzindo a empresa para o objetivo definido.

#### 8.1.1 Planejamento e controle

De acordo com Roberto Seljan Braga, genericamente, as funções administrativas costumam ser classificadas em planejamento, organização, em planejamento, organização, direção e controle:



- Planejar é escolher uma entre várias alternativas.
- Organizar é atribuir responsabilidades e autoridade.
- Dirigir é exercer a autoridade.
- Controlar é avaliar os resultados das atividades.

Alguns autores adicionam uma quinta função de coordenação, referente à obtenção de um equilíbrio no funcionamento da estrutura organizacional.

#### 8.1.1.1 Planejamento empresarial e planejamento financeiro

Planejar significa definir antecipadamente:

Os objetivos das ações preestabelecidas (O QUE se deseja alcançar). A forma pela qual as ações serão desenvolvidas (COMO será feito).

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

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

Os responsáveis pela execução (QUEM fará).

É fácil perceber que sempre existirá mais de uma alternativa para cada uma das definições enunciadas. Assim, planejar consiste na escolha da alternativa mais adequada em face da realidade presente e das expectativas do comportamento de inúmeras variáveis endógenas e exógenas.

O planejamento empresarial constitui um processo sistemático e contínuo de tomada de decisões no presente com vistas à consecução de objetos específicos no futuro.

Podemos distinguir três níveis de decisões empresárias e a cada uma associar um tipo de planejamento: estratégico, tático e operacional.

As decisões estratégicas são de responsabilidade da alta administração e afetam toda a empresa por um período de tempo muito amplo, uma vez que seus objetivos deverão ser alcançados em longo prazo.

Assim, o planejamento estratégico destina-se a preparar a empresa para condições conjunturais previstas em um horizonte mais dilatado. Grande ampliação da capacidade instalada, verticalização ou diversificação das atividades, introdução de nova tecnologia ou de novos produtos, constituem exemplos de decisões estratégicas voltadas para expansão dos negócios. Desinvestimentos, redução do leque de atividades ou de produtos também constituem decisões estratégicas baseadas em expectativas pessimistas sobre as condições econômicas (e/ou políticas) do país.

O planejamento tático visa aperfeiçoar o desempenho e os resultados de uma

área específica da empresa. As decisões táticas são tomadas em nível hierárquico intermediário e destinam-se a alcançar objetivos previamente determinados no planejamento estratégico. Assim, temos planejamentos táticos desenvolvidos nas áreas de marketing, produção, recursos humanos, financeiro etc.

No planejamento operacional são definidas as metas a serem cumpridas pelas unidades operacionais e pelos órgãos da administração. Essas metas específicas devem contribuir para cumprimento dos objetivos globais de longo prazo.

Analisando a natureza do planejamento, Weston decompõe a mecânica do processo em dez etapas:

#### 1º Identificar o planejamento como um processo

Planejar é uma atitude; é um modo de vida.

Planejar é um processo de interação de pessoas de determinada maneira.

#### 2º Definir os objetivos

Os objetivos de uma empresa são inicialmente definidos de maneira mais precisa em termos financeiros. Exemplo: retorno de 20% sobre o investimento; crescimento anual de 8% no lucro por ação; liquidez corrente, acima de 1,8 vezes; determinado grau de crescimento financeiro etc.

Outra dimensão em que devem ser definidos os objetivos da empresa refere-se ao ramo de negócios e ao segmento específico dentro desse ramo.

#### 3º Definir políticas de atuação

Há muitas variáveis importantes relativas à atuação da empresa dentro do ramo de negócios em que atua. Exemplos: produzir grandes quantidades e vendê-las com pequena margem de lucro (ou o inverso); dar ênfase a qualidade dos produtos e/ou aos serviços prestados aos clientes; utilizar a rede atacadista ou possuir uma organização própria de vendas.

#### 4º Definir o papel na sociedade

Diz respeito às responsabilidades sociais da empresa e às suas relações com outros grupos de poder, como governo, sindicatos, público em geral, clientes, fornecedores, concorrentes, instituições financeiras.

#### 5º Identificar o meio onde atuará

Identificando os elementos estratégicos do meio em que atuará, a empresa terá melhores condições de adaptação e sobrevivência.

#### 6º Identificar as condições necessárias ao sucesso

Trata-se de correlacionar as peculiaridades da empresa (potencialidades, pontos fortes e pontos fracos) com as exigências e desafios impostos pelo meio para o sucesso.

As seguintes questões são fundamentais: Qual o tipo de empresa que alcança maior êxito nesse meio? Como é sua atuação? Qual deveria ser a atuação da nossa empresa?

7º Determinar as estratégias para atingir os objetivos de longo prazo Exemplos: investimento em pesquisas relativas á tecnologia da produção e/ou ao desenvolvimento de novos produtos; fusão com outra empresa para aumentar a competitividade.

