

LAERCIO GUIMARÃES MIRANDA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO E CONTROLE FINANCEIRO EM
MICROEMPRESAS DA CIDADE DE JI-PARANA**

LAERCIO GUIMARÃES MIRANDA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO E CONTROLE FINANCEIRO EM
MICROEMPRESAS DA CIDADE DE JI-PARANA**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado à Banca Examinadora do Centro
Universitário São Lucas, como requisito parcial
para obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Esp. Braian de Souza
Bulian

Ji-Paraná
2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação - CIP

M672i Miranda, Laercio Guimarães.

A importância da gestão e controle financeiro em micropresas da cidade de Ji-Paraná. / Laercio Guimarães Miranda. – Ji-Paraná, 2021.
54 p. il.

Artigo Científico (Curso de Administração) Centro Universitário São Lucas, 2021.
Orientação: Prof. Esp. Braian de Souza Bulian.

1. Gestão financeira. 2. Importância. 3. Pequenas empresas. I. Bulian, Braian de Souza. II. Título.

CDU 658.8

Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária Jennyfer Martins de Sena CRB 11/998

LAERCIO GUIMARÃES MIRANDA

**A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO E CONTROLE FINANCEIRO EM
MICROEMPRESAS DA CIDADE DE JI-PARANA**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado à Banca Examinadora do Centro
Universitário São Lucas, como requisito parcial
para obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Esp. Braian de Souza
Bulian

Ji-Paraná, 19 de novembro de 2021.
Avaliação/ Nota:

BANCA EXAMINADORA

Professor (a): Leandro Carlos Magnabosco
Centro Universitário São Lucas de Ji-Paraná

Professor (a): Neivaldo Rodrigues Dos Santos
Centro Universitário São Lucas de Ji-Paraná

Professor (a): Braian De Souza Bulian
Centro Universitário São Lucas de Ji-Paraná

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**ATA Nº 13121 - TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO EM ADMINISTRAÇÃO**

Ao sétimo dia(s) do mês de dezembro de dois mil e vinte e um, às vinte horas e vinte minutos, reuniram-se em Banca, sob presidência do(a) primeiro(a), o(a) Professor(a) Braian de Souza Bulian, Orientador(a), e os(as) Professores(as) Leandro Carlos Magnabosco e Neivaldo Rodrigues Dos Santos, avaliadores, para comporem Banca Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso intitulado A importância da gestão e controle financeiro em microempresas da cidade de Ji-Paraná, de autoria do(a) aluno(a) Laercio Guimarães Miranda. Após arguições e apreciação sobre o trabalho, foi atribuída nota 9,1, considerando-se (X) **APROVADO** - () **REPROVADO**, com as seguintes NOTAS parciais:

- a. Avaliação escrita: Média 9,0
b. Avaliação oral (defesa): Média 9,2
c. Média final: 9,1

Considerações da banca: _____

Ji-Paraná, 7 de dezembro 2021.

Laercio G. Miranda
Assinatura Orientando(a)

Braian de Souza Bulian
Assinatura do(a) orientador(a)

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO E CONTROLE FINANCEIRO EM MICROEMPRESAS DA CIDADE DE JI-PARANÁ

Laercio Guimarães Miranda¹

Esp. Braian de Souza Bulian²

RESUMO: No momento de transformações e grandes desafios de mercado, necessita-se que os empreendedores possuam um nível maior de controle financeiro, especialmente pelos eventos decorrentes da pandemia do corona vírus. Esta pandemia trouxe diversas implicações para os negócios, com redução no movimento de clientes, queda de faturamento, redução de produção, entre outros. Porém a realidade ainda mostra que é comum os empreendedores cometerem uma série de erros simples por uma falta de gestão e controle financeiro em sua empresa. Desse modo, este trabalho tem como objetivo geral: analisar a importância da gestão e controle financeiro em microempresas da cidade de Ji-Paraná. Para atender aos objetivos de estudo, foi aplicada uma entrevista a 8 empresa de 4 ramos diferentes. Observou-se com a análise das entrevistas que os gestores estão satisfeitos em relação a gestão financeira de suas empresas, apesar que, não usam a maioria dos controles disponíveis, onde alguns, conforme apresentado, deixam a parte dos relatórios contábeis para o próprio contador elaborar e registrar o dia a dia financeiro de suas microempresas. Por fim, constatou-se que os objetivos deste estudo foram atingidos, porém, devido a importância do tema, sugere que novos trabalhos sejam realizados, onde o pesquisador poderá aplicar a entrevista a mais microempresas, inclusive de outras cidades, onde, através dos resultados, poderá, ou não, chegar a novas conclusões.

Palavras-chaves: Gestão financeira; Importância; Pequenas empresas.

THE IMPORTANCE OF FINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL IN MICROCOMPANIES IN THE CITY OF JI-PARANA

ABSTRACT: At a time of transformations and major market challenges, entrepreneurs need to have a greater level of financial control, especially due to events resulting from the coronavirus pandemic. This pandemic brought several implications for the business, with a reduction in the movement of customers, a drop in sales, a reduction in production, among others. However, reality still shows that it is common for entrepreneurs to commit a series of simple mistakes due to a lack of management and financial control in their company. This work has the general objective: to analyze the importance of financial management and control in micro-enterprises in the city of Ji-Paraná. To meet the study objectives, an interview was applied to 8 companies from 4 different branches. It was observed from the analysis of the interviews that managers are satisfied with the financial management of their companies, although they do not use most of the controls available, where some, as shown, leave the accounting reports part for the accountant to prepare and record the day-to-day finances of their microenterprises. It was found that the objectives of this study were achieved, however, due to the importance of the topic, it suggests that further work be carried out, where the

¹ Acadêmico do curso de Administração do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná –
laercio_gm@hotmail.com

² Professor orientador do curso de Administração do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná –
braian.bulian@saolucasjiparana.edu.br

researcher can apply the interview to more micro-enterprises, including from other cities, where, through the results, may or may not reach new conclusions.

Keywords: Financial management; Importance; Small business.

1.INTRODUÇÃO

O município citado na pesquisa é a cidade de Ji-Paraná/RO, e de acordo o IBGE (2020) possui 130.009 habitantes, além de ser o segundo maior município do estado de Rondônia, e de acordo com O Sebrae, apud Receita Federal no ano de 2020 o município de Ji-Paraná possui 11.422 empresas, sendo apenas 4.486 correspondentes ao porte da pesquisa, que foram as microempresas.

Segundo o SEBRAE apud IBGE a economia do município de Ji-Paraná/RO, no ano de 2017 o PIB corrente, representou R\$ 3,03 bilhões. Uma pesquisa recente do IBGE, em 2018, apresentou um PIB per capita de R\$ 26.287,35.

Entende-se por gestão financeira um conjunto de ações e procedimentos administrativos que visam maximizar os resultados econômicos e financeiros das empresas, uma área funcional presente em toda e qualquer organização, apresentando um crescimento significativo em importância dentro das empresas (MEGLIORINI; VALLIM, 2009).

De acordo com a pesquisa do Sebrae, Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil (2003-2005), constatou-se que 36,3% dos negócios quebram devido à má gestão financeira, que inclui, principalmente: falta de capital de giro, baixo lucro e outras dificuldades financeiras. Outra pesquisa do Sebrae realizada em 2016, com empresas criadas em 2011 e 2012, mostra que as principais dificuldades enfrentadas no primeiro ano de atividade foram: falta de clientes (16%), falta de capital de giro (16%), falta de conhecimento (12%), mão de obra (10%), imposto/ tributos (10%), inadimplência (6%), concorrência (4%) e burocracia (4%). Se somarmos a falta de capital de giro, falta de conhecimento e impostos/tributos, teremos um total de 38%. Esse seria o índice de fechamentos de empresas diretamente relacionado a má gestão e controle financeiro. Sendo assim, é necessário questionar-se, qual a importância da gestão e controle financeiro em microempresas da cidade de Ji-Paraná?

Esta pesquisa é limitada ao município de Ji-Paraná do estado de Rondônia e as empresas que foram pesquisadas são apenas do porte de Microempresas. Desse modo, este

trabalho tem como objetivo geral: analisar a importância da gestão e controle financeiro em microempresas da cidade de Ji-Paraná. Para isso se faz necessário: Compreender a importância da gestão e controle financeiro para as microempresas; Diagnosticar a utilização da gestão e controle financeiro dos microempresários/gestores da cidade de Ji-Paraná; Analisar os resultados e a efetividade da gestão e controle financeiro em microempresas da cidade de Ji-Paraná; Propor um modelo adaptado a microempresas da cidade de Ji-Paraná, caso se faça necessário.

O interesse do pesquisador sobre este tema surgiu devido ao convívio do mesmo, como gestor de microempresas, tendo contato com outros proprietários de microempresas, percebeu-se que a maioria enfrenta sérios problemas financeiros por geralmente possuírem uma gestão menos formal, com poucos funcionários, com um grau menor de informatização e controle interno, no qual normalmente o proprietário é o responsável por vários setores.

De acordo com o Sebrae as micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. São claramente uma impulsionadora da economia nacional, pois promovem o crescimento e desenvolvimento econômico das localidades onde estão, criando empregos e renda.

A cada dia que passa o mercado fica mais competitivo e complexo, as empresas que não possuem um controle e gestão financeira adequada acabam ficando para trás, as microempresas acabam sendo uma das mais afetadas devido ao fato de grande parte possuir forma de administração informal. Este projeto tem por intuito demonstrar a os empresários ou a quem possa, a necessidade da utilização de um modelo de gestão e controle financeiro para sua sobrevivência no mercado.

O tema da pesquisa tem um grande acervo bibliográfico vasto e valioso para embasamento teórico sobre o tema, o pesquisador terá acesso as informações das microempresas através de uma entrevista semiestruturada, além de observância participativa por ser um microempreendedor.

2.TEORIA DE BASE

Neste capítulo será abordada uma visão conceitual do tema escolhido para a pesquisa desenvolvida, elencando as perspectivas e pesquisas dos principais autores da área, sobre empreendedorismo focado em pequenas empresas e sistemas de informações gerencias além de discorrer sobre as áreas de finanças, como planejamento financeiro, capital de giro, fluxo de caixa, análise dos resultados financeiros, orçamento empresarial.

2.1 A Microempresa no Brasil

Para efeitos legais, consideram-se micro e pequenas empresas aquelas cujo faturamento anual se enquadra em até R\$ 360.000,00 para as primeiras e entre R\$ 360.000,00 e R\$ 4.800.000,00 para as segundas (art.3º da Lei Complementar 123/2006).

A Constituição Federal (CF) de 1988 estabelece o dever legal de se criar mecanismos de favorecimento para as micro e pequenas empresas, com o objetivo de que sejam capazes de competir no mercado sem que sejam engolidas pelos grandes conglomerados. Assim estabelece o inciso, IX do art. 170 da Constituição Federal: IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País.

Com base nesse ditame, várias leis infraconstitucionais passaram a se ajustar à citada norma, de maneira que hoje existem linhas de créditos específicas para as micro e pequenas empresas e até mesmo sistemas de incentivo não governamental, como o financiamento concedido em parceria pelo Sebrae/ Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPII) para projetos de pesquisa e inovação e desenvolvimento tecnológico de pequenas empresas.

Existem 6,4 milhões de estabelecimentos empresariais no Brasil, dos quais, 99% são micro e pequenas empresas (MPE), correspondendo a 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões). Estes estabelecimentos fazem parte deste grupo de análise do governo, clientes e fornecedores em termos de inovação, pois fornecem e compram grandes volumes (SEBRAE, 2018).

É importante ressaltar que geralmente, essas empresas são empresas familiares, o que facilita a gerar problemas financeiros, já que os valores de lucro e dívidas se misturam entre pessoais e o da própria empresa.

2.2 Empreendedorismo

O tema empreendedorismo é estudado a muito tempo por grandes estudiosos e economistas, em sua maioria, esses estudos concentram-se em entender o perfil do empreendedor, seu comportamento e a sua importância na construção de novas estruturas de negócios e consequentemente da sociedade.

Segundo Dornelas (2005) a palavra empreendedorismo é derivada da palavra francesa *Entrepreneur*, que era utilizada para denominar o indivíduo que incentivava as lutas, em

alguns casos o empreendedorismo pode ser definido como o ato de empreender, ou seja, a ação de mobilizar recursos para transformar um sonho em realidade. Porém atualmente ele é denominado como um processo de se edificar um empreendimento ou um projeto qualquer.

Segundo Juliano (2016) o termo foi criado pelo economista Joseph Schumpeter, que segundo ele o empreendedorismo é algo desenvolvido por pessoas versáteis, com habilidades técnicas para produzir e organizar recursos financeiros e operações internas.

O empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando o tempo e o esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas da satisfação econômica e pessoal. Dentro desse conceito, ele não só trata do indivíduo, mas das comunidades, cidades, regiões, países. Envolve a ideia da sustentabilidade.

Segundo, Dolabela, (1999, p.68):

O significado da palavra empreendedor pode mudar dependendo do país e época que está sendo estudado. Antigamente empreendedor era aquele que tinha firmeza no momento das decisões, depois passou a ser grandes empresários e hoje significa a atividade de toda pessoa que está na base de uma empresa. [...] O empreendedor é alguém que define por si mesmo o que vai fazer e em que contexto será feito. Ao definir o que vai fazer, ele leva em conta seus sonhos, desejos, preferências, o estilo de vida que quer ter. Desta forma, consegue dedicar-se intensamente, já que seu trabalho se confunde com o prazer.

Com as transformações que estão surgindo várias pessoas mudaram seu modo de vida. Surgem novas invenções que se originam de pessoas com uma nova visão, com ideias inovadoras e espírito jovem de conquista de algo inédito (DORNELAS, 2005).

A expansão da tecnologia exige que cada vez mais as pessoas se atualizem, formalizem seus conhecimentos, busquem aprendizado e não fiquem acomodadas nos seu canto crendo que outros trarão o serviço e o conhecimento em suas mãos (DORNELAS, 2005).

Tem uma grande diferenciação entre administradores e empreendedores e as pessoas ainda confundem, administradores são gerentes que organizam as empresas, planejam, dirigem e controlam ações desenvolvidas nas organizações.

