



Agosto 2019 - ISSN: 1696-8352

## RELEVÂNCIA DA GESTÃO FINANCEIRA EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Patricia Kischner<sup>1</sup>

Luana Rigo<sup>2</sup>

Andressa Neis<sup>3</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Patricia Kischner, Luana Rigo y Andressa Neis (2019): "Relevância da gestão financeira em empresas de pequeno porte", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (agosto 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/08/gestao-financeira-empresas.html>

**RESUMO:** Diante do cenário competitivo e dinâmico das organizações, a capacidade de previsão de gerenciamento de forma dinâmica, rápida e eficaz é fundamental para a sobrevivência de qualquer empreendimento. Este estudo tem como objetivo analisar a importância do orçamento como ferramenta de gestão em empresas de pequeno porte. Quanto à metodologia, a pesquisa classifica-se como descritiva, em que os dados foram coletados por meio de questionário fechado em 32 empresas de pequeno porte localizadas no município de Sarandi, Estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa revela que para alguns gestores as ferramentas financeiras já são consideradas pelas empresas um instrumento fundamental para auxiliar na tomada de decisões, possibilitando também, o estabelecimento de metas e responsabilidades a serem cumpridas no médio e longo prazo. Contudo, grande parte das organizações utilizam as ferramentas apenas para controle de gastos, o que demonstra limitado conhecimento quanto a utilização da ferramenta em tese.

**Palavras-chave:** Gestão. Ferramentas financeiras. Empresas. Pequeno porte.

**ABSTRACT:** Given the competitive and dynamic landscape of organizations, the ability to predict management dynamically, quickly and effectively is critical to the survival of any business. This study aims to analyze the importance of budgeting as a management tool in small businesses. Regarding the methodology, the research is classified as descriptive, in which data were collected through a closed questionnaire in 32 small companies located in Sarandi, State of Rio Grande do Sul. The research reveals that for some managers Financial tools are already considered by companies as a fundamental tool to assist in decision making, also enabling the establishment of goals and responsibilities to be met in the medium and long term. However, most organizations use the tools only for cost control, which demonstrates limited knowledge about the use of the tool in theory.

<sup>1</sup> Mestranda em Desenvolvimento Regional (UNIJUI). Graduação em Economia (UFSM). Bolsista Capes/Prosuc. Contato: patriciakischner@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestranda em Economia e Desenvolvimento (UFSM). Graduação em Economia (UFSM). Contato: luana-rigo@hotmail.com

<sup>3</sup> Mestranda em Economia e Desenvolvimento (UFSM). Graduação em Economia (UFSM). Bolsista Capes/Prosuc. Contato: neisandressa@gmail.com

**Keywords:** Management. Financial tools. Companies. Small.

## 1 INTRODUÇÃO

O orçamento empresarial é uma das ferramentas mais utilizados para a gestão e tomada de decisões em empresas de diversos portes, setores e regiões. Considerado um instrumento de apoio à formulação e implementação de estratégias e controle, este proporciona às empresas estabelecimento de metas e indicadores de desempenhos claros e acessíveis a todos.

Hansen, Otley e Van Der Stede (2003) afirmam que os gestores utilizam informações geradas pelo orçamento para assegurar os recursos necessários para continuidade do negócio. Logo, em um cenário de adversidade presenciado pela empresa com restrições de recursos, o estabelecimento prévio das despesas e investimentos evita dispêndios desordenados e sem qualquer critério, dando maior otimização na utilização dos recursos disponíveis.

Desse modo, o orçamento empresarial torna-se um instrumento indispensável no planejamento e gestão de pequenas empresas, uma vez que são inúmeras as dificuldades de planejamento e gestão evidenciadas por estas, principalmente nos primeiros anos do negócio. Como decorrência do exposto, o trabalho busca discutir a seguinte questão de pesquisa: As empresas de pequeno porte compreendem a importância do uso de ferramentas financeiras como instrumento de gestão?

Para tanto, o objetivo desta pesquisa é analisar a importância das ferramentas financeiras como instrumento de gestão em empresas de pequeno porte. Com base nas percepções de empresários de diferentes segmentos produtivos de pequeno porte do município de SARANDI/RS.

O presente estudo se justifica pela demonstração da importância das ferramentas financeiras como instrumento de gestão, sendo essa uma ferramenta do planejamento estratégico que pode ser utilizada por empresas independente de seu porte. No que tange, aos empreendimentos de pequenos porte, evidencia-se que, quando geridos de maneira planejada, a probabilidade destes obterem sucesso é maior, podendo expandir sua dimensão, gerar mais empregos e desenvolver a região onde estão inseridos.

A escolha das micro e pequenas empresas do município de SARANDI/RS se justifica, por corresponderem à grande maioria das organizações do município, tornando-se assim, um objeto de estudo relevante para o contexto de análise.