#### 8º Formular planos operacionais

Estes planos operacionais são derivados do planejamento estratégico e envolvem a implementação e a integração de planos de curto e longo alcance.

9º Implantar um sistema de informação Esse sistema constituirá a base para: Disponer-se de um fluxo constante de informações; aferir e comprovar os resultados obtidos; Realimentar, ajustar e corrigir os planos elaborados.

A partir desse processo é possível estabelecer uma comparação dos objetivos, metas e resultados mediante o uso de padrões de controle.

#### 10º Implantar ações corretivas

Essas ações corretivas referem-se tanto à eliminação de deficiências, como ao aperfeiçoamento das atividades operacionais da empresa.

O estabelecimento dessas dez etapas do processo de planejamento empresarial permite antever que a função financeira, embora seja uma função administrativa específica, possui importantes responsabilidades no desempenho adequado das funções administrativas genéricas (planejamento, organização, direção e controle).

O planejamento financeiro global compreende a programação avançada de todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação desses planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa. Desse modo, o processo de planejamento financeiro global compreende os seguintes passos:

Estimar os recursos que serão necessários para executar os planos operacionais da empresa;

Determinar o montante de tais recursos que poderá ser obtido no âmbito da própria empresa e quanto deverá provir de fontes externas.

Identificar os melhores meios e fontes para a obtenção de recursos adicionais, quando se fizerem necessários;

Estabelecer o melhor método para aplicação de todos os recursos, obtidos interna ou externamente, para executar os planos operacionais.

### **8.1.1.2 Controle Global e Controle Financeiro**

Analisando a empresa como um sistema, Weston identifica os fluxos dos seguintes fatores fundamentais: encomendas, matérias-primas, energia, pessoas, equipamentos, informações e recursos monetários.

O controle envolve o acompanhamento desses fluxos, dos quais o denominador comum é o fluxo de informações. Fundamentalmente, um sistema de controle consiste na obtenção de informações e nos processos daí decorrentes de registro, armazenagem, processamento, retorno e análise das informações, bem como o seu uso na modificação e no aperfeiçoamento do funcionamento da empresa.

O planejamento e o controle estão inter-relacionados. O planejamento é necessário para a fixação de padrões e metas. O controle permite obter informações com rapidez, comparar os planos com os desempenhos reais e fornecer um meio para a realização de um processo de feedback no qual o sistema pode ser transformado para que se atinja uma mais perfeita atuação.

Dessa forma, o controle financeiro é desenvolvido através do acompanhamento da execução do planejamento financeiro global, empregando-se as técnicas da análise vistas nos capítulos anteriores e mediante a investigação das causas das variações orçamentárias.

### **8.1.1.3 Orçamento Empresarial**

O sistema orçamentário traduz, em quantidades físicas e valores monetários, o desenvolvimento e os resultados de todos os planos das unidades operacionais e órgãos administrativos da empresa. Os dados são equacionados em um conjunto de quadros orçamentários observando-se a estrutura organizacional da empresa (para identificar os responsáveis pelas atividades planejadas e cumprimento das metas) e a estrutura dos sistemas de contabilidade geral e de custos (para facilitar a comparação entre os dados reais e orçados). Esses dados são apresentados em bases mensais para o próximo exercício social e em bases trimestrais, semestrais ou anuais para períodos mais distantes.

A definição do cenário econômico, político e social esperado para o período

futuro considerado devem proceder á elaboração dos orçamentos. Essa definição envolve previsões sobre o mercado (clientes, concorrentes e fornecedores) que demandam a formulação de hipóteses sobre possíveis alterações nas políticas monetária, tributária e em outras diretrizes governamentais. Também devem ser consideradas as expectativas sobre o mercado de mão-de-obra, movimentos sindicais, convulsões sócias etc. As mudanças no cenário internacional poderão afetar as importações e exportações da empresa, e o fluxo de capitais estrangeiros para o país e o ritmo dos ajustes das taxas cambiais (maxi ou minidesvalorizações da moeda nacional).

A essas previsões adicionam-se aquelas relativas ao comportamento da inflação e ás variações nos custos dos insumos, nos impostos e nos preços de venda dos produtos. O grau de incerteza nessas previsões é muito grande em economias instáveis, e aumenta significativamente com a dilatação do horizonte de tempo. Apesar disso, devem-se equacionar os dados da maneira mais acurada possível dentro das premissas fixadas. É melhor dispor de um orçamento que necessita de reformulações frequentes do que caminhar completamente às cegas. Revisões orçamentárias a cada trimestre ou semestre constituem uma prática normal em nosso país.