É importante conhecer o que é um empreendedor. Para Juliano (2016) o empreendedor é a pessoa que inicia e/ou opera um negócio para realizar uma ideia ou projeto pessoal assumindo riscos e responsabilidade e inovando continuamente. “O empreendedorismo é uma revolução silenciosa, que será para o século XXI mais do que revolução industrial foi para o século XX” (SALIM, 2004, p. 25).

Deste modo, fica fácil entender a função do empreendedorismo, a qual determina-se por inovar e reformar o padrão de produção explorando uma nova criação, ou seja, é um método ainda não-experimentado, para produzir um novo bem ou adaptar um bem antigo ao desenvolvimento tecnológico, criando uma nova comercialização de produtos e organizando um novo setor.

Já os estudiosos Hisrich e Perters (2004) define empreendedorismo como um processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e esforço necessário, assumindo os riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes.

Apesar da pequena semelhança entre os conceitos citados acima, onde ambos citam a questão da habilidade que o empreendedor precisa ter para desenvolver ou produzir algo que gera valor e, ao mesmo tempo, ele consiga dedicar tempo para a realização do projeto ou até mesmo um sonho. O empreendedor precisa ser versátil e ter conhecimento para criar e fazer crescer algum projeto.

2.2.1 Empreendedor brasileiro e seu perfil

Quando se trata das características de uma pessoa empreendedora, vê-se bastante semelhança entre as que mais se destacam, o espírito empreendedor, é perceptível essa característica nos empreendedores, a partir dessa concepção, vale lembrar que, de acordo com Dornelas (2005), um empreendedor necessita de habilidade técnicas e gerenciais, além é claro de características pessoais, conforme quadro 1.

Quadro 1: Habilidades Requerida de um Empreendedor

Habilidades		Características pessoais
Técnicas	Gerenciais	
Saber escrever; Saber ouvir as pessoas; Captar informações; Ser um bom orador; Ser organizado; Saber liderar; Trabalhar em equipe; Conhecimento técnico	Criação de novos produtos e serviços; Desenvolvimento e gerenciamento: finanças, administração, marketing, entre outras; Ser um bom negociador.	Ser disciplinado; Assumir riscos; Ser orientado as mudanças; Ser persistente; Ser um líder visionário.

Fonte: Dornelas (2005, p.40)

Segundo Juliano (2016) o empreendedor foca em oportunidade identificada em nichos de mercados, ao qual ele identifica uma demanda com alto potencial e passa a investir em suas ideias para que se torne um projeto real e comece à atingir seus objetivos, que nada mais é que obter lucro. Um ponto de atenção, empreendedores não demoram a colocar suas ideias em prática, pois o plano pode ser ajustado durante a implantação.

De acordo com Drucker (2012), o empreendedorismo comportamentalista revela que as características dos empreendedores tendem a refletir as características do período e do local onde vivem, sinalizando o empreendedorismo como um fenômeno regional e histórico.

Oliveira, Silva e Araújo (2014), ao investigarem o modelo americano de empreendedorismo, sugeriram três características básicas de personalidade: propensão a assumir riscos; preferência pela inovação e pela criatividade, e necessidade de realização. Percebe inúmeras características e alguns autores acabam focando em algumas, ao qual acham mais importante e tenham um peso maior em relação as outras.

O fenômeno do empreendedorismo é de uma importância imprescindível para o desenvolvimento econômico já que o surgimento de novas empresas acarreta a geração de novos empregos. Além do mais elas também geram uma série de valores não só no âmbito econômico, mas também no âmbito social.

Uma pesquisa realizada pela *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2015), revelou que em cada 10 brasileiros com idade entre 18 a 64 anos, 3 são empreendedores ou estão planejando construir seu próprio negócio. Isso faz com o que o Brasil esteja à frente do *ranking* como país mais empreendedor. Com base na pesquisa citada, percebe que se tem um número bastante significativo de empreendedores no Brasil e isso favorece o crescimento econômico do país, um outro fator que possibilita mais ainda esse crescimento é o apoio do governo para novos empreendedores, pois além do espírito empreendedor ele também precisa de investimento para iniciar o seu negócio.

Já no GEM (2019), a pesquisa apontou que no Brasil, a taxa de empreendedorismo total (TTE) no ano de 2019 foi de 38,7%, representando, aproximadamente, 53 milhões de brasileiros adultos que realizavam alguma atividade empreendedora, como o envolvimento na criação ou na consolidação de um novo negócio ou na manutenção de um empreendimento já estabelecido.

Ainda segundo o GEM (2019), o crescimento expressivo do empreendedorismo inicial no Brasil foi devido exclusivamente ao aumento de 6,4 pontos percentuais na taxa de empreendedores nascentes (8,1%) em relação a 2018, uma vez que a taxa de empreendedores novos sofreu uma redução de 0,6 ponto percentual no mesmo período. O empreendedorismo nascente em 2019 alcançou o maior valor na série histórica, sendo 1,4 ponto percentual superior ao patamar máximo registrado anteriormente, de 6,7%, em 2015. Com relação às taxas de empreendedorismo estabelecido (TEE), o Brasil, apesar da queda

de 4 pontos percentuais em relação ao ano de 2018, obteve o 2º lugar entre os 50 países participantes na pesquisa GEM em 2019.

2.2.2 Empreendedor e a Gestão Financeira

Segundo Juliano (2016) o termo “destruição criativa” foi um termo usado por Joseph A. Schumpeter para indicar o processo que auxilia a criar a riqueza de um país, quando um empreendedor começa a colocar suas ideias e sonhos em prática, ele cria, em sua maioria, algo novo e essa novidade aquece a economia com possibilidades de novos empregos e novos consumidores.

Segundo Juliano (2016) a movimentação de criar um novo negócio, ao qual é instigado pelo espírito empreendedor, proporciona o crescimento econômico, que ao gerar mais emprego e renda ele alimenta uma cadeia produtiva de forma direta e indireta e com isso a importância do empreendedorismo vai mais além do aumento de emprego, renda e produção, ele envolve o processo de iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e consequentemente da sociedade. Ao reconhecer uma necessidade da sociedade, ele inicia um processo de inovação tecnológica ao qual leva ao planejamento e posteriormente a criação de algo.

Baggio e Baggio (2015) tratam dos principais conceitos do empreendedorismo e de um verdadeiro empreendedor no mundo moderno, discutindo a distância que existe entre os conceitos e a real compreensão que se tem do termo. O texto explica também as características de um empreendedor, de empreendedoras, inventores, gestor, líderes e investidores.

O autor inicia sua narrativa chamando atenção para os tópicos morfológicos da palavra “empreender” que pode ser caracterizada pela união dos termos “líder”, “amigo”, “habilidade” e “influência”. Todos esses conceitos, unidos, representam bem o que é empreender de verdade: é preciso que haja muita habilidade de influências e liderar pessoas, com a mesma facilidade que se faz isso com amigos e pessoas próximas (BAGGIO; BAGGIO, 2015).

Para Baggio e Baggio (2015) o empreendedorismo é extremamente importante para todos os países do mundo, como bem coloca o autor. Isso porque, é através do mesmo que a economia é aquecida devido à geração de empregos, os investimentos realizados, o incentivo ao consumo e a prestação de serviços. Os brasileiros, por sua vez, são um povo extremamente empreendedor, negociante de natureza, como são conhecidos pelo mundo. Porém, devido à ausência de incentivo e o excesso de burocracia, o empreendedorismo não é valorizado e incentivado no Brasil.

Dando sequência a linha de raciocínio apresentada pelo autor, é colocado que o grupo social e profissional que compreende o empreendedorismo é extremamente vasto e complexo. Isso porque, não é preciso um seguimento ou uma formação específica para que alguém seja considerado um empreendedor, é preciso apenas: empreender.

Logo, é importante salientar que o conceito de empreendedor deve deixar de ser associado a grandes empresas e organizações apenas, visto que todas aquelas pessoas que possuem um negócio próprio, são e devem, serem consideradas empreendedoras. Criando assim, a diferença que existe entre os empreendedores, líderes, inovadores e gestores (BAGGIO; BAGGIO, 2015).

Como bem coloca Souza (2018), o empreendedorismo no Brasil não é incentivado da maneira como deveria, tal realidade se deve ao fato de que os impostos e a burocracia colocada em cima daqueles que desejam empreender dificultam muito a saúde financeira da empresa desde o momento de sua abertura e se arrasta por toda a vida útil da empresa.

Tal realidade se intensifica ainda mais quando tratamos das micro e pequenas empresas, visto que as mesmas iniciam sua vida no mercado com um custo de investimento baixo, muitas vezes sem experiência ou o preparo de gestão necessário para manter e fazer com que os negócios cresçam (SOUZA, 2018).

Logo, é altamente recomendável que aquele indivíduo que se coloca como gestor da empresa, geralmente aquele que é o dono da mesma, tenha certeza de que atende os requisitos de preparação para identificar necessidades e resolver possíveis falhas. Principalmente no que se refere à gestão financeira e as atividades relacionadas à controladoria e a compliance da empresa, em busca de manter a saúde do empreendimento positiva.

É preciso que o empreendedor de uma micro ou pequena empresa saiba identificar, classificar e resolver problemas que venham a ocorrer dentro da empresa em que trabalha, sempre observando as ações realizadas e ponderando sobre as consequências de cada uma delas. Ainda nesse aspecto é de extrema importância que o empreendedor saiba como prevenir problemas, ou seja, possa prever os mesmos antes que eles aconteçam. Essa habilidade é muito útil dentro de uma empresa moderna, onde apenas um erro pode causar diversas perdas significativas (TAVARES; COSTA, 2015).

2.3 Planejamento Financeiro

Num mercado altamente competitivo como o que as empresas de forma geral estão

inseridas, há necessidade de que os gestores tracem táticas de sobrevivência. Desta maneira, é preciso que os gestores financeiros agreguem sua criatividade administrativa às práticas de otimização dos recursos da empresa utilizados no processo de desenvolvimento das atividades do negócio. Para Moraes (2010), o bom gerenciamento financeiro da empresa permite a realização de atividades necessárias ao desenvolvimento dos negócios, onde o objetivo é adquirir lucros e maximizar os investimentos, mediante o controle eficaz das entradas e desembolsos financeiros.

A falta de controle financeiro, pela administração ineficaz das informações financeiras, pode levar as empresas à falência. Segundo estudos de Freitas e Krai (2010, p. 390), 70% das pequenas empresas não ultrapassam à primeira geração, que são os iniciantes do negócio, ou seja, os criadores; 80% dos pequenos empreendimentos não chegam a cinco anos de mercado e ainda, cerca de 50% das empresas familiares deixam de existir, quebrando ou sendo absorvidas pela concorrência no transcorrer de gestão entre a primeira e a segunda geração. “Já na passagem da segunda para a terceira geração, em torno de 30% a 40% das empresas quebram ou são vendidas (FREITAS; KRAI, 2010 p. 390).

Visando a longevidade dos negócios, o ideal para uma boa gestão financeira é que todos os setores da empresa trabalhem em sintonia, conforme Moraes e Oliveira (2011), garantindo assim o controle e o desenvolvimento financeiro da organização. Para auxiliar os gestores da área, é possível usar as ferramentas financeiras que dão segurança quanto as atitudes empreendedoras a serem tomadas, visando diminuir os riscos decorrentes da atividade financeira, sendo que o Fluxo de Caixa e o Demonstrativo de Resultados as mais conhecidas e mais usadas.

Oliveira *et al.* (2010), cita que é necessário que a área financeira das empresas tenha um sistema informatizado que permita juntar todas as fases relacionadas à gestão, de modo que os recursos financeiros sejam otimizados e contribuam para o resultado da atividade. A utilidade da área financeira é o assessoramento da empresa no seu todo, permitindo que hajam recursos disponíveis quando da sua necessidade.

Ao administrador financeiro é possível confiar as finanças de qualquer tipo de empresa, e a função tem por objetivo gerar lucros no curto ou longo prazos, com minimização dos riscos do negócio, apresentando uma função econômica que envolva todas as decisões empresariais, inclusive as decisões de financiamentos para o negócios, e de investimentos tanto operacionais, como para o futuro da organização (NOGUEIRA, 2012).

2.3.1 Planejamento Financeiro a Longo Prazo

A utilização de um planejamento financeiro é indispensável, através dele se traça uma previsão futura. Esse tipo de planejamento geralmente é descartado pelas microempresas o que pode ser crucial no processo de gestão. Por meio dele se constrói um modelo financeiro para a empresa que indique todas as questões relativas às finanças. Mesmo fazendo previsões, o futuro geralmente é incerto, contudo se a organização tiver um planejamento adequado os impactos causados por fatores internos e externos podem ser minimizados (HOJI, 2009).

Há o planejamento financeiro de longo prazo, que para Gitman (2010), apresenta que os planos financeiros a longo prazo são ações projetadas para um futuro distante, acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros. Tais planos tendem a cobrir um período de dois a dez anos, sendo comumente encontrados em planos quinquenais que são revistos periodicamente à luz de novas informações significativas.

2.3.2 Planejamento Financeiro a Curto Prazo

Segundo Gitman (2010), os planos financeiros a curto prazo são ações planejadas para um período curto (de um a dois anos) acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros.

Os controles diários, são fundamentais para o planejamento financeiro de curto prazo, onde, segundo Gitman (2010), são importantes ferramentas para melhor análise, correção e extração de dados. Fazer anotações de controle de caixas e bancos, por exemplo, dar subsídio na hora de elaborar uma planilha de fluxo de caixa e contas a pagar e, além disso, a empresa sabe o valor que tem disponível para uso imediato naquele dia o que pode facilitar as negociações com fornecedores para obtenção de descontos. Sabe-se que todos os dias os números irão ter oscilação, por isso a importância de usar esse tipo de ferramenta. Outro controle diário relevante é o de vendas, a partir dele é possível saber como está o andamento das metas estabelecidas, quais produtos são maior ou menor saída, qual forma de pagamento está sendo mais utilizada pelos clientes, entre outros, e ainda abastece outras ferramentas implantadas na organização como a projeção de contas a receber e controle de estoque, por exemplo.

2.3.3 Gestão de Caixa e o Fluxo do Caixa

Para Moraes e Oliveira (2011), o fluxo de caixa nada mais é do que a sintetização dos movimentos monetários realizados por uma empresa em um determinado período. É o registro de despesas e receitas. Existem diversos tipos de fluxo de caixa podendo estes ser ajustáveis às necessidades da organização. A sua elaboração parece simples, mas essa ferramenta

necessita de muita disciplina e conhecimento metodológicos, uma vez que deverá tratar sobre números reais para tomadas de decisões baseados em dados verídicos.

Por esse motivo é importante o conhecimento de todo o ciclo financeiro da empresa, suas receitas e suas despesas, para melhor formatação do fluxo de caixa. Com relação ao período do lançamento dos movimentos, é aconselhável que seja feito diariamente, para que se obtenha um melhor controle e conhecimento das informações. Segundo Ferreira (2005), para uma eficiente administração dos fluxos de caixa, deve-se conhecer o ciclo operacional e o ciclo de caixa.

2.3.4 Capital de giro e sua necessidade

De acordo com Moraes e Oliveira (2011) a necessidade de capital de giro corresponde ao caixa operacional, ou seja, ao montante mínimo de recursos financeiros necessários para garantir a operacionalidade da empresa. A sua utilização permite o planejamento dos investimentos e a extração de informações possibilitará o gestor saber se a empresa precisa de capital de terceiros (empréstimos ou financiamentos, por exemplo).

Para calcular o valor do capital de giro é necessário ter dados tirados de outras ferramentas, como a de controle de caixa, contas a receber, contas a pagar. Por isso destacase a relevância de cada uma das ferramentas e suas particularidades, cada uma atende uma área da gestão financeira e em muitos casos existe até uma correlação entre elas facilitando na hora da tomada de decisão.

2.3.5 Modelo de fluxo de caixa

Segundo Dornelas (2001), o fluxo de caixa é a reunião de todas as entradas e saídas de recursos do caixa da empresa em determinado período que pode ser diário, mensal ou anual, sendo reconhecidamente, uma das maiores ferramentas para auxiliar o empreendedor. Zdanowicz (2004) também cita que o fluxo de caixa é um instrumento que registra todas as entradas e os desembolsos financeiros das empresas, em determinado período.

Para estimar o fluxo de caixa projetado do negócio, Cecconello e Ajzenal (2008, p. 248) lembram que são necessárias as seguintes informações: a) resultado operacional por período; b) valores da depreciação e amortização; c) geração operacional do caixa; d) investimentos iniciais do empreendimento; e e) TMA. O Quadro 2 demonstra um modelo de fluxo de caixa, de periodicidade mensal, com a possibilidade de anotar os ingressos e desembolsos do período.

Quadro 2:Modelo de Fluxo de Caixa.

Períodos	jan	fev	Mar	abr	...	Total
Itens						
1.INGRESSOS						
Vendas a vista						
Cobranças em carteira						
Descontos de duplicatas						
Aumentos do cap. Social						
Soma						
2. DESEMBOLSOS						
Compra a vista						
Fornecedores						
Telefone						
Despesas financeiras						
Soma						
3. DIFERENÇA DO PERÍODO						
4. SALDO INICIAL DE CAIXA						

Fonte: Zdanowicz (2004, p. 145).

Segundo Zdanowicz (2004), o fluxo de Caixa representa a liquidez da empresa, demonstrando as atividades desenvolvidas e as condições financeiras dela. Quanto melhor o detalhamento das informações no FC, melhor é a capacidade de decisão do gestor quanto às medidas corretivas que se fizerem necessárias.

2.4 Interpretação dos Resultados Financeiros

Para Padoveze (2015), o processo de gestão de um negócio é o conjunto de processos decisórios que compreendem algumas fases que vão desde o planejamento, passando pela execução do que se planejou para a empresa, culminando com o controle dos processos e dos resultados, considerando as diversas áreas envolvidas dentro das empresas.

Desta maneira, o gestor financeiro de uma organização deve, além de apresentar as métricas financeiras referentes ao faturamento e à quitação dos débitos, decidir sobre as opções de investimento, de crescimento de mercado, de financiamento, dentro outras decisões que são próprias da função.

2.4.1 Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial é uma demonstração financeira que irá evidenciar de forma resumida quantitativa e qualitativa a situação patrimonial da empresa (VICECONTI; NEVES, 2017). Esse demonstrativo elaborado pela contabilidade terá como principal foco, demonstrar aos usuários a saúde financeira da empresa dentro de um determinado período, como afirma Braga (2012), o balanço tem como principal objetivo fornecer informação sobre o patrimônio

da entidade em uma determinada data, mostrando a situação dos seus bens, valor monetário em caixa e bancos, bem como suas obrigações com terceiros.

O Balanço Patrimonial é listado como a demonstração mais importante que a contabilidade fornece e o gestor precisa usar isso a favor da empresa e do planejamento dela. Em sua estrutura o BP reflete os bens, direitos e obrigações que a organização possui. E, além do mais, ele trará a real situação econômica da empresa. Por isso, reforça aqui a importância da fidedignidade das informações transmitidas à contabilidade, pois é oriunda delas que o administrador financeiro irá analisar e tomar decisões de caráter positivo.

2.4.2 Demonstração de Resultado

O DRE representa, resumidamente, as despesas e as receitas da organização em um determinado período. No DRE fica claro a receita obtida nas atividades deduzindo-se as despesas com impostos, custos, outras despesas administrativas e operacionais, juros e imposto de renda, dentre outros (DORNELAS, 2001). No final, o que resta é o lucro ou o prejuízo das operações.

Segundo Cecconello e Ajzenal (2008), à qualidade do DRE deve-se primar pelas informações iniciais, das premissas, pois assim há um detalhamento melhor das projeções e consequentemente, melhor tomada de decisão. Zdanowicz (2004) diz que para manter saldo positivo em caixa, é necessário dimensionar os estoques e projetar valores recebíveis. O saldo em caixa possibilita pagar as contas, sem ter que reter grandes somas em caixa, deixando de investir em outra conta ou de realizar outro investimento.

2.4.3 Fluxo de caixa X DRE

Com base nas projeções de resultados e nas projeções de amortizações de financiamentos, pode-se projetar os fluxos de caixa para o empreendimento e para o acionista (GITMAN, 2010). Pode ser considerado investimento qualquer coisa que a empresa venha a ter gasto e receba um retorno no futuro pelo gasto que teve.

Como se pode observar, o demonstrativo de fluxo de caixa apresenta, de certa forma, a capacidade das empresas cumprirem com suas obrigações financeiras, e gerencia-lo é fundamental, onde informações de amortizações de financiamentos e recebimentos auxiliam na tomada de decisão.

Geralmente, a Demonstração Resultado do Exercício (DRE) está mais familiarizada com a área contábil principalmente quando se fala de micro e pequena empresa. Contudo, ela

se torna um fator necessário para o planejamento financeiro de qualquer organização, pois, através dela avalia-se o resultado (positivo ou negativo).

A Demonstração do Resultado do Exercício é uma demonstração contábil que apresenta o fluxo de receitas e despesas, que resulta em aumento ou redução do patrimônio líquido entre duas datas. Ela deve ser apresentada de forma dedutiva, isto é, inicia-se com a Receita operacional bruta e dela deduzem-se custos e despesas, para apurar o lucro líquido [...] (HOJI, 2009, p. 35).

Com a DRE em mãos é possível fazer análises mais aprofundadas sobre o comportamento dos setores da empresa, a origem das despesas, desperdícios e logo adianta projetar soluções para eventuais gargalos em seus processos.

2.5 Orçamento Empresarial

Uma característica comum nas microempresas diz respeito ao papel do contador na entidade. Geralmente, é ele que exerce a função do conselheiro financeiro ao fornecer informações contábeis aos microempresários. Segundo Hoji (2010), no orçamento empresarial, as “decisões financeiras devem ser tomadas com base em informações geradas por sistema de informações contábeis e financeiras adequadamente estruturadas”. Conforme afirma o autor (2010), orçamento geral é um conjunto de orçamentos direcionados e integrados a cada setor da empresa, chamados de “orçamentos específicos”, nos quais estão refletidos os planos e políticas da organização em períodos futuros.

Segundo Negri (2018), este é um dos primeiros erros financeiros das pequenas empresas, as quais não traçam um plano orçamentário para seu negócio. Para evitar este problema é necessário prever o quanto será gasto com pessoal, despesas administrativas, produção, manutenção dentre outros custos e despesas que a empresa terá em suas atividades, podendo assim, prever quando precisará vender e lucrar para atender as suas obrigações.

2.5.1 Orçamento Operacional

Proprietários de pequenas empresas podem administrar seus negócios de maneira descontraída e podem não ver a necessidade de orçamento. No entanto, se um empresário está planejando um futuro para os negócios, mostra-se necessário financiar seus planejamentos. O orçamento é a maneira mais eficaz de controlar um fluxo de caixa, permitindo investimentos em novas oportunidades no momento apropriado (GOMES, 2000).

Se os negócios estão crescendo, nem sempre a diretoria de uma empresa poderá participar ativamente de cada parte dele. Assim, é necessário dividir seu orçamento entre diferentes áreas, como vendas, produção, marketing, etc. Através do orçamento, o dinheiro

começa a se mover em muitas direções diferentes através de sua organização sendo, portanto, uma ferramenta vital para garantir um eficiente controle de despesas (SÁ; MORAES, 2005).

Um orçamento tem como objetivo controlar as finanças, garantir o financiamento de compromissos administrativos e operacionais, permitem uma tomada de decisão financeira que traga confiança e objetividade nas metas a serem alcançadas, garantindo dinheiro suficiente para os projetos futuros (GOMES, 2000).

O orçamento explicita como o dinheiro da empresa deverá ser gasto, e como esse gasto será financiado. No entanto, não é uma previsão. Uma previsão é uma previsão do futuro, enquanto um orçamento é um resultado planejado do futuro - definido pelo planejamento que a empresa deseja consolidar (SÁ; MORAES, 2005).

Há vários requisitos importantes que devem ser considerados na ocasião da elaboração de um orçamento, para que se garanta um resultado bem planejado e realista. Segundo Yoshitake (2004), esses requisitos podem ser listados da seguinte forma: disponibilidade de tempo, utilizar dados anteriores como referência e criar orçamentos realistas. Em relação à disponibilidade de tempo para orçar, é necessário investir algum tempo na criação de um orçamento abrangente e realista, pois assim fica mais fácil de gerenciar sua execução quando se conhece sua composição.

Ao se utilizar dados anteriores como referência, abrangendo informações históricas sobre vendas e custos (se estiverem disponíveis), servem como uma boa referência quando se pretende elaborar um orçamento. Isso pode dar uma boa referência para as possíveis vendas e custos. Mas também é essencial considerar quais são os planos de vendas, como os recursos de vendas serão usados e quaisquer mudanças no ambiente competitivo (YOSHITAKE, 2004).

Para se criar orçamentos realistas, deve-se fazer uso de informações históricas, plano de negócios e quaisquer alterações nas operações ou prioridades para o orçamento de despesas gerais e outros custos fixos devem fazer parte do orçamento, sendo elas a estabelecedoras dos valores a serem projetados para o planejamento orçamentário (YOSHITAKE, 2004).

É útil trabalhar a relação entre custos variáveis e vendas e, em seguida, usar a previsão de vendas para projetar os custos variáveis. Deve-se ter certeza de que os orçamentos contêm informações suficientes para se monitorar facilmente os principais condutores dos negócios como vendas, custos e capital de giro. O envolvimento do setor de contabilidade

durante o processo de elaboração e de execução orçamentária é de extrema importância para um acompanhamento eficiente e eficaz (SÁ; MORAES, 2005).

Muitas empresas têm um orçamento operacional geral que define o quanto de dinheiro é necessário para administrar o negócio no próximo período, sendo geralmente para um ano. À medida que a empresa cresce em seus negócios, seu orçamento operacional total provavelmente será composto de vários orçamentos individuais, de acordo com as atividades desenvolvidas pelas empresas (YOSHITAKE, 2004).

2.5.2 Orçamento do Caixa

Dornelas (2001) afirma que o capital de giro se refere ao ativo circulante que não está comprometido com o passivo circulante. E Ceconello e Ajzenal (2008) dizem que o capital de giro e o capital de giro líquido são passíveis de verificação após a projeção dos dados operacionais, e que para obter um giro maior de capitais é necessário contar com sistemas de crédito, cobrança de duplicatas e venda de estoques.

Portanto, a administração do capital de giro está relacionada aos ativos e passivos de curto prazo da empresa, necessários para garantir os recursos suficientes para honrar com os gastos das atividades cotidianas da organização. (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2002).

Diante deste contexto e observando a importância da gestão financeira, a seguir apresenta-se algumas fórmulas para os cálculos financeiros e sua importância para gestão nas empresas.

a) Margem de Contribuição

A margem de contribuição é a sobra financeira após a venda de um produto, deduzindo os custos variáveis, que garanta o pagamento dos custos fixos e ainda gere lucro operacional. Para Padoveze (2015, p. 292), a margem de contribuição é a diferença entre o preço de venda unitário de cada produto e os seus custos e despesas variáveis. O lucro de cada unidade vendida multiplicado pelo total vendido, retorna com a margem de contribuição total do produto para o empresário.

O cálculo para a Margem de Contribuição é dado da seguinte maneira:

$$MC = PV - (CMV + DV) \text{ Onde:}$$

MC = Margem de contribuição unitária;

PV = Preço de Venda unitário;

CMV = Custo das Mercadorias Vendidas; DV

= Despesa variável unitária.

b) Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio corresponde ao valor onde os custos e despesas se igualam a receita da empresa. O cálculo deste método ajuda a levantar a quantidade de vendas necessárias para que as receitas igualem os custos e as despesas, retornando um lucro zero. Assim, o conhecimento do ponto de equilíbrio ajuda nas decisões gerenciais, como a eliminar determinada linha de produto a fim de sanar os prejuízos ou enxugar a estrutura operacional (PADOVEZE, 2015).

O cálculo do ponto de equilíbrio econômico é dado da seguinte maneira:

PEe = custos e despesas fixas + custo de oportunidade/margem de contribuição

O custo da oportunidade se refere ao montante que o empresário poderia ganhar aplicando o valor correspondente em algum outro investimento. Já o cálculo do ponto de equilíbrio financeiro é dado a seguir:

PEf = despesas e custos fixos – despesas não desembolsáveis / %margem de contribuição

Neste caso as despesas não desembolsáveis correspondem as depreciações dos ativos da empresa.

c) Lucro Operacional

Para Dornelas (2001) a margem de lucro se refere à porcentagem da receita que resta assim que são deduzidos todos os custos, as depreciações, os juros pagos, os impostos para a produção ou comercialização e demais despesas atreladas aos produtos. Sua função é estimar o ganho da empresa com as vendas realizadas. O lucro operacional é um dos indicadores que compõem o Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE), oferecendo uma síntese dos resultados financeiros da empresa em determinado período, geralmente anual.