A análise sistemática das informações gerenciais constitui um elemento fundamental para a qualidade do planejamento orçamentário. Essa análise permite conhecer mais profundamente o comportamento das variáveis internas e externas que interferem nas atividades e nos resultados.

Outro aspecto importante refere-se à identificação dos fatores condicionantes da expansão das atividades da empresa.

O comportamento da demanda, a atuação dos principais concorrentes e o custo dos fretes para alcançar localidades mais distantes poderão constituir elementos restritivos ao crescimento das vendas. A capacidade de produção poderá ser limitada pela disponibilidade de matérias-primas ou de mão-de-obra especializada, pela impossibilidade física de ampliar as instalações, pelos altos custos dos financiamentos para compra de equipamentos, para capital de giro, e assim por diante.

As empresas mais bem organizadas possuem um Comitê de orçamento que fixa objetivos metas e diretrizes para o desenvolvimento do processo orçamentário. Ao departamento de orçamentos cabe a preparação dos formulários e instruções de preenchimento, o controle do cronograma de elaboração dos orçamentos e a preparação de outras peças orçamentárias a partir dos dados básicos orçados por todas as unidades e órgãos da empresa. Os quadros orçamentários finais e as demonstrações financeiras projetadas são então submetidos à alta administração.

Nessa etapa é comum haver diversas alterações nos dados orçados antes da aprovação final. Esse processo é repetido anualmente, e os orçamentos deverão ser aprovados antes do início do período a que se referem.

Oportuno transcrever o seguinte trecho da obra de Matz, Curry & Frank.

*“Todo homem de empresa segue, em maior ou menor grau, os princípios orçamentários quando prevê operações e receitas e quando planeja programas de produção, crédito e vendas. Mas orçar é mais do que tudo isso. Orçar é um meio de coordenar a inteligência combinada de toda uma organização em um plano de ação baseado na experiência anterior e governado por um juízo racional de fatores que exercerão influências sobre o curso dos negócios no futuro. Orçar não é apenas controle, não é apenas previsão. É uma análise exigente e rigorosa do passado e um cálculo cuidadoso das prováveis e desejadas operações futuras. O objetivo é colocar o julgamento deliberado, bem concebido e astuto dos negócios em lugar do êxito acidental na administração do empreendimento.*

*Não se deveria considerar o orçamento como expressão daquilo que se acredite que venha a ocorrer, mas, ao contrário, deve-se considerá-lo como objetivo realizável. É uma bússola pela qual uma empresa pode manter-se tão perto quanto possível do curso traçado. Um orçamento compele os executivos a estudar seus problemas. Instila o hábito da investigação cuidadosa antes que se tomem as decisões. “Uma vez completados os estudos e tomadas várias decisões, o orçamento servirá como uma declaração de princípios, baseada nos esforços conjuntos de todos os interessados.”*

Á luz do que foi exposto até agora, constatamos que o sistema orçamentário permite:

Definir claramente as metas específicas de cada unidade operacional ou órgão administrativo e os responsáveis pelo seu cumprimento; Equacionar as múltiplas atividades envolvidas em um plano global;

Conciliar as atividades e as metas de todas as áreas com os objetivos globais da empresa;

Controlar desempenhos.

Dentre as vantagens ou benefícios obtidos com o uso do orçamento empresarial, destacamos:

O fortalecimento do hábito de estudar todos os aspectos envolvidos antes de serem tomadas as decisões;

O estímulo à participação de todos os responsáveis envolvidos no plano; O fornecimento de critérios para a alocação de recursos escassos;

A coordenação e a correlação de todos os esforços; A revelação dos pontos de eficiência e de ineficiência;

A obrigatoriedade de avaliar os resultados reais em face dos orçados; A geração de eficácia em cada área e na empresa como um todo.

#### **8.1.1.4 Estrutura e Desenvolvimento**

Os objetivos de longo prazo fixados no planejamento estratégico são alcançados através do cumprimento de metas anuais atribuídas às áreas de marketing, produção, compras, recursos humanos, finanças etc. A partir de previsões macroeconômicas essas áreas elaboram seus planos táticos e operacionais, subdividindo suas metas pelas unidades e órgãos. Apresentamos a seguir alguns exemplos de planos e metas relativos a uma empresa industrial.

#### **8.1.1.5 Marketing/Vendas**

Os planos orientados para o aumento no volume de vendas e nas receitas correspondentes poderão envolver: propaganda institucional da marca ou da empresa, promoções de vendas e campanhas publicitárias para produtos específicos, desenvolvimento de novos mercados, lançamento de novos produtos, utilização de outros canais de distribuição, melhoria na assistência técnica, treinamento do corpo de vendedores e do pessoal das empresas concessionárias de vendas e assistência técnica.

#### **8.1.1.6 Produção**

Nesta área poderá haver metas relativas ao cumprimento do cronograma de investimentos em longo prazo e ao aumento do volume de produção e do rendimento da atual capacidade instalada, através de maior racionalização de todas as operações envolvidas no processo industrial. Isto envolveria: redução nas quantidades de insumo utilizadas por unidades de produto (menor desperdício de matérias, maior eficiência na mão-de-obra direta), redução dos níveis de estoques, redução nos prazos de atendimento dos pedidos.

#### **8.1.1.7 Compras**

Seleção dos fornecedores em termos de qualidade, preços e condições de pagamento e, principalmente, sob o aspecto de confiabilidade no cumprimento da

programação de entregas frequentes de pequenos lotes.

#### **8.1.1.8 Recursos Humanos**

Planos de recrutamento, treinamento e desenvolvimento do pessoal de todas as áreas; planos de salários, benefícios e promoções; programas para a redução do absenteísmo e do turnover, para a prevenção de acidentes.

#### **8.1.1.9 Finanças**

Planos para aperfeiçoar a estrutura das fontes de financiamento (participação dos passivos de funcionamento, passivos onerosos e capital próprio); obtenção de financiamentos a custos menores e com prazos mais adequados; bom desempenho das ações em bolsa (visando futuros aumentos da capital); melhoria na qualidade e nos prazos de obtenção das informações gerenciais; maior controle na utilização dos recursos humanos financeiros.

Esses e outros planos e metas visam aumentar as receitas, reduzir os custos e despesas e no final contribuir para alcançar a rentabilidade desejada.

O sistema orçamentário costuma ser estruturado através de um conjunto de quadros agrupados como segue: Orçamentos de Investimentos, Orçamento Operacionais, Orçamentos de Resultados e Orçamento de Caixa.

Cada unidade operacional e órgão administrativo devem preparar seus orçamentos de investimentos e operacionais. A partir dos dados básicos constantes desses quadros, o Departamento de Orçamento irá elaborar os orçamentos de resultados (contábeis) de todas as áreas, o orçamento global de caixa (e o correspondente plano de financiamento) e as demonstrações financeiras projetadas (Demonstração do resultado consolidada, Balanço Patrimonial e outras demonstrações).

Desnecessário apresentar modelos dos diferentes tipos de quadros orçamentários, bem como exemplos numéricos que, pelo volume, acabariam prejudicando a visão estrutural que pretendemos oferecer. Esse detalhamento será encontrado em obras que tratam exclusivamente do orçamento empresarial. Entretanto, desejamos ressaltar alguns aspectos sobre o conteúdo dos grupos de orçamentos apontados.



## 9 A ORGANIZAÇÃO EM UMA PERSPECTIVA SISTÊMICA

Os comportamentos das variáveis e dos fatores ambientais explicam, de certa forma, a dificuldade que uma empresa pode ter para alcançar seus objetivos. O grau de incertezas mercadológicas são fatores que podem dificultar o planejamento de atividades empresariais e seus resultados

O nível de interferência entre as variáveis e a influência que elas exercem sobre a atividade da entidade requer que a administração permaneça em constante atenção. Isso se dá uma vez que pode haver necessidade de ajustar o ambiente empresarial frente às modificações significativas de cenário econômico.

Não são apenas as variáveis externas que podem afetar a obtenção de resultados na empresa, mas também as internas como as pessoas, as diversas áreas organizacionais e a demanda de diferentes consumos do cliente. Trabalhar a organização de forma sistêmica é analisar todas as suas partes e a suas interações. Esse foi o motivo do surgimento da Teoria Geral dos Sistemas, ou seja, surgiu da necessidade de integrar diferentes áreas ou tarefas. Veja um exemplo: uma empresa compra matéria-prima e a estoca no almoxarifado; o departamento fabril requisita e registra o valor dessa matéria-prima no custo da produção; o gerente da fábrica elabora um relatório com todos os custos do processo produtivo e o envia ao contador; este registra os custos, elabora e envia as demonstrações contábeis aos diretores; lendo os demonstrativos os diretores projetam as metas da empresa e tomam diversas decisões. Viu! Há um intercâmbio entre pessoas, departamentos, atividades e processos. Todos realizando ações para que a empresa possa ter sucesso.

A empresa possui quatro elementos básicos: o trabalho, as pessoas, os órgãos e as relações entre os mesmos.

a) Trabalho: elemento necessário para a produção dos bens e serviços. Sua divisão provoca a especialização das atividades e funções.

b) Pessoas: elemento que executa o trabalho. A função que exerce depende de suas habilidades.

c) Órgãos: são agrupamentos de pessoas e equipamentos executando atividades semelhantes. São denominados órgãos de linha quando executam as funções (linha cheia) e órgãos de staff quando assessoram a execução dos trabalhos

d) Relações entre os órgãos e as pessoas: são as relações de autoridade e responsabilidade definidas pela empresa.