O cálculo do lucro operacional se dá da seguinte maneira:

Lucro operacional = Lucro Bruto – Despesas Operacionais + Receitas Operacionais

d) VALOR PRESENTE LÍQUIDO - VPL

O valor presente líquido apresenta o que resta do investimento depois de realizadas todas às operações necessárias para o mesmo.

Definem Lemes Júnior et al (2002, p. 182) que “o valor presente líquido é o valor presente das entradas líquidas de caixa menos o valor presente das saídas de caixa para investimento, descontadas ao custo de capital da empresa”.

O valor presente líquido é o valor presente dos fluxos futuros de caixa menos o valor presente do custo do investimento. Ross, Westerfiel e Jaffe (2002, p. 75). A fórmula do VPL segundo Ross, Westerfiel e Jaffe (2002, p. 75) se resume em:

$$\text{VPL} = -\text{Custo} + \text{VP (Valor Presente)}$$

Depois de calculado o VPL deve ser verificado o resultado, quando o mesmo for positivo significa que o investimento é considerado viável para o empreendedor, caso o resultado se der negativo não se deve realizar o investimento proposto.

2.6 Sistema de Informações Gerenciais

Segundo Laudon e Laudon (2012), à medida que aumenta a complexidade interna na empresa e no ambiente em que ela atua, o processo de tomada de decisão tende a tornar-se também mais complexo. Para entender essa situação de maneira adequada precisa-se de um sistema de informações que processe o grande volume de dados gerados e produza informações validas.

O conceito básico de sistema de informações estabelece que todo sistema seja um conjunto de elementos em interação, visando atingir um objetivo comum. Teoricamente “[...] há dois tipos de sistemas: aberto e fechado. O sistema aberto é o que sofre influencias de meio e que, com suas ações, influencia o meio; o sistema fechado não sofre influencias do meio nem o altera com suas ações internas [...]” ROSINI (2003, p.3). Mas todo sistema pode ser decomposto de partes menores chamadas de subsistemas, que são conjuntos de elementos interdependentes que interagem por um objetivo comum, que ajudara o sistema a alcançar um objetivo maior.

Segundo Laudon e Laudon (1999, p. 4), o Sistema de Informação- SI é “um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui

informação para dar suporte à tomada de decisão e ao controle da organização”. Turban, Mclean e Wetherbe (2004), complementam, afirmando que os sistemas de informação são elaborados para facilitar a caracterização de determinados objetivos. Entre os principais objetivos estão a transformação de maneira econômica de dados em informação e informação em conhecimento.

Mais tarde, Laudon e Laudon (2012), na busca por uma definição mais completa, conceituam os Sistemas de Informação como um conjunto de partes que interagem entre si, integrando-se para atingir um objetivo ou resultado, componentes inter-relacionados que coleta, processa, armazena e distribui informação para dar suporte à tomada de decisão e também ajudam os gerentes a analisar problemas. Por outro lado e de um modo mais técnico, Rezende (2005, p.13) aponta que os SIs “[...] em informática, é o conjunto de software, hardware e recursos humanos; componentes da tecnologia da informação e seus recursos integrados; empresa ou organização e seus vários subsistemas [...]”.

Independentemente do uso da tecnologia da informação, os sistemas procuram atuar como “[...] ferramentas para o funcionamento complexo das organizações privadas e públicas, instrumentos que possibilitam uma avaliação analítica e sintética, facilitando os processos internos e externos [...]” (REZENDE, 2005, p. 14). Ou seja, conforme apresenta o autor, estes sistemas geram modelos de informações para auxiliar os processos decisórios organizacionais, informações oportunas, personalizadas e geradoras de conhecimento.

Quanto a sua forma de atuação, os sistemas de informação podem ser classificados de maneiras diferentes, ou seja, existem sistemas específicos correspondente para cada nível organizacional. Os sistemas em cada nível são, por sua vez, especializados para servir a cada uma das principais áreas funcionais. Desse modo, os sistemas típicos encontrados nas empresas são projetados para assistir trabalhadores ou gerentes de cada nível e nas funções de vendas e marketing, produção, finanças, contabilidade e recursos humanos (LAUDON e LAUDON, 1999).

Ainda segundo Laudon e Laudon (1999), existem três principais tipos de sistemas de informação que servem a níveis de organização: Sistemas de nível operacional, sistemas de nível gerencial e sistemas de nível estratégico.

Os sistemas de nível operacional, auxiliam no suporte de atividades e transações simples da organização, como vendas, receitas, depósitos, folha de pagamento, fluxo de materiais dando aos gerentes operacionais acompanhamento das atividades. “[...] O principal

propósito de sistemas desse nível e responder a perguntas rotineiras e localizar o fluxo de transações através da organização [...]” (LAUDON & LAUDON, 1999 p 28.)

Stair e Reynolds (2002) comentam que um Sistema de Informação pode ajudar a organização a atingir metas, para que os gerentes possam controlar, organizar e planejar com mais eficiência e eficácia a organização. Para O’Brien (2004), um Sistema de Informação gera produtos de informação que apoiam muitas das necessidades dos gestores em sua tomada de decisão. Esses produtos de informação pré-definidos transformam-se em relatórios periódicos, de exceção e por demanda e respostas imediatas a consultas.

Os sistemas de nível operacional, auxiliam no suporte de atividades e transações simples da organização, como vendas, receitas, depósitos, folha de pagamento, fluxo de materiais dando aos gerentes operacionais acompanhamento das atividades. Este sistema operacional, segundo Laudon & Laudon (2011), tem como objetivo registrar, controlar e fornecer relatórios relacionados aos fluxos rotineiros ou diários das atividades nas empresas.

Ainda segundo Laudon & Laudon (2011), os sistemas de nível gerencial são utilizados pelos gerentes médios, auxiliam no monitoramento ao controle, à tomada de decisões e às atividades administrativas, tendo como características os relatórios gerenciais de acompanhamento das atividades da empresa, onde o gestor, pode comparar o projetado com o realizado na empresa. Sistemas de nível estratégico têm por principal função adequar as mudanças no ambiente externo com a capacidade organizacional existente, ajudam administração sênior a focar assuntos estratégicos e tendências de longo prazo no ambiente interno e externo (LAUDON & LAUDON, 2011).

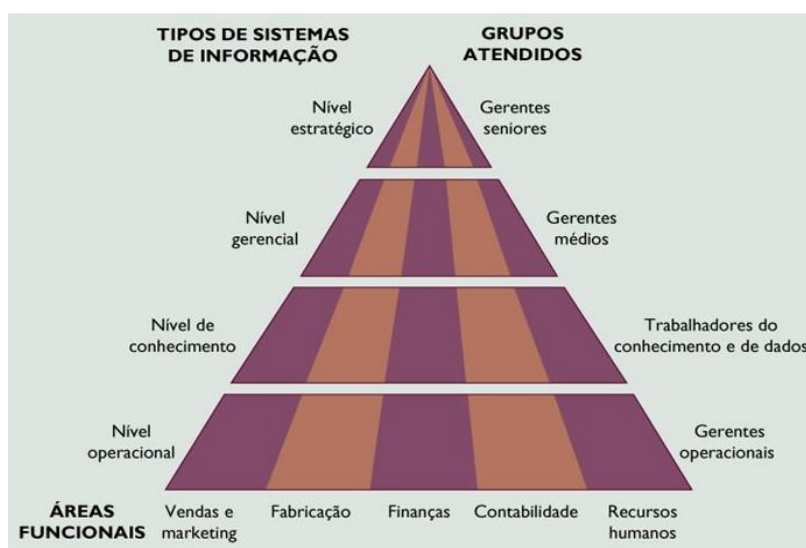
O SIG (Sistema de Informação Gerencial) é um sistema que tem o intuito de transformar dados em informações, que serão usadas para a formação do conhecimento, sendo este necessário para a tomada de decisões, ou seja, as informações contábeis podem fazer parte desses dados para auxiliar os gestores. Os Sistemas de Informações Gerenciais, quando bem utilizados, devem oferecer “alta confiabilidade e consistência nas informações e resultados fornecidos. Os Sistemas de Informações Gerenciais devem ser eficazmente planejados, projetados e implementados corretamente” (MARTINS *et al.*, 2012, p.2).

As principais funções empresariais como vendas e marketing, produção contabilidade, financeiro também são diferenciados pela sua especialidade funcional, e possuem seus próprios sistemas de informação. Diferentes organizações têm diferentes sistemas de informação para as mesmas áreas funcionais, sendo assim, estes sistemas, segundo Laudon & Laudon (2011), precisam atender as especificidades de cada organização.

Conforme o autor Laudon e Laudon (1999), os sistemas de nível estratégico têm por principal função adequar as mudanças no ambiente externo com a capacidade organizacional existente, ajudam administração sênior a enfocar assuntos estratégicos e tendências de longo prazo no ambiente interno e externo.

A figura a seguir representa a hierarquia dos sistemas de informações, apresentado do nível operacional ao estratégico.

Figura 1 : Hierarquia dos sistemas de informações



Fonte: Adaptado de Laudon & Laudon (2011)

A utilização de um sistema de informação bem estruturado proporciona aos administradores informações necessárias em tempo real que o auxiliam na tomada de decisão com a agilidade necessária que o mercado precisa, possibilitando dessa forma, que os gerentes intervenham quando as coisas não estiverem indo bem, ou seja, é essencial para o controle operacional da empresa.

3.METODOLOGIA

Em relação aos métodos, para este estudo o nível de pesquisa foi a pesquisa descritiva, a qual, segundo Gil (2010), caracterizam pela investigação de pesquisa empírica com a finalidade de delinear ou analisar as características de fatos ou fenômenos.

3.1 Plano ou delineamento da pesquisa

No que se refere aos objetivos, a pesquisa delinea-se como exploratória, pois tem como principal escopo investigar determinada situação para identificar e se aproximar de determinado fenômeno ou assunto e com isso criar conhecimento a seu respeito.

A pesquisa exploratória é significativa em qualquer situação sobre a qual o pesquisador não disponha do entendimento suficiente para prosseguir com o projeto de investigação. Já pesquisas descritivas, visam identificar, expor e descrever os fatos ou fenômenos de determinada realidade em estudo, características de um grupo, comunidade, população ou contexto social (GIL, 2010).

Sendo assim, esta pesquisa foi qualitativa, pois foi necessário a análise qualitativa para a análise dos conteúdos e dados colhidos nas entrevistas que foram aplicados.

3.2 Definição da Área ou população alvo do estudo

Para Gil (2018), a população é um conjunto definido de elementos que possuem determinadas características, comumente fala-se de população como referência ao total de habitantes de determinado lugar. Todavia, em termos estatísticos, pode-se entender como amostra o conjunto de alunos matriculados numa escola, os operários filiados a um sindicato, os integrantes de um rebanho de determinada localidade, o total de indústrias de uma cidade, ou a produção de televisores de uma fábrica em determinado período.

Sendo assim, a população para o presente estudo foram todas as empresas registradas na cidade de Ji Paraná -RO. Onde, segundo a data base do SEBRAE, o qual apresentou as 11.422 empresas registradas neste município. Porém, foram selecionados 5 setores, sendo eles: Agropecuária onde estão registradas 34 empresas, Comércio que tem registro de 4.602 empresas, Construção Civil com 897 registros, Indústria com 1.116 registros e Serviços com 3.964 registros.

3.3 Plano de amostragem

A amostragem caracteriza-se, segundo Gil (2018), em um subconjunto do universo ou da população, por meio do qual se estabelecem ou se estimam as características desse universo ou população.

Para este estudo, foi aplicado a amostra estratificada, que segundo Gil (2010), a amostragem estratificada caracteriza-se pela seleção de uma amostra de cada subgrupo da população considerada. A amostragem estratificada pode ser proporcional ou não proporcional. No primeiro caso, seleciona-se de cada grupo uma amostra aleatória, ou seja,

proporcional à extensão de cada subgrupo determinado por alguma propriedade tida como relevante. No caso da amostragem estratificada não proporcional, a extensão das amostras dos vários estratos não é proporcional à extensão desses estratos em relação ao universo. Há situações em que este procedimento é o mais adequado, particularmente naqueles em que se tem interesse na comparação entre os vários estratos.

Sendo assim, para este estudo, definiu-se uma amostra estratificada e não proporcional, ou seja, foi definido como amostra 4 setores dos listados pela data base do SEBRAE, sendo eles Comércio, Construção Civil, Indústria e Serviços. Onde foram entrevistadas 2 empresas de cada um destes setores, totalizando 08 entrevistas que foram aplicadas.

3.4 Planos de instrumento de coleta

Para a coleta de dados foi realizada uma entrevista semiestruturada, que segundo Gil (2010), é definida como um roteiro principal de perguntas, podendo ser adicionadas outras questões que sejam pertinentes no momento da entrevista, fazendo com que as informações sejam obtidas de forma espontânea, sem seguir uma padronização de respostas.

Sendo assim, foi desenvolvido um roteiro de entrevista, o qual, foi baseado no tema e objetivos deste estudo, ou seja, pretende-se identificar a importância da gestão e controle financeiro em microempresas da cidade de Ji-Paraná.

Também foi utilizado a estratégia de coleta de dados análise documental. Na coleta documental segundo Calado e Ferreira (2004), os documentos são fontes de dados brutos para o investigador e a sua análise implica um conjunto de transformações, operações e verificações realizadas a partir dos mesmos com a finalidade de se lhes ser atribuído um significado relevante em relação a um problema de investigação.

Outra estratégia de coleta de dados foi a observação indireta e não participativa, a qual, conforme apresenta Gil (2008), os fatos devem ser observados e descritos, sem permitir que os preconceitos teóricos alterem sua natureza e sua importância. Isto implica estudar os fatos em si mesmos e em relação com o conjunto. A observação nada mais é que o uso dos sentidos com vistas a adquirir os conhecimentos necessários para o cotidiano.