A representação da integração desses elementos e da estrutura

organizacional é efetuada por meio dos organogramas. Os organogramas são gráficos que evidenciam a hierarquia, os setores, a comunicação entre os órgãos e a função do responsável pelo setor. A estrutura organizacional da empresa vai depender do estilo gerencial e administrativo da diretoria, do modelo de gestão adotado e da cultura organizacional da empresa.

Para que a empresa possa funcionar é necessário que tenha recursos financeiros, humanos, materiais e tecnológicos, identifique a atividade econômica que irá desenvolver, defina seus objetivos e estratégias e execute as atividades operacionais para gerar o produto/serviço desejado

Suas estratégias a integra com o ambiente externo e permite que questione: Quais as ameaças que o ambiente apresenta? Como relacionar os pontos fortes com as oportunidades surgidas? Onde é preciso intervir para manter a empresa em equilíbrio? Quais as oportunidades financeiras, tecnológicas de incentivos que o ambiente oferece? (NAKAGAWA, 1995, p.39).

Na execução das operações se preocupa com o processo interno de transformação dos recursos em produtos e por isso questiona: Como manter o fluxo produtivo com uma estrutura adequada? Como fazer um novo produto, sem prejudicar a produção anterior? Como calcular o custo? Como manter um nível ótimo de estoques? (NAKAGAWA, 1995, p.40).

Ambas as estratégias e operações dependem de um conjunto de ações para produzir os resultados desejados. Mas a qualidade das ações depende do modelo de gestão e do processo de tomada de decisões dos gestores, o qual, por sua vez, requer o suporte de um sistema de informações. Esse é o ponto chave de todo o processo decisório e é por isso que estudaremos a seguir a teoria geral dos sistemas, o enfoque sistêmico nas organizações, as características dos sistemas abertos, bem como a contribuição do sistema de informações para a eficácia gerencial. Vamos ao nosso estudo!

## **9.1 TEORIA GERAL DOS SISTEMAS**

A Teoria Geral dos Sistemas surgiu na década de 1920, por meio de estudos desenvolvidos pelo biólogo alemão Ludwing Bertalanffy. Essa teoria procura refletir o alcance, a abrangência, o propósito de descrever e associar as principais características de toda a organização como um sistema.

Um de seus propósitos é a busca pela explicação e identificação de propriedades, princípios e leis relacionados ao sistema de informação geral da empresa, independentemente do tipo, da natureza e das relações entre si.

Segundo Nascimento e Reginato (2007), Bertalanffy descreve que o conceito

de sistemas tem uma longa história. Ao longo dos anos, percebe-se que existem aspectos comuns nas várias áreas do conhecimento e que são resolvidas similarmente. Assim a teoria dos sistemas descreve que o sistema consiste em um conjunto de partes coordenadas, inter-relacionadas entre si e com um objetivo comum.

Bio; citado por Nascimento e Reginato (2007, p. 19) define sistema como “[...] um conjunto de elementos interdependentes, um todo organizado ou partes que interagem formando um todo unitário e complexo”.

Todo sistema deve ser composto por elementos, relações entre elementos, objetivo comum e meio ambiente. As relações dos elementos são estruturais ou funcionais. Seu objetivo comum é a locomoção conjunta entre eles e o meio ambiente, que é o cenário externo, em que não se tem controle dos fatos, apenas há o monitoramento dos acontecimentos.

No contexto das atividades a serem desenvolvidas em uma organização, sistema pode ser entendido como o conjunto de relacionamentos dinâmicos das diferentes áreas, que aperfeiçoa a utilização dos recursos consumidos.

### **9.1.1 Características Comuns dos Sistemas Abertos**

Katz e Kahn citados por Nascimento e Reginato (2007) citam algumas características próprias e comuns referentes aos sistemas abertos, como:

a) Importação de energia: os sistemas abertos importam alguma forma de energia do ambiente externo para o ambiente interno, pois o sistema aberto é um organismo vivo;

b) Transformação: a teoria geral dos sistemas supõe que o sistema aberto seja dinâmico, o que indica que as energias importadas sigam essa dinamicidade;

c) Produto: as energias transportadas, após serem transformadas, originam os produtos, os quais serão novamente exportados ao ambiente externo, ou até mesmo interno;

d) Sistemas como ciclo de eventos: o sistema aberto deve ser tratado como um ciclo em constante transformação, pois dá continuidade às atividades da entidade. Nesse sentido, a capacidade de analisar e se adaptar aos eventos positivos ou negativos deve ser sempre trabalhada;