3.5 Plano de Análise de Dados

Adotou-se a abordagem predominantemente qualitativa, para mostrar mais claramente os dados coletados através das entrevistas que foram aplicadas. Segundo Gil

(2018) a pesquisa qualitativa é o método no qual o pesquisador preocupa-se com aspectos que não podem ser quantificados e sim com a compreensão do tema pesquisado por meios não numéricos, buscando significados, motivos e atitudes para a análise do assunto pesquisado.

3.5.1 Análise qualitativa

Para análise dos dados, a técnica escolhida foi a Qualitativa, que para Gil (2010, p. 20), o qualitativo é a “interpretação dos dados, levando-se em consideração seu conteúdo”. Ou seja, serão analisados os conteúdos levantados nas entrevistas aplicadas as 8 empresas dos 4 setores selecionados da cidade de Ji-Paraná.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados os resultados das entrevistas aplicadas as micro e pequenas empresas da cidade de Ji-Paraná. Tal entrevista foi aplicada no período de 25 a 28 de setembro de 2021, com base no roteiro de entrevista (apêndice A), pré-elaborado com questões relacionadas ao objetivo do trabalho. Sendo assim, o autor entrou em contato via telefone com as empresas, apresentando o objetivo da entrevista, seu nome e a instituição de ensino que este trabalho será apresentado.

Participaram da pesquisa 8 empresas, sendo elas duas do ramo de serviços, duas do ramo de comércio, duas do ramo da construção civil e duas do ramo da indústria, não foram encontradas pequenas agroindústrias na região para aplicar pesquisa, somente de médio e grande porte. Tais empresas foram denominadas empresa A, B, C, D, E, F, G e H. A seguir apresenta-se as questões e as respostas dos entrevistados, bem como, uma base teórica para complementar as interpretações.

Tais entrevistas estão relatadas na íntegra no Apêndice B, as quais compõem a base para a interpretação que será apresentada. Inicialmente, questionou-se o perfil dos entrevistados, onde 5 são do sexo feminino e 3 do sexo masculino. Em relação a idade, a entrevistada mais nova tem 23 anos e o mais velho tem 42 anos de idade. Quanto a escolaridade, 7 dos entrevistados tem ensino superior completo e apenas 1 entrevistada tem ensino médio completo. Em relação ao número de colaboradores, uma empresa tem 1 colaborador, 5 empresas têm 3 colaboradores e 2 empresas tem 5 colaboradores. Tais números indicam que todas as empresas entrevistadas são de pequeno porte.

As questões a seguir estão relacionadas ao tema deste trabalho, ou seja, são questões que buscam identificar o conhecimento e uso dos controles financeiros na tomada de decisão destas empresas.

Em relação ao faturamento dos últimos 3 anos, conforme se pode observar no Apêndice B, todas as empresas entrevistadas tiveram aumento nas vendas neste período, onde, algumas, como a empresa “A” e “B” e “H”, praticamente, dobraram o faturamento neste período, tendo como principal motivo a pandemia, onde, no caso da empresa de serviços de sistemas de informação, devido a necessidade de seus clientes pessoa jurídica continuarem atuantes no mercado, tiveram que digitalizar seus negócios e migraram suas vendas para a internet. Já a empresa “G” teve queda no faturamento.

Para Pacheco (2018) a área de vendas é uma das áreas mais importantes dentro de uma organização. Você pode ter o melhor produto/serviço do mundo, mas é só com um time de vendas bem treinado e alinhado que conseguirá tirar o máximo proveito desta vantagem. Trabalhar com as expectativas dos clientes, ter visão de dono da empresa, saber tudo sobre aquilo que está oferecendo e acreditar que se está vendendo algo que é realmente necessário e relevante, são características que todos os envolvidos nesse processo precisam possuir.

Isso prova que não adianta a empresa ter uma excelente estrutura física, os melhores fornecedores, produtos ou serviços de qualidade ou estar localizada no melhor ponto do município, se a sua força de vendas não estiver tendo sucesso nas suas ações. O objetivo de toda empresa deve estar centrado em fazer com que, seu produto ou serviço seja, sempre melhor do que o da concorrência, porém, um bom profissional de vendas faz toda a diferença, o que prova o quão importante é a área comercial. Ou seja, por melhores ou mais inovadores que sejam os produtos ou serviços de uma empresa, é impossível ela crescer e se sustentar no mercado sem uma equipe de vendas bem treinada e alinhada com os seus objetivos. Por isso é que a gestão comercial é fundamental.

Em relação ao faturamento, as respostas, conforme indica o Apêndice A, tem variação entre 180 mil reais a 360 mil, novamente indicando que são empresas de pequeno porte. Conforme afirma Chiavenato (2014), independentemente do ramo de negócio, uma gestão financeira eficiente é fundamental para a tomada de decisões do gestor ou empresário dentro da empresa, pois ela oferece meios que garantam as condições de faturamento e quitação das despesas provenientes das operações comerciais necessárias no negócio, bem como, os meios de investir em novas linhas produtivas ou comerciais, e até mesmo na substituição de produtos, visando sempre a saúde financeira da organização.

Quanto a busca dos entrevistados por cursos de aperfeiçoamento e treinamentos na área administrativa, somente a empresa E afirmou que sim, onde foram feitos cursos de aperfeiçoamento em liderança, gestão da produtividade, gestão de mudança e marketing. A empresa “A”, “G” e “H”, também afirmaram que foram feitos cursos, mas mais na área técnica e relacionada a atividade da empresa.

Atualmente, quando se diz a respeito de empresas, sejam elas formadas por espaço físico ou virtual, de interesse capital ou tecnólogo, destaca-se as pessoas, como composição de peças-chaves ativamente pensantes no processo. E assim como as empresas, que necessitam de capacitação contínua para adequar-se ao meio que atuam, pessoas também necessitam de aperfeiçoamento constante de suas competências e habilidades profissionais (AGUIAR, 2020).

Assim, Treinamento e Desenvolvimento (T&D) é um tema de extrema importância dentro das organizações. Bazon e Oliveira (2012), relatam que o desenvolvimento da organização corresponde diretamente com a capacidade de desenvolver pessoas, e consequentemente, ser desenvolvida pelas pessoas; o treinamento está intimamente relacionado como o aperfeiçoamento de desempenho, pois prepara o colaborador para as inovações tecnológicas e as constantes mudanças do meio ambiente e mercado, e é sempre novamente aplicado diante de uma necessidade de melhoria do colaborador.

Quanto ao conhecimento das informações financeiras geradas pelo escritório de contabilidade, praticamente todas afirmaram que conhecem muito pouco, tendo destaque para o conhecimento em fluxo de caixa, onde todas afirmaram que usam e demonstram o resultado do exercício. Porém, todas as empresas, apesar de afirmarem que estas informações são importantes, não tem muito conhecimento para analisar e tomar decisões sobre estes relatórios financeiros. Porém, a empresa “H”, afirmou que conhece muito bem e utiliza praticamente todos os relatórios.

Uma das maiores metas da análise financeira é fornecer subsídios para o processo decisório, de forma racional, para a concessão de crédito e de investimentos, considerando que as informações sejam de boa qualidade (SILVA, 2013). Analisar as demonstrações contábeis é uma arte, considerando o conhecimento para obter relações úteis, com o objetivo financeiro desejado, de relatórios contábeis clássicos e de suas extensões ou detalhamentos, quando for o caso.

Em relação aos relatórios financeiros existentes, as entrevistas indicaram que são mais conhecidos e usados para a tomada de decisão o demonstrativo de fluxo de caixa, porém,

uma das empresas, a empresa “E” conhece outros relatórios como o Balanço Patrimonial, Balancetes, Relatório de custos e despesas e relatório de faturamento, a qual, afirmou que apesar de não conhecer muito, estes são usados para ajudar a empresa a tomar decisões. Já a empresa “H” afirmou que utiliza praticamente todos na sua tomada de decisão.

A produção das demonstrações financeiras é associada ao posicionamento financeiro e patrimonial da empresa, permitindo informações essenciais acerca da situação vigente desta perante o mercado, podendo ser trabalhados com o intuito de absorver dados relevantes e estratégicos para os interessados ao processo decisório, assim como divulgar os produtos da administração dos recursos. Dessa forma, as demonstrações contábeis podem ser tidas como um demonstrativo sintetizado e organizado acerca da condição econômica e financeira da empresa perante o mercado, cuja situação pode ser administrada mediante a contabilidade, em um dado período de tempo (MARION; FARIA, 2017).

Para Oliveira e Perez Júnior (2012), a contabilidade, naturalmente, é um sistema de dados, que visa auxiliar os administradores na avaliação, monitoramento e demonstração de questões econômicas e financeiras, assim como nas alterações ocorridas quanto ao espólio das organizações. As demonstrações contábeis são os instrumentos utilizados pelo departamento de contabilidade para a efetivação da demonstração alusiva às expressões econômicas e financeiras da empresa, assim como para municiar os administradores com os dados relevantes para o processo decisório na rotina mercadológica.

Em relação aos indicadores financeiros usados, as entrevistas apresentaram que o fluxo de caixa é usado por todas as empresas entrevistadas, menos a empresa “A” que não usa nenhum indicador financeiro para tomara decisões. Outros indicadores como controle de estoques, balanço patrimonial e DRE, também são usados por 2 empresas, mas não com muita frequência devido à falta de entendimento e conhecimento sobre estes. Já as empresas “G” e “H” afirmaram que utilizam todos os relatórios para a tomada de decisão.

Quanto aos controles não financeiros, apesar de algumas das empresas afirmaram que usam informalmente, poucas tem formalizado tais controles, ou seja, ou por falta de conhecimento, ou por falta de atenção dos entrevistados, estas empresas não têm estes controles não financeiros implantados, fato que pode comprometer a tomada de decisão destas empresas. Apenas a empresa “H” afirmou que utiliza todos os relatórios financeiros que estão integrados em seu sistema ERP.

Os registros contábeis implementados, em tempos predefinidos, pelas empresas são a origem das informações necessárias ao procedimento de criação das demonstrações

contábeis. Estas em uma empresa são representativas dos dados que mostram suas operações por um dado período, e por serem avaliadas possibilitam observar os pontos fortes e fracos verificados em atividades operacionais e não operacionais, assim como suas perspectivas futuras, o que permite a tomada de decisão (MANKIW, 2015).

As informações utilizadas pelo setor de contabilidade são mostradas, periodicamente, àqueles interessados de forma sucinta e organizada, compondo, assim, os relatórios contábeis (MARION, 2010).

Quanto a relação das informações financeiras e não financeiras na hora de tomar decisões, as empresas entrevistadas afirmaram que não fazem este comparativo, ou seja, apesar de algumas avaliarem o crescimento de clientes, isso não é uma prática comum, fato que pode comprometer o planejamento futuro destas empresas.

A Gestão Financeira é a área da organização que cuida de um dos recursos mais caros, importantes e escassos: os recursos financeiros. Segundo Chiavenato (2014), são eles que dão o ritmo do pleno funcionamento da empresa e ajudam a responder a perguntas tais como: a empresa está preparada para expandir? pode contratar mais pessoas? goza de boa saúde financeira? em que gastos extras, ou seja, investimentos pode incorrer? O papel do gestor financeiro em uma empresa está relacionado à responsabilidade de planejar as finanças do negócio, captando e aplicando de recursos de forma adequada. A partir do estudo e da análise do mercado financeiro é que são apresentadas propostas para um determinado desempenho econômico desejado.

Em relação a importância da boa gestão financeira para manter a empresa funcionando, todas as empresas entrevistadas afirmaram que sim, consideram que seja de grande importância, porém, conforme os resultados das entrevistas, poucas fazem uso desta ferramenta administrativa para tomar decisões.

O sucesso de uma boa Gestão Financeira depende da junção de todas as informações contábeis e da análise do comportamento do mercado financeiro no qual a empresa está inserida – ou seja, para obter um resultado satisfatório, é necessário que estas duas áreas da empresa funcionem sincronizadas. Quando não ocorre esse sincronismo, as empresas estão fadadas a encerrarem suas atividades. Segundo dados do IBGE, apenas cinco anos após serem criadas, pouco mais de 60% das empresas brasileiras fecham as portas. Um dos principais motivos para isso é a falta de planejamento e a má Gestão Financeira.

A Gestão Financeira também é chamada de “Administração Financeira”, mas, apesar de mudar o nome, a função continua a mesma. O administrador financeiro tem a tarefa de

utilizar seu conhecimento técnico e as ferramentas gerenciais disponíveis com a finalidade de aumentar a riqueza da organização (WERNKE, 2008)

Quanto a satisfação dos entrevistados em relação a gestão financeira de suas empresas, todos afirmaram que estão satisfeitos, principalmente, devido ao crescimento das vendas nos últimos anos, porém, como relatado pela maioria, estas empresas não fazem uma gestão financeira eficiente, sendo necessário cursos ou até consultorias que possam auxiliar estes empresários(as), a melhorarem e entenderem mais sobre este aspecto que é fundamental para o bom andamento dos seus negócios.

Conforme Hoji (2010), a Administração Financeira tem o objetivo econômico de maximizar a riqueza dos proprietários, por meio de um retorno compatível ao risco assumido. A geração de lucros e caixa permite que a empresa reinvesta seu lucro em benefício da comunidade, dos seus funcionários e dela própria. De acordo com Gitman (2010), a Administração Financeira desempenha um papel importante por meio da figura do administrador financeiro, que administra todos os tipos de finanças de uma empresa, buscando sempre acompanhar as mudanças no ambiente externo e interno e no meio econômico.

Independentemente do setor de atuação, conhecer o perfil das microempresas e suas características implica conhecer as necessidades envolvidas nas inovações e competições do mercado, visando à movimentação de riquezas

O gestor financeiro desempenha um importante papel de qualquer empresa independente de seu tamanho. Geralmente, quem executa essa função em micro e pequenas empresas é o próprio dono, necessitando habilmente de conhecimentos técnicos, visão externa e interna do negócio. Segundo Gitman (2010), é fundamental que a execução dessa função seja feita com a mais elevada atenção, pois através dela que pretende aumentar o valor do patrimônio líquido gerando riqueza para a empresa.

Ainda de acordo com Gitman (2010), as principais funções do gestor financeiro são: gestão de caixa, concessão de crédito, administração de cobranças, captação de recursos, decisão de investimento, planejamento e controle financeiro, dentre outras funções pertinentes a esse tipo de gestão.

6. CONCLUSÃO

O primeiro objetivo específico foi atendido através de uma revisão bibliográfica, a qual identificou a importância da gestão e dos controles financeiros para as microempresas, as quais, muitas vezes, ou por falta de conhecimento do empreendedor, ou por falta de entendimento nos relatórios financeiros, não são usados de forma adequada para a tomada de decisões.

Quanto ao segundo objetivo específico, foi diagnosticado, através de uma entrevista aplicada a 8 gestores de micro e pequenas empresas, sendo elas 2 do ramo de serviços, 2 do ramo de comércio, 2 do ramo da construção civil e 2 do ramo da indústria. Os resultados apresentam que a maioria dos respondentes utilizam somente o fluxo de caixa para controlar suas finanças, ou seja, apesar dos gestores de algumas destas microempresas conhecerem os controles financeiros, não os utilizam, muitas vezes por não entenderem ou não acharem necessário para a tomada de decisões no seu dia a dia.

Em relação ao terceiro e último objetivo específico, observou-se com a análise das entrevistas que os gestores estão satisfeitos em relação a gestão financeira de suas empresas, apesar que, não usam a maioria dos controles disponíveis, onde alguns, conforme apresentado, deixam a parte dos relatórios contábeis para o próprio contador elaborar e registrar o dia a dia financeiro de suas microempresas.

Por fim, constatou-se que os objetivos deste estudo foram atingidos, porém, devido a importância do tema, sugere que novos trabalhos sejam realizados, onde o pesquisador poderá aplicar a entrevista a mais microempresas, inclusive de outras cidades, onde, através dos resultados, poderá, ou não, chegar a novas conclusões.

6.REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Carlos Eduardo Franco; OLIVEIRA, Leonel Gois Lima; GONZALEZ, Rafael Kuramoto; ABDALLA, Márcio Moutinho. **A estratégia de triangulação: objetivos, possibilidades, limitações e proximidades com o pragmatismo**. IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade – Brasília/DF – 3 a 5 de novembro de 2013.

BAGGIO, Adelar Francisco; BAGGIO, Daniel Knebel. **Empreendedorismo: Conceitos e definições**. Revista de empreendedorismo, inovação e tecnologia, v. 1, n. 1, p. 25-38, 2015.

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações Contábeis**. Estrutura, análise e interpretação. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. **Constituição** (1988). **Constituição** da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado **Federal**: Centro Gráfico, 1988.

CECCONELLO, Antônio R.; AJZENTAL, Alberto. **A construção do Plano de Negócio**. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIAVENTO, I. **Gestão financeira**: uma abordagem introdutória. 3. ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. 6 ed. São Paulo: Editora de Cultura, 1999.

DORNELAS, José Carlos A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando ideias em Negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e Espírito Empreendedor: Práticas e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FREITAS, Ernani Cesar de; KRAI, Lucas Saldanha. **Gestão organizacional em empresas familiares no Vale do Rio dos Sinos**. Revista de Gestão, REGE, v. 17, n.4, São Paulo: 2010, p.387-402. Disponível em: <<http://www.periodicos.usp.br/rege/article/view/36715/39436>>. Acesso em: 07 abr. 2021.

GEM: *Global Entrepreneurship Management*. **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBQP, 2015.

GEM. Global Entrepreneurship Monitor **Empreendedorismo no Brasil : 2019 ** Coordenação de Simara Maria de Souza Silveira Greco; diversos autores -- Curitiba: IBQP, 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. [2.Reimpr.] - 6. ed. – São Paulo: Atlas, 2018

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. 12.ed. São Paulo: Pearson, 2010.

GOMES, R. C. V. **Orçamento Base Zero como Técnica de Planejamento Financeiro**. 2000. Monografia - Departamento de Economia, Contabilidade e Administração de Empresas da Universidade de Taubaté, São Paulo, 2000.

HISRICH, Robert D., PERTERS, Michael P. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. São Paulo: Atlas, 2009.

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

JULIANO, Marcio de Cassio. **Empreendedorismo**. Londrina: Editora e distribuidora Educacional S.A, 2016.

LAUDON & LAUDON, Kenneth C., Jane Price. **Gerenciamento de sistemas de informação**. 3 Ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.1999

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 9 ed. São Paulo: ABDR, 2011.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de Informação Gerenciais**. 10 ed. São Paulo: ABDR, 2012.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa et al. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

MANKIW, N. Gregory. **Macroeconomia**. 8.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

MARTINS, Pablo Luiz; MELO, Bruna Martins; QUEIROZ, Danilo Lemos; SOUZA, Mariana MARION, José Carlos; FARIA, Ana Cristina de. **Introdução à Teoria da Contabilidade**. De acordo com os CPCs e as normas internacionais de contabilidade. 6. ed. Atlas, 2017.

Silva e; BORGES, Rodrigo de Oliveira. Tecnologia e Sistemas de Informação e Suas Influências na Gestão e Contabilidade. **IX SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2012. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/28816533.pdf>>. Acesso em: 08 de abr. 2021.

MEGLIORINI, E.; VALLIM, M. A. **Administração Financeira: Uma Abordagem Brasileira**. São Paulo: Pearson, 2009.

MORAES, Rafael Cacemiro de; OLIVEIRA, Wdson de. **A importância da gestão financeira nas empresas**. UNAR (Centro Universitário de Araras), Revista Científica, v. 5, n. 1. Araras: São Paulo, 2011, p. 51- 58.

MORAIS, Szabo. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NEGRI, Patrick. **Quais erros evitar na gestão financeira para pequenas e médias empresas?** 2018. Disponível em: <https://iugu.com/blog/gestao-financeira-pequenas-mediasempresas/>. Acesso em 08 de abr. 2021.

NOGUEIRA, Clayton. **O novo papel do gestor financeiro nas empresas: de xerife a treinador fora de série**, 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-novo-papel-do-gestorfinanceiro-nas-empresas-de-xerife-a-treinador-fora-de-serie/66551/>>. Acesso em: 08 de abr. 2021.

O'BRIEN, James. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. Trad. de Célio Knipel Moreira e Cid Knipel Moreira. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

OLIVEIRA, H. C; DELELLI, T. C. F. M; SILVA, J. P; MARTINS, L. M. **Gestão financeira como instrumentos de maximização de resultados das empresas**. Revista Eletrônica de Ciências Empresariais. A. 3, n. 6. 2010. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/7938307A-gestao-financeira-como-instrumento-de-maximizacao-de-resultados-das-empresas.html>>. Acesso em: 07 de abr. 2021.

OLIVEIRA, José Roberto Cajaíba de; SILVA, Wendel Alex Castro; ARAUJO, Elisson Alberto Tavares. **Características comportamentais empreendedoras em proprietários de mpes longevas do vale do mucuri e Jequitinhonha/MG**. RAM, Rev. Adm. Mackenzie, São Paulo , v. 15, n. 5, p. 102-139, Oct. 2014

PACHECO, Thiago. **Área comercial**: um breve *overview*. 2018. Disponível em: <<https://www.outboundmarketing.com.br/area-comercial/>>. Acesso em: 24 set. 2021

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade de custos**: teoria, prática, Integração com Sistemas de Informações. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

REZENDE, Denis Alcides. **Sistemas de Informações Organizacionais**. São Paulo, Atlas, 2005.

ROSINI, Alessandro Marco. PALMISANO, Ângelo. **Administração de Sistemas de Informação**. 1. ex. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F.; Trad. Antonio Zoratto Sanvicente. **Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SÁ, C. A.; MORAES, J. R. **O Orçamento Estratégico**: Uma Visão Empresarial. 1a ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 328p

SALIM, César S **Administração Empreendedora**: teoria e prática usando o estudo de caso. 2ª. Reimpressão, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SEBRAE. Data base dos dados de empresas no Brasil. Disponível em: <https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/datasebrae.html#/Empresas>. Acesso em 06 de mai. 2021

SEBRAE. **Perfil das microempresas e empresas de pequeno porte**. Brasília, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2BaABNA>. Acesso em 08 de abr. 2021.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 12. ed. 593 p. ISBN: 9788522483747. São Paulo: Atlas, 2013.

SOUZA, Silvana Aparecida. **Introdução crítica à suposta relação positiva entre empreendedorismo, desenvolvimento econômico e educação no Brasil**. Observatorio de la Economía Latinoamericana, n. outubro, 2018.

STAIR, Ralph M., REYNOLDS, George W. **Princípios de Sistemas de Informação**. 6 ed. Thonson, São Paulo, 2006.

TAVARES, Fernando O.; PACHECO, Luis; ALMEIDA, Emanuel F. **Financiamento das pequenas e médias empresas**: análise das empresas do distrito do Porto em Portugal. *Rev.Adm.*, v.50, n.2, São Paulo: 2015, p.254-267.

TURBAN, Ebrain, MCLEAN, Ebhram, WETHERBE, James. **Tecnologia da Informação para Gestão**. 3 ed. Porto Alegre, Bookmam, 2004.

VICECONTI, Paulo e NEVES, Silvério. **Contabilidade Básica**. 30 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

WERNKE, R. **Gestão Financeira**: ênfase em aplicações e casos nacionais. Rio de Janeiro: Saraiva, 2008.

ZDANOWICZ, José E. **Fluxo de Caixa**. Porto Alegre: Ed. Sagra Luzzato, 2004.

YOSHITAKE, M. **Teoria do Controle Gerencial**. Salvador: IBRADEM - Instituto Brasileiro de Doutores e Mestres Ciências Contábeis, 2004.

Sites consultados:

<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ro/ji-parana/panorama> > Acessado em 18/03/2021 às 20:11
<https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/datasebrae.html#/Empresas> > Acessado em 18/03/2021 às 21:11
<https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/datasebrae.html#/Empresas> > Acessado em 12/04/2021 às 20:01
<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ro/ji-parana/panorama> > Acessado em 12/04/2021 às 20:06
[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf) > Acessado em 18/03/2021 às 20:41
<https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/> > Acessado em 20/03/2021 às 21:44
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresasgeram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD> > Acessado em 22/03/2021 às 21:18
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gestao-financeira-em-tempos-decrise,af7868e2ce8f0710VgnVCM1000004c00210aRCRD> > Acessado em 25/03/2021 às 11:34

7. APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezado empresário, esta entrevista faz parte do meu trabalho de conclusão de curso em Administração, do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná, onde se pretende identificar principais controles financeiros que a empresa usa em sua tomada de decisões, para tanto, gostaria de sua participação para responder as questões a seguir:

Antecipadamente, agradecemos sua colaboração!

1.Qual o sexo do entrevistado?

2. Qual a idade do entrevistado?

3. Qual é o nível de ensino do entrevistado?

4. Qual o ramo de atividade de sua empresa? (Agropecuária, Comércio, Construção Civil, Indústria ou Serviços). Atua em mais de uma ramo de atividade?

5. Quantos funcionários a empresa possui?

3. Observando o faturamento (vendas) de sua empresa nos últimos 3 anos (de 2017 a 2020), as vendas aumentaram, diminuíram ou permaneceram iguais? Qual você acredita ser o principal motivo?

4. Nos últimos três anos o Empresário (Proprietário) ou o principal dirigente da Empresa (Gerente contratado) participou de algum tipo de treinamento para aumentar os conhecimentos em administração (incluindo cursos superiores, pós-graduação, MBA, seminários e/ou congressos)? Se sim, quantos e quais?

5. A empresa conhece as informações financeiras geradas pelo escritório de contabilidade? (Exemplos: balanços, balancetes, resumo escrita fiscal, DRE...). Como você acredita que essas informações impactam a sua empresa?

6. Dos relatórios financeiros existentes (Fiscais, Gerenciais, Fiscais e Gerenciais, Balancete de verificação, Relatórios de receitas, custos e despesas, Demonstrações do fluxo de caixa, Relatório de Faturamento, outros), qual a empresa considera ou classifica com maior prioridade? Você considera essas informações para tomada de decisão? Se sim, como são utilizadas estas informações na tomada de decisão?

7. Você conhece algum dos indicadores a seguir?

Demonstrativo de Fluxo de caixa

Controle de estoques

Índice de Liquidez

Índice de endividamento

Índice de rentabilidade

Taxa de Retorno Sobre Investimentos (TRI)

Taxa de Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (TRPL)

Qualidade da dívida

Quantidade de dívida

Balanco patrimonial

Demonstração do resultado do Exercício DRE

Rentabilidade do patrimônio líquido

Se sim, qual ou quais dos indicadores financeiros você e sua empresa utiliza para a tomada de decisões? Qual a frequência de uso? Como eles ajudam na tomada de decisão?

8. Em relação a controles não financeiros (Número de novos clientes, Posição e participação no mercado, Número de devoluções, Evolução de produtividade, Rotatividade de funcionários, Portfólio de produtos e serviços, Número de Pesquisas de Desenvolvimento de produto, Controle de terceirização etc.), você utiliza algum? Se sim, quais a sua empresa utiliza no seu dia a dia e como são usados para a tomada de decisão?

9. Você considera e relaciona informações financeiras e não financeiras na hora de tomar decisões na empresa? Poderia dar um exemplo onde isso foi realizado?

10. Você acredita que uma boa gestão financeira da empresa seja importante para manter a empresa funcionando e alinhada a missão e visão (onde a empresa planeja chegar)? Se sim, o quão importante você acredita ser a gestão financeira para a empresa?

11. Atualmente, você está satisfeito com a gestão financeira da empresa? Como poderia melhorar?

APENDICÊ B – RELATO DAS ENTREVISTAS APLICADA

Empresa A – ramos de serviços (programação) Francisco

Nome entrevistado: Francisco

Idade: 39 anos

Escolaridade: Formado em Ciências da Computação e Pós-graduado em bancos de dados.

Sexo: Masculino

Número de colaboradores: 5

A primeira entrevista realizado foi com o senhor Francisco, o qual tem 39 anos, formado em Ciências da computação é pós-graduação em banco de dados. Presta serviços na área de sistemas, conta com 5 colaboradores e contrata freelancers dependendo da demanda de projetos.