e) Entropia negativa: os ambientes abertos, por estarem dinamicamente relacionados com o ambiente externo, são freqüentemente expostos às suas influências e aos seus impactos, sejam positivos ou negativos. Especificamente aos eventos negativos, o sistema deve atuar de forma a evitar que o processo de entropia o conduza a extinção;

f) Feedback negativo e processo de codificação: para o satisfatório

funcionamento do sistema e considerando-se os diversos tipos de energias que o influencia, a informação é uma das mais relevantes. Os insumos da informação devem ser entendidos como sinais vitais emitidos pelo ambiente, conhecidos como feedback (retroalimentação), podendo tanto ser positivo quanto negativo;

g) Estado firme e homeostase dinâmica: para que o sistema detenha o processo entrópico, deve agir no sentido de reduzir a variabilidade na troca de energias, buscar manter um estado firme;

h) Diferenciação: propõe que padrões difusos e globais de um sistema sejam substituídos por funções mais especializadas;

i) Equifinalidade: significa para um sistema que certo estado final pode ser atingido de muitas maneiras e a partir de pontos de partida diferente.

### **9.1.2 Pensamento sistêmico organizacional e o processo de mudança**

Uma organização é considerada um sistema aberto e dinâmico, em especial pela possibilidade de ter suas características e ações afetadas pela ocorrência de determinadas situações. Esse contexto deve servir para motivar a integração de todos os departamentos e/ou áreas da empresa em torno de um único objetivo, de forma que sua continuidade não seja afetada pela influência ambiental.

A relação entre o sistema empresa e o ambiente determina que ela esteja constantemente em adaptação às novas situações, as quais geram mudanças internas. Evidentemente, o processo de aprendizado com as mudanças varia de uma empresa para outra. Esse processo pode ser explicado pelas diferenças culturais, missão, modelo de gestão adotado, bem como sua interação ambiental que existe e o grau de mudança que tenha de realizar devido às pressões e às influências que estejam recebendo.

Nesse sentido, o pensamento sistêmico é um meio de interpretar as empresas de forma a se obter uma visão de seu conjunto. Ele é essencial para auxiliar o gestor a decidir quais ações deve adotar, com vistas ao alcance da eficácia organizacional.

Portanto, para a concorrência do mercado, é vital que as empresas se vejam como um sistema aberto, suscetível às variáveis ambientais. Isso facilita a busca do seu equilíbrio, diante das possíveis influências do meio ambiente.

#### **9.1.2.1 Síntese**

Os sistemas classificam em sistemas fechados e abertos, de acordo com o seu relacionamento com meio externo. No sistema fechado, não há troca de energia,

sendo caracterizado por seu isolamento em relação ao meio externo. O sistema aberto tem várias características, entre elas: importação de energia, transformação, sistemas como ciclo de eventos, entropia negativa, diferenciação, etc. O pensamento sistêmico deve permear toda a organização, todas as áreas a fim de que possa atuar de maneira integrada.

## 10 GESTÃO, DECISÃO E INFORMAÇÃO

As pessoas é que criam, transformam e conduzem as organizações por meio de ações coordenadas, para que seus propósitos sejam atingidos. A existência de objetivos pessoais pode interferir diretamente no comportamento de uma organização e, por conseguinte, nos seus resultados.

Por meio de ações humanas, é possível modelar a gestão, a decisão e a informação da empresa, evitando que interesses pessoais sejam maiores que o interesse coletivo empresarial. Determinar um modelo de gestão, decisão e informação, nada mais é do que elaborar um plano operacional em que se abstraem diretrizes que devem ser mensuráveis e transformadas em um plano de ação de curto, médio e longo prazo.

### a. Gestão

A atual competitividade e as constantes mudanças no ambiente econômico das empresas exigem maximização do desempenho e do controle operacional da empresa. Assim a controladoria desempenha papel predominante na empresa, apóia os gestores no planejamento e controle de gestão. Isso se dá graças à manutenção de um sistema de informação, que possibilita integrar as diversas funções e especialidades.

Para facilitar o processo de planejamento e controle de uma entidade, a controladoria desenvolve a visão do modelo de gestão, de decisão e de informação. Por intermédio desses modelos, pode-se identificar a razão de ser de uma organização e contribuir para a eficiência e eficácia de suas atividades, garantindo a continuidade do negócio e a geração de resultados.

O termo modelo de gestão, segundo Oliveira, Perez Jr e Silva (2002) significa gerir e administrar. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a empresa para seus objetivos. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, para alcançar determinado objetivo. O modelo de gestão representa os princípios básicos que orientam uma organização e serve como referencial para guiar os gestores nos processos de planejamento, tomada de decisão e controle.

Os componentes do modelo de gestão são:

- a) Definição das crenças e dos valores;
- b) Estabelecimento da filosofia da organização;
- c) Determinação da missão da organização;
- d) Determinação dos propósitos básicos; e
- e) Determinação do modelo de gestão.

As crenças e os valores pelos quais a organização norteia seus negócios

refletem os atributos apresentados por seus fundadores e proprietários/responsáveis. Na definição de crenças e valores, atualmente as empresas devem levar em consideração as ações com o meio ambiente e social. A maneira como a organização interage com esses fatores espelha as crenças e os valores nos quais seus dirigentes acreditam.

A filosofia de cada entidade é definida em função das crenças e valores individuais dos seus dirigentes e associados. A missão é a razão da existência da organização. Definir a missão é definir o que a organização se propõe a fazer, em função da filosofia existente, sem que haja conflitos de propósitos.

Os propósitos básicos representam o resultado esperado pelo cumprimento da missão da empresa. O modelo de gestão adotado por determinada empresa representa a forma pela qual irá desenvolver seus negócios. Esse modelo é decorrente da missão estabelecida e dos propósitos e objetivos a serem atingidos.

O modelo de gestão deve estar presente em todas as fases do gerenciamento. Em cada uma dessas fases encontram-se pessoas executando tarefas, utilizando tecnologias em determinada estrutura, o que se denomina de ação organizacional. Assim sendo, Nascimento e Reginato (2007, p. 45) definem o modelo de gestão como “[...] um conjunto de princípios e normas que orientam e facilitam a ação organizacional em cada fase da gestão para que a empresa alcance seus objetivos”.

As características do modelo de gestão decorrem do modelo selecionado e/ou idealizado pelos gestores, formando a cultura organizacional que irá atingir a empresa em todo o processo de gestão. A finalidade do modelo de gestão é fazer com que tudo aconteça dentro da organização em conformidade com as crenças e valores dos proprietários.

Assim as características de um modelo de gestão atendem as necessidades da organização, considerando seu ambiente competitivo, uma vez que representa todas as ações organizacionais em todas as fases do processo de gestão.

#### **b. Decisão**

No âmbito da gerência, espera-se que um gestor tome as melhores decisões entre as várias alternativas de escolha para a solução de determinado problema, que leve sempre em conta os objetivos principais da organização. A racionalidade aplicada no processo deverá permitir que diferentes decisões cheguem a um mesmo resultado.

Cabe ressaltar que o modelo de gestão escolhido deve incorporar características que estimulem explicitamente a eficácia do processo decisório, por meio de critérios contemplados por um modelo de decisão geral.

A decisão de um gestor pode ser comprometida pela capacidade de avaliação e discernimento, assertividade, criatividade, ponderação e comportamento ético. Essas habilidades são influenciadoras da qualidade das decisões tomadas e, por isso, consideradas imprescindíveis na formação de um gestor. Entretanto, mesmo possuindo esse conjunto de habilidades, as decisões tomadas pelo gestor podem, ainda, não serem conduzidas para os melhores resultados.

As decisões tomadas pelo gestor podem ser classificadas em estruturadas, semi-estruturadas e não estruturadas. As decisões estruturadas são decisões repetitivas, cujo ordenamento é previsível e possível de ser incorporado em um sistema de informação. As decisões semi-estruturadas podem ser sistematizadas até determinado ponto, elas dependem de estruturas mais complexas do sistema de informação para que os resultados esperados de cada alternativa de escolha sejam conferidos rigorosamente a partir dos mesmos critérios. As decisões não-estruturadas são aquelas para as quais a capacidade de julgamento do gestor é ainda mais requerida e os níveis de complexidade do sistema de apoio às decisões são maiores e os resultados podem ser incertos.

Portanto o modelo de decisão, a ser adotado pela empresa, deve considerar e ser influenciado por premissas norteadoras e receber subsídios do sistema de informações.

### **c. Informação**

O processo de tomar decisão é um exercício de habilidades e competências que acompanha o gestor no dia-a-dia. Entretanto as habilidades e as competências isoladas não asseguram que a decisão tomada seja a melhor. A qualidade e a tempestividade das informações requeridas no processo decisório da empresa são fatores determinantes para que a capacidade gerencial intensifique favoravelmente os resultados. Assim a informação possibilita a otimização dos resultados a serem obtidos.

A teoria da informação parte do pressuposto de que uma informação é um transmissor que passa por um canal de comunicação, que pode ser dos mais variados tipos e chega a um receptor. A partir dessa colocação, é importante entender o que é informação. Nascimento e Reginato (2007, p. 62) expõem que informação pode ser compreendida como o “resultado do tratamento e da estruturação de dados, cuja finalidade pode ser, no caso do sistema empresa, operacional, gerencial ou estratégica”. No ambiente empresa, a informação deve gerar um retorno satisfatório para todos os propósitos dos agentes tomadores de decisão. A gestão da informação é o principal instrumento para o controle de todos os recursos que entram, são transformados e saem em forma de tomada de decisão



de uma empresa.