Quanto ao faturamento nos últimos 3 anos (2018 a 2020), o senhor Francisco afirmou que, devido a demanda por tecnologias, as vendas aumentaram, em 2018, 240 mil, 2019, 280 mil, 2020 foi 350 e tem projeção de um faturamento mais para 2021. O principal motivo para

este aumento foi a demanda de tecnologias online solicitadas pelas empresas, principalmente em 2020 devido a pandemia, onde a procura aumentou muito.

Questionado sobre os cursos de aperfeiçoamento realizado nos últimos 3 anos na área administrativa, tanto pelo proprietário quanto seus colaboradores, o senhor Francisco afirmou que não foram feitos novos cursos neste período. Porém, na área técnica foi realizado cursos periódicos para acompanhar a evolução da tecnologia.

O próprio senhor Francisco realiza toda a parte administrativa da empresa. Questionado se a empresa conhece as informações apresentadas pelo escritório de contabilidade, como balanço, balancete etc, o entrevistado afirmou que não conhece e deixa tudo a cargo do contador contratado.

Quanto ao conhecimento das informações financeiras geradas pelo escritório de contabilidade, o pesquisado afirmou que não conhece, ele deixa a cargo do escritório contábil contratado.

Outra questão foi relacionada aos relatórios financeiros da empresa, o senhor Francisco afirmou que só conhece bem os de custos e despesas e fluxo de caixa e faturamento. Onde o custos e despesas são os que ele mais valoriza e avalia sempre para tomar decisões e fazer orçamento para os clientes.

Quanto ao conhecimento dos indicadores financeiros, o entrevistado afirmou que de todos os listados, ele não tem conhecimento, pois não faz uso no dia a dia da empresa.

Quanto aos controles não financeiros, a empresa não realiza, pois, as decisões são focadas nos contratos que são fechados com os clientes, ou seja, não tem nenhum controle implantado.

E se utiliza informações financeiras e não financeiras, a empresa só analisa os controles custos e despesas.

Por fim, questionado sobre a importância dos controles financeiros para o bom andamento do negócio, o entrevistado afirmou que acha muito importante, porém, como o mercado está em crescimento e a demanda da empresa está alta, ele não realiza tais controles financeiros para tomar decisões.

Empresa B – ramo do comércio (ótica) – fernanda

Nome entrevistado: Fernanda

Idade: 37 anos

Escolaridade: Ensino médio completo

Sexo: Feminino

Número de colaboradores: 3

Boa noite Fernanda, tudo bem essa entrevista que eu vou fazer com você agora faz parte do meu trabalho de conclusão de curso de administração eu faço faculdade no Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná, onde se pretende identificar os principais controles na sexta que a sua empresa usa em suas tomadas de decisões para tanto para responder as questões a seguir, agradeço a colaboração Fernando faça perguntas aqui. Eu queria saber o seu sexo a idade e o ramo de atividade da empresa. Eu sou do sexo feminino.

Observando o faturamento de uma empresa nos últimos três anos aumentaram diminuíram ou permanecer iguais. Nestes últimos 3 anos as vendas tiveram um aumento gradativo, tendo como principal motivo, eu percebi que em 2020 deu uma explosão de vendas, acredito eu, que seja por causa da pandemia, onde os valores recebidos pelo auxílio emergencial, incentivaram as pessoas a trocarem seus óculos na busca de uma qualidade de vida melhor. Em 2018 180, em 2019, 220 mil e em 2020 foi 360 mil reais de faturamento.

Nos últimos três anos o Empresário (Proprietário) ou o principal dirigente da Empresa (Gerente contratado) participou de algum tipo de treinamento para aumentar os conhecimentos em administração (incluindo cursos superiores, pós-graduação, MBA, seminários e/ou congressos)? Se sim, quantos e quais? Não, ninguém participou desses cursos.

A empresa conhece as informações financeiras geradas pelo escritório de contabilidade? (Exemplos: balanços, balancetes, resumo escrita fiscal, DRE...). Como você acredita que essas informações impactam a sua empresa? Confesso que somente o essencial, somente o balanços e balancetes para ter uma leitura, o restante confio no contador. Essas informações ajudam como estão as vendas e endividamento da empresa que ajudam a tomar decisões.

6. Dos relatórios financeiros existentes (Fiscais, Gerenciais, Fiscais e Gerenciais, Balancete de verificação, Relatórios de receitas, custos e despesas, Demonstrações do fluxo de caixa, Relatório de Faturamento, outros), qual a empresa considera ou classifica com maior prioridade? Você considera essas informações para tomada de decisão? Se sim, como são utilizadas estas informações na tomada de decisão? Olha, acredito que o fluxo de caixa, relatório de receita e despesas, custos etc, mas confesso que como empresária, preciso entender melhor estes relatórios para ter mais informações para a tomada de decisão futura da empresa.

Você conhece algum dos indicadores a seguir? Demonstrativo de Fluxo de caixa, Controle de estoques, Índice de Liquidez, Índice de endividamento, Índice de rentabilidade, Taxa de Retorno Sobre Investimentos (TRI), Taxa de Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (TRPL), Qualidade da dívida, Quantidade de dívida, Balanço patrimonial, Demonstração do resultado do Exercício DRE e Rentabilidade do patrimônio líquido. Se sim, qual ou quais dos

indicadores financeiros você e sua empresa utiliza para a tomada de decisões? Qual a frequência de uso? Como eles ajudam na tomada de decisão? Conheço do fluxo de caixa, o controle de estoques, sobre o DRE, aquele que assino no final do ano, só conheço nesta hora. Para a tomada de decisão uso o fluxo de caixa, controle de estoques e balanço, mas tenho bastante dificuldade em entender a maioria das informações geradas. Na tomada de decisão, é bom saber como está o estoque, se precisa fazer uma promoção para vender o estoque, se o fluxo de caixa está bom, se tem entrada futura, quais compromissos com fornecedores etc... Dando indícios para tomar decisões para melhorar as vendas.

Em relação a controles não financeiros (Número de novos clientes, Posição e participação no mercado, Número de devoluções, Evolução de produtividade, Rotatividade de funcionários, Portfólio de produtos e serviços, Número de Pesquisas de Desenvolvimento de produto, Controle de terceirização etc.), você utiliza algum? Se sim, quais a sua empresa utiliza no seu dia a dia e como são usados para a tomada de decisão? Não uso nenhum desses por escrito, só por noção do dia a dia de vivência da empresa, ou seja, vamos sentindo como as coisas estão acontecendo e vamos tomando decisões.

Você considera e relaciona informações financeiras e não financeiras na hora de tomar decisões na empresa? Poderia dar um exemplo onde isso foi realizado? Apesar de não ter nada formalizado, considero na medida do possível, mas mais de situações do dia a dia da empresa.

Você acredita que uma boa gestão financeira da empresa seja importante para manter a empresa funcionando e alinhada a missão e visão (onde a empresa planeja chegar)? Se sim, o quão importante você acredita ser a gestão financeira para a empresa? Sim acredito, apesar de não termos este alinhamento, não usamos essas informações, não tendo escrito os valores, missão, visão etc... Eu acho que a gestão financeiro é muito importante, pois é muito fácil se perder nas contas.

Atualmente, você está satisfeito com a gestão financeira da empresa? Como poderia melhorar? Estamos satisfeitos sim, principalmente, devido ao aumento das vendas, mas temos que melhorar muito, como entender melhor os controles, implantar para uso diário e usar essas informações quando precisamos com mais qualidade.

Empresa C – ramo de serviços (veterinária) – Laís

Nome entrevistada: Laís

Idade: 24 anos

Escolaridade: Formado em Medicina Veterinária

Sexo: Feminino

Número de colaboradores: 3

Estou aqui com a empresária Laís essa entrevista, mas parte do meu trabalho de conclusão de curso Administração do Centro Universitário São Lucas Ji-Paraná para responder às seguintes questões adequadamente agradeço a colaboração é uma pergunta que só para computar mesmo, mas qual é o seu sexo feminino e qual é a sua idade? Qual é o seu nível de ensino? superior medicina veterinária grande porte pequeno porte grande né? Quantos funcionários a empresa possui?

Em relação ao faturamento da empresa nos últimos três anos, a entrevistada afirmou que aumentou consideravelmente, onde em 2018 faturou 310 mil, 2019, 319 mil e 2020 360 mil reais de faturamento. Acredito que o principal motivo desse momento foi o reconhecimento da competência das pessoas que fazem parte da empresa.

Você investiu em um treinamento ou de alguns gerentes nos últimos 3 anos na questão de administração, a entrevistada afirmou que não foram feitos cursos de aperfeiçoamento.

Na sequência questionou-se se a empresa conhece as informações financeiras geradas pelos escritórios por exemplo balanços balancetes, resumo de escrita dos relatórios existentes resistimos fiscal gerencial balancete de verificação relatório de receitas custos e despesas demonstração do fluxo de caixa relatório de faturamento entre outros. A entrevistada Laís afirmou que não conhece, ela só leva os dados e documentos para o contador fazer toda essa parte.

Quanto aos relatórios financeiros existentes, qual a empresa classifica ou considera para a tomada de decisão, a entrevistada afirmou que só conhece o fluxo de caixa onde faz o registro das entradas e saídas, mas não usa para tomar decisões na empresa.

Se você conhece os indicadores a seguir como demonstrativo de fluxo de caixa controle de estoque liquidez endividamento e rentabilidade taxa de retorno. Taxa de retorno sobre o patrimônio líquido qualidade da dívida quantidade de dívida balanço patrimonial demonstração do resultado do exercício etc, a entrevistada não conhece e não usa na sua tomada de decisão.

Em relação aos controles não financeiros, por exemplo número de novos clientes a posição e participação do Mercado número de devoluções evolução de produtos rotatividade de funcionários é número de pesquisa desenvolvimento de produto controle terceirização, você utilizou algum para você? Não uso e não tenho esses controles não financeiros.

Considera as informações financeiras e não financeiras na hora de tomar decisão na empresa. Não uso e não considero essas informações.

Você acredita que uma boa gestão financeira da empresa seja importante para manter uma empresa funcionando e alinhada a missão e visão no caso, se sim o quão importante

você acredita ser a gestão para empresa. Acredito que seja muito importante, mas não conheço e não faço uso.

Atualmente, você está satisfeito com a gestão financeira da empresa. Tem algum meio de melhorar. Sim, estou, e não vejo muito o que melhorar.

Empresa D – ramo construção civil – construtora – Amanda

Nome entrevistada: Amanda

Idade: 23 anos

Escolaridade: Formada em engenharia civil

Sexo: Feminino

Número de colaboradores: 3

Observado faturamento de vendas das empresas nos últimos três anos as vendas aumentaram diminuíram ou permaneceram iguais? Assim, acredito que aumentou muito né, que muitas vezes ver acesso a empréstimos um meio assim financeira um pouco mais acessível então aí as pessoas tiveram mais tempo para também fazer reforma em casa.

Nos últimos 3 anos, 3 anos no caso você, de algum tipo de treinamento para aumentar os conhecimentos em administração, especificamente em administração, no caso incluindo cursos superiores pós-graduação seminários ou congressos, a respondente afirmou que não participou.

Você conhece as informações financeiras geradas pelos escritórios por exemplo balanços balancetes, resumo de escrita dos relatórios existentes resumos fiscal gerencial balancete de verificação relatório de receitas custos e despesas demonstração do fluxo de caixa relatório de faturamento entre outros. Eu assim conheço bem pouco, né, mais de uma forma geral, mas não conheço muito bem.

Como você acredita que essas informações impactam na empresa? Eu acredito que impacto de uma forma negativa, porque se eu tivesse mais conhecimento em relação a tudo isso acho que eu conseguiria ter grandes melhoras, desenvolvimento da empresa

Dos relatórios financeiros existentes por exemplo relatório fiscal e gerencial fiscal gerencial etc, quais você conhece. Eu não conheço todos, a empresa considera somente o fluxo de caixa para a tomada de decisão, e para a tomada de decisões, estas informações são usadas para verificar as entradas e saídas e ver se tem dinheiro para comprar ou investir.

Questionada sobre os indicadores financeiros, a entrevistada afirmou que não conhece, a não ser o demonstrativo de fluxo de caixa, porém, não usa para tomar decisões, somente para controle de entradas e saídas da empresa.

Em relação aos relatórios não financeiros, como relação aos clientes, posição e participação no mercado, número de devoluções, evolução de produtividade, rotatividade de funcionários, portfólio número de pesquisas de desenvolvimento de produtos terceirização você utiliza algum? Então acredito que não são usados, pois não existem estes controles na empresa.

Você acredita que uma boa gestão financeira da empresa seja importante para manter a empresa funcionando e de alinhar a missão e visão da empresa para almejar onde se quer chegar acredita importante. Acredito ser importante, mas não uso essas informações, mesmo por que a empresa não tem determinada essas informações.

Você considera e relaciona informações financeiras e não financeiras na hora de tomar decisões na empresa? Não uso nenhuma delas.

O quão importante você considera a gestão financeira para a empresa? Acredito ser muito importante, pois a empresa pode planejar seu futuro e buscar o crescimento.

Por fim, questionou-se se atualmente, você está satisfeito com a gestão financeira da empresa? Como poderia melhorar? A respondente afirmou que não está satisfeita, e que poderia melhorar fazendo pequenos cursos e recebendo orientações através consultorias especializadas.

Empresa E – ramos do comércio (terere e chimarrão) Larah

Nome entrevistada: Larah

Idade: 25 anos

Escolaridade: Formada em medicina veterinária

Sexo: Feminino

Número de colaboradores: 1

Observando o faturamento (vendas) de sua empresa nos últimos 3 anos (de 2018 a 2020), as vendas aumentaram, diminuíram ou permaneceram iguais? Qual você acredita ser o principal motivo? A entrevistada afirmou que as vendas aumentaram, tendo como principal motivo devido aos meios que a empresa usa, como cursos de gestão, fidelização dos clientes marketing e outros.

Nos últimos três anos o Empresário (Proprietário) ou o principal dirigente da Empresa (Gerente contratado) participou de algum tipo de treinamento para aumentar os conhecimentos em administração (incluindo cursos superiores, pós-graduação, MBA, seminários e/ou congressos)? Se sim, quantos e quais? Sim, foram feitos cursos de aperfeiçoamento em liderança, gestão da produtividade, gestão de mudança e marketing.