Assim as organizações que estão expostas a um ambiente em constante mudança devem se preocupar com a qualidade das decisões que seus gestores tomam, baseados no principal recurso decisório: a informação.

Conclui-se que, para a gestão de uma empresa ser considerada eficaz, é necessário que ela se empenhe em criar um modelo próprio de gestão, de decisão e de informação, com o propósito de se manter competitiva no mercado. Os diferenciais competitivos e o potencial de mercado devem ser considerados no momento de se desenhar um modelo para gerir os negócios, tomar decisão e buscar a informação.

#### **d. Síntese**

Alguns conceitos de gestão, de decisão e de informação afetam a tomada de decisão do gestor.

Modelo de gestão tem como objetivo fazer com que tudo aconteça dentro da organização conforme as crenças e os valores dos proprietários.

O modelo de decisão a ser adotado pela empresa deve considerar e ser influenciado pelas premissas que norteiam o modelo de gestão.

O modelo de informação de proporcionar o conhecimento da realidade das atividades da empresa.

#### **Falta de gestão**

Sistema integrado em formato de nuvem, com informações em tempo real de suas vendas e evitando a perda de dados;

Diminuir o número de planilhas, unificando todas em uma só;

Fazer um plano de negócios e acompanhar constantemente suas metas, mesmo que exija muito esforço e tome o tempo de outras atividades. Isso é essencial para a sobrevivência do negócio.

#### **Controlar vendas**

Treinamento da equipe de vendas, investimento válido;

Alinhar o script de vendas e ajustar de acordo com as novidades do seu produto e do mercado;

Manter um padrão na comunicação dos vendedores para gerenciar e acompanhar os resultados.

Utilizar um sistema que mostre suas vendas em tempo real, assim como desempenho individual.

#### **NFC-e**

Emissão de NFCe e outros impostos

Ler sobre a emissão de nota fiscal em seu estado.

Ter um emissor de NFC-e credenciado na Secretaria da Fazenda de seu estado.

### **Controlar estoque**

Sempre fazer a recontagem de estoque para manter atualizado, se possível usando no mínimo uma planilha de controle para automatizar e evitar erros de contagem e facilitando o processo de compras;

Utilizar um sistema que informe estoque mínimo, assim como as entradas e saídas dos produtos.

### **Sugestão de preços**

#### **Problemas causados pela precificação errada**

Pesquisar a concorrência e verificar os preços deles;

Considerar custos básicos na hora de precificar o produto. Sempre lembrar de custos fixos como: Aluguel, água, luz, telefone, salários, impostos, custos de produção e entrega;

Usar simuladores de preço, planilhas ou um sistema que facilite a precificação do seu produto.

## 11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o estudo pesquisado e os levantamentos obtidos na empresa, constatou-se que o setor financeiro é sem dúvida, de extrema importância e de difícil controle se não houver disciplina nas atitudes de seus gestores. Os dados sempre deverão ser analisados e conferidos para se obter uma confiabilidade em tomar certas decisões assertivas ou não.

Nenhuma empresa sobrevive por muito tempo se não houver um controle de suas contas e uma reserva para cobrir os meses em que não há muitas entradas no caixa.

Dificuldades existem principalmente quem não tem muita informação sobre os processos, ou acham que é complexo. Mas o planejamento financeiro é primordial para dar continuidade às empresas, pois estabelece uma direção a ser seguida pela organização.

Por fim, considera-se que, se os gestores responsáveis pela empresa tivessem previamente conhecimentos específicos sobre planejamento, a decadência refletindo em falência seria evitada.

## REFERÊNCIAS

- . **Inclusão profissional**. Fortaleza - CE. Disponível em: <<http://inclusaoprofissional.diariodonordeste.com.br/v5/cadernos-especiais/caderno-7/transformando-mercado-2/>>. Acesso em: 26 out. 2018.
- COLOMBO, Danilo . Má Gestão: 5 fatores que podem prejudicar seu negócio e como solucionar. **PDVEND Blog**. 2017. 4 p. Disponível em: <<https://blog.pdvend.com.br/ma-gestao-como-solucionar/>>. Acesso em: 20 nov. 2018.
- GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa**: 5ª edição. São Paulo. 1999. Disponível em: <>. Acesso em: 3 dez. 2018.
- OLIVEIRA, Dilson Campos. SEBRAE - Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa - MG. Como elaborar controles financeiros. **www.sebraeminas.com.br**. Belo Horizonte, 2005. Disponível em: <>. Acesso em: 3 dez. 2018.