A empresa conhece as informações financeiras geradas pelo escritório de contabilidade, por exemplo, balanços balancetes, resumo de escrita fiscal etc? A entrevistada afirmou que sim, conhece.

E com você acredita que informações impactam na empresa? A empresa passa a ter total conhecimento sobre as suas finanças, a gente consegue direcionar melhor os valores disponíveis a empresa conseguem ter um controle de estoque cortar gastos, desnecessários e desperdícios.

Relatórios financeiros existentes, qual a empresa considera ou classifica com maior prioridade? A empresa considera os custos e despesas, demonstração do fluxo de caixa e relatórios de faturamento.

Como são utilizadas as informações na tomada de decisão? A gente consegue controlar os gastos e os investimentos principais.

Você conhece algum desses indicadores a seguir, demonstrativo de fluxo de caixa, controle de estoques, índice de liquidez, índice de endividamento, taxa de retorno sobre investimento, taxa de retorno sobre o patrimônio líquido, qualidade da dívida, quantidade de dívida, balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, rentabilidade sobre o patrimônio líquido? A empresa conhece alguns, custos e despesas, demonstrativo de fluxo de caixa, controle de estoque, índice de rentabilidade e quantidade de dívida, acho que só isso.

Quais os indicadores financeiros você e sua empresa utiliza para tomada de decisão? Com frequência eu uso para a tomada de decisão o controle de fluxo de caixa da empresa para que ela não sofra de maneira negativa, o número de devoluções, produtividade e qualidade, número de funcionários número de pesquisa de desenvolvimento de produto entre outros os quais a empresa utiliza no seu dia a dia e como são usados para tomada de decisão na empresa.

Você acredita que uma boa gestão financeira da empresa seja importante para manter a empresa funcionando e alinhada a missão e visão (onde a empresa planeja chegar)? Se sim, o quão importante você acredita ser a gestão financeira para a empresa? Sim, pois a partir da boa gestão financeira, o futuro da empresa passa a ser mais seguro e melhor a tomada de decisão.

Atualmente, você está satisfeito com a gestão financeira da empresa? Como poderia melhorar? Estou satisfeita sim, mas pode melhorar através da análise dos resultados e acompanhamento do fluxo de caixa, é possível melhorar o futuro da empresa.

Empresa F – ramo de indústria (gelo) – Vanice

Nome entrevistada: Vanice

Idade: 29 anos

Escolaridade: Formada em Direito

Sexo: Feminino

Número de colaboradores: 3

Observando o faturamento (vendas) de sua empresa nos últimos 3 anos (de 2018 a 2020), as vendas aumentaram, diminuíram ou permaneceram iguais? Qual você acredita ser o principal motivo? A Vanice respondeu que as vendas aumentaram, principalmente, durante a pandemia, pois como as pessoas ficaram mais em casa, acabaram consumindo mais bebidas e necessitaram de gelo.

Nos últimos três anos o Empresário (Proprietário) ou o principal dirigente da Empresa (Gerente contratado) participou de algum tipo de treinamento para aumentar os conhecimentos em administração (incluindo cursos superiores, pós-graduação, MBA, seminários e/ou congressos)? Se sim, quantos e quais? Não participei.

A empresa conhece as informações financeiras geradas pelo escritório de contabilidade? (Exemplos: balanços, balancetes, resumo escrita fiscal, DRE...). Como você acredita que essas informações impactam a sua empresa? A empresa conhece um pouco, mas muito pouco. Essas informações ajudam a empresa na hora de elaborar o preço do produto, os custos e o lucro que vai ter sobre um produto que será vendido.

Dos relatórios financeiros existentes (Fiscais, Gerenciais, Fiscais e Gerenciais, Balancete de verificação, Relatórios de receitas, custos e despesas, Demonstrações do fluxo de caixa, Relatório de Faturamento, outros), qual a empresa considera ou classifica com maior prioridade? Você considera essas informações para tomada de decisão? Se sim, como são utilizadas estas informações na tomada de decisão? Eu creio que, conforme a minha realidade o fluxo de caixa, o qual é usado para a tomada de decisão, indicando o poder de compra da empresa para quando precisa.

Você conhece algum dos indicadores a seguir? (Demonstrativo de Fluxo de caixa, Controle de estoques, Índice de Liquidez, Índice de endividamento, Índice de rentabilidade, Taxa de Retorno Sobre Investimentos (TRI), Taxa de Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (TRPL), Qualidade da dívida, Quantidade de dívida, Balanço patrimonial, Demonstração do resultado do Exercício DRE, Rentabilidade do patrimônio líquido). Conheço alguns, não todos, principalmente o fluxo de caixa que usamos mais no dia a dia da empresa.

Se sim, qual ou quais dos indicadores financeiros você e sua empresa utiliza para a tomada de decisões? Qual a frequência de uso? Como eles ajudam na tomada de decisão? Utilizamos com frequência o fluxo de caixa, que ajuda a verificar as entradas e saídas da empresa e nos diz o valor que temos disponível para gastar ou investir.

Em relação a controles não financeiros (Número de novos clientes, Posição e participação no mercado, Número de devoluções, Evolução de produtividade, Rotatividade de funcionários, Portfólio de produtos e serviços, Número de Pesquisas de Desenvolvimento de produto, Controle de terceirização etc.), você utiliza algum? Se sim, quais a sua empresa utiliza no seu dia a dia e como são usados para a tomada de decisão? Desses não usamos nenhum.

Você considera e relaciona informações financeiras e não financeiras na hora de tomar decisões na empresa? Poderia dar um exemplo onde isso foi realizado? Consideramos sim, como a aquisição de insumos, pois conseguimos ver se posso fazer um estoque maior, maiores reservas etc.

Você acredita que uma boa gestão financeira da empresa seja importante para manter a empresa funcionando e alinhada a missão e visão (onde a empresa planeja chegar)? Se sim, o quão importante você acredita ser a gestão financeira para a empresa? Sim sim, com certeza. Acredito que sim, pois a boa gestão financeira representa 85% do sucesso do negócio, pois sem a gestão financeira

Atualmente, você está satisfeito com a gestão financeira da empresa? Como poderia melhorar? Estou satisfeita, mas sei que precisamos melhorar e estamos na busca de novos cursos e assessorias para auxiliar a empresa a melhorar neste quesito.

Empresa G – ramo de indústria (sorvetes) – Lucas

Nome entrevistada: Lucas

Idade: 35 anos

Escolaridade: Formado em Administração

Sexo: Masculino

Número de colaboradores: 7

Observando o faturamento (vendas) de sua empresa nos últimos 3 anos (de 2018 a 2020), as vendas aumentaram, diminuíram ou permaneceram iguais? Qual você acredita ser o principal motivo? Segundo o Lucas, as vendas, devido a pandemia, tiveram uma queda, tivemos período que faturamos entre 30% a 40% da média nos últimos anos. Mas em 2021 tivemos uma boa recuperação e estamos com projeção de crescimento para os próximos meses.

Nos últimos três anos o Empresário (Proprietário) ou o principal dirigente da Empresa (Gerente contratado) participou de algum tipo de treinamento para aumentar os conhecimentos em administração (incluindo cursos superiores, pós-graduação, MBA,

seminários e/ou congressos)? Se sim, quantos e quais? Só participei de cursos relacionados a produção de sorvetes, na área de gestão não fiz novos cursos

A empresa conhece as informações financeiras geradas pelo escritório de contabilidade? (Exemplos: balanços, balancetes, resumo escrita fiscal, DRE...). Como você acredita que essas informações impactam a sua empresa? Tenho um bom conhecimento das informações geradas pela contabilidade, pois as utilizo diariamente para tomar decisões de novos investimentos e promoções.

Dos relatórios financeiros existentes (Fiscais, Gerenciais, Fiscais e Gerenciais, Balancete de verificação, Relatórios de receitas, custos e despesas, Demonstrações do fluxo de caixa, Relatório de Faturamento, outros), qual a empresa considera ou classifica com maior prioridade? Você considera essas informações para tomada de decisão? Se sim, como são utilizadas estas informações na tomada de decisão? Eu utilizo o fluxo de caixa, os relatórios fiscais, o relatório de faturamento, custos, despesas e DRE.

Você conhece algum dos indicadores a seguir? (Demonstrativo de Fluxo de caixa, Controle de estoques, Índice de Liquidez, Índice de endividamento, Índice de rentabilidade, Taxa de Retorno Sobre Investimentos (TRI), Taxa de Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (TRPL), Qualidade da dívida, Quantidade de dívida, Balanço patrimonial, Demonstração do resultado do Exercício DRE, Rentabilidade do patrimônio líquido). Sim, conheço todos, mas uso os que citei anteriormente.

Se sim, qual ou quais dos indicadores financeiros você e sua empresa utiliza para a tomada de decisões? Qual a frequência de uso? Como eles ajudam na tomada de decisão? Utilizo com frequência o fluxo de caixa, custos, despesas e relatórios financeiros internos.

Em relação a controles não financeiros (Número de novos clientes, Posição e participação no mercado, Número de devoluções, Evolução de produtividade, Rotatividade de funcionários, Portfólio de produtos e serviços, Número de Pesquisas de Desenvolvimento de produto, Controle de terceirização etc.), você utiliza algum? Se sim, quais a sua empresa utiliza no seu dia a dia e como são usados para a tomada de decisão? Conheço todos os controles não financeiros e os utilizo para tomar decisões, todos estão no nosso ERP e integrados as atividades da empresa.

Você considera e relaciona informações financeiras e não financeiras na hora de tomar decisões na empresa? Poderia dar um exemplo onde isso foi realizado? Com certeza são todos considerados na hora que tomo decisões, um exemplo é na compra de mercadorias para estoque, onde preciso consultar o fluxo de caixa para negociar os pagamentos com fornecedores.

Você acredita que uma boa gestão financeira da empresa seja importante para manter a empresa funcionando e alinhada a missão e visão (onde a empresa planeja chegar)? Se

sim, o quão importante você acredita ser a gestão financeira para a empresa? Acredito sim, pois sem uma boa gestão financeira, a empresa não consegue progredir e planejar seu futuro.

Atualmente, você está satisfeito com a gestão financeira da empresa? Como poderia melhorar? Estou muito satisfeito, pois acompanho e utilizo todos os relatórios financeiros no dia a dia da empresa.

Empresa H – Construção Civil– Luiz

Nome entrevistada: Luiz

Idade: 42 anos

Escolaridade: Formada em Engenharia Civil

Sexo: Masculino

Número de colaboradores: 5

Observando o faturamento (vendas) de sua empresa nos últimos 3 anos (de 2018 a 2020), as vendas aumentaram, diminuíram ou permaneceram iguais? Qual você acredita ser o principal motivo? O sr. Luiz afirmou que teve grande crescimento nas vendas nos últimos anos, principalmente durante a pandemia, onde muitas pessoas resolveram fazer reformas e ampliações em suas casas, gerando boas oportunidades para nós.

Nos últimos três anos o Empresário (Proprietário) ou o principal dirigente da Empresa (Gerente contratado) participou de algum tipo de treinamento para aumentar os conhecimentos em administração (incluindo cursos superiores, pós-graduação, MBA, seminários e/ou congressos)? Se sim, quantos e quais? Participei em vários cursos na área de engenharia civil, técnicas de construção, gerenciamento de custos de obras e atendimento ao cliente.

A empresa conhece as informações financeiras geradas pelo escritório de contabilidade? (Exemplos: balanços, balancetes, resumo escrita fiscal, DRE...). Como você acredita que essas informações impactam a sua empresa? Eu só conheço o fluxo de caixa e os controles de estoque, os demais são todos feitos pela contabilidade contratada..

Dos relatórios financeiros existentes (Fiscais, Gerenciais, Fiscais e Gerenciais, Balancete de verificação, Relatórios de receitas, custos e despesas, Demonstrações do fluxo de caixa, Relatório de Faturamento, outros), qual a empresa considera ou classifica com maior prioridade? Você considera essas informações para tomada de decisão? Se sim, como são utilizadas estas informações na tomada de decisão? O fluxo de caixa é o que mais utilizo, os demais tenho conhecimento, mas não aprofundado para usa-los.

Você conhece algum dos indicadores a seguir? (Demonstrativo de Fluxo de caixa, Controle de estoques, Índice de Liquidez, Índice de endividamento, Índice de rentabilidade,

Taxa de Retorno Sobre Investimentos (TRI), Taxa de Retorno Sobre o Patrimônio Líquido (TRPL), Qualidade da dívida, Quantidade de dívida, Balanço patrimonial, Demonstração do resultado do Exercício DRE, Rentabilidade do patrimônio líquido). Conheço alguns, não todos, principalmente o fluxo de caixa que uso no dia a dia da empresa.

Se sim, qual ou quais dos indicadores financeiros você e sua empresa utiliza para a tomada de decisões? Qual a frequência de uso? Como eles ajudam na tomada de decisão? Utilizo diariamente o fluxo de caixa, que ajuda a verificar as entradas e saídas da empresa e nos diz o valor que temos disponível para gastar ou investir, bem como o controle de estoques e custos de obras.

Em relação a controles não financeiros (Número de novos clientes, Posição e participação no mercado, Número de devoluções, Evolução de produtividade, Rotatividade de funcionários, Portfólio de produtos e serviços, Número de Pesquisas de Desenvolvimento de produto, Controle de terceirização etc.), você utiliza algum? Se sim, quais a sua empresa utiliza no seu dia a dia e como são usados para a tomada de decisão? Não utilizo nenhum destes relatórios.

Você considera e relaciona informações financeiras e não financeiras na hora de tomar decisões na empresa? Poderia dar um exemplo onde isso foi realizado? Considero muito, como a aquisição de insumos, pois conseguimos ver se posso fazer um estoque maior, maiores reservas etc, principalmente quando fechamos uma nova obra, onde precisamos analisar os custos para fazer da melhor forma possível.

Você acredita que uma boa gestão financeira da empresa seja importante para manter a empresa funcionando e alinhada a missão e visão (onde a empresa planeja chegar)? Se sim, o quão importante você acredita ser a gestão financeira para a empresa? Com certeza é importante, pois nada adianta vender serviços sem ter lucro ou trabalhar no prejuízo.

Atualmente, você está satisfeito com a gestão financeira da empresa? Como poderia melhorar? Até o momento estou muito satisfeito, mas tenho ciência que preciso me aprofundar mais para entendê-los e poder tomar melhores decisões.