O artigo está estruturado da seguinte forma: além desta introdução, na próxima seção, encontra-se a revisão da literatura sobre a relevância do orçamento empresarial para a gestão de pequenas empresas. Na sequência, descreve-se a metodologia utilizada, os instrumentos de coleta e análise dos dados. Em seguida, reportam-se os resultados, proporcionando uma discussão desses à luz da literatura previamente exposta. Por fim, apresentam-se as considerações finais, destacando observações e sugestões para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 As pequenas empresas no cenário socioeconômico brasileiro

No capitalismo contemporâneo, as condições de sociabilidade passaram por profundas transformações como resultado da reconfiguração do padrão econômico no cenário global. Neste contexto, a relação entre investimento e trabalho estimulou a expansão dos negócios de pequeno porte (CACCIAMALI, 1997).

Os pequenos negócios apresentam particularidades específicas que condicionam o nível e a manutenção de suas atividades no médio e longo prazo. Estes costumam ser mais ágeis e respondem mais rapidamente às flutuações do mercado e às mudanças de hábito do consumidor, e, de tal modo podem ser constituídas como fundamentais agentes de mudança, assumindo assim uma relevância ascendente no processo de desenvolvimento.

No cenário brasileiro, a definição de pequena empresa está associada ao número empregados e ao faturamento anual bruto do empreendimento. Conforme a Lei Geral das MPEs (Lei 123/2006), para ser considerado um empreendimento de pequeno porte a empresa deve apresentar um faturamento anual entre R\$ 360.000,00 e R\$ 4,8 milhões. Outra definição

é adotada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que delimita as pequenas empresas como aquelas que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços, e de 20 a 99 pessoas, no caso de indústria e empresas de construção.

Atualmente, os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Conforme dados do Sebrae (2014), conjuntamente as micro e pequenas empresas representam cerca de 27% do PIB do país, além de movimentar a economia nacional, são importantes receptoras de mão de obra, uma vez que grande parte dos empregos gerados com carteira assinada estão vinculados a empreendimentos de pequeno porte. Desse modo, as micro e pequenas empresas desempenham um papel fundamental no contexto econômico brasileiro.

Nascimento et al. (2013) destacam que, apesar da importância das MPEs para a economia e para o desenvolvimento regional, é possível verificar altos índices de mortalidade precoce de micro e pequenas empresas gerados por vários fatores. Dentre os quais destaca-se a dificuldade de acesso a crédito, concorrência, ausência de controle e informações e concentração de poder. Souza (2007) estabelece que, o fato destes empreendimentos dependerem sua sobrevivência e crescimento, na grande maioria dos casos, de uma única pessoa - seu proprietário, implica muitas vezes na ausência de controles e informações, dado que a uma concentração do poder de decisão em um único ator organizacional.

Logo, é de suma importância que a empresa desenvolva estratégias que possam mitigar estes entraves, dado que os fatores determinantes para que ela obtenha sucesso ou fracasso nos seus negócios está diretamente relacionado com a forma como conduz suas finanças. Hoji (2004) aponta que o controle financeiro é uma importante ferramenta para o sucesso empresarial, uma vez que as despesas financeiras podem exercer forte impacto sobre o lucro da empresa, por isso é necessário planejar, controlar e analisar adequadamente os recursos disponíveis.

Aliado a isso, gestão empresarial redimensiona a importância do plano de contas, rateio de custos, movimentos de caixa, registro, controle e gerenciamento dos recursos disponíveis das atividades da empresa, buscando subsidiar, através de informações contábeis, as pessoas que tomam decisões e supervisionam as ações desenvolvidas (HOJI;2004). Assim sendo, pode-se dizer que a gestão financeira está preocupada com a administração das entradas e saídas de recursos monetários oriundas da atividade operacional da empresa.

## 2.2 Gestão financeira

Para que haja um real processo de gestão dentro de uma empresa, independente do seu porte, é necessário que exista a compreensão de como funciona o processo financeiro da organização. Quando o gestor compreende os princípios que norteiam a administração financeira e o grau de importância que esse tem dentro da organização, a gestão empresarial efetiva se inicia.

Tendo em vista que a área financeira de uma empresa é ampla e dinâmica, é necessário que seja encarada com o devido cuidado, sendo que ela é a ferramenta que auxilia na compreensão dos controles de fluxos financeiros da empresa, ou seja, exerce papel essencial na tomada de decisões.

O responsável pela gestão da empresa deve estar ciente que a eficiência na gestão financeira é muito importante e para isso o administrador deve ter conhecimento sobre os conceitos envolvidos com esse processo. Só dessa maneira ele poderá tomar decisões e obter maior rentabilidade para organização.

“Para a administração financeira, o objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor de mercado, pois dessa forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários” (HOJI, 2004, p.21).

Conforme afirma Gitman (2001), a gestão financeira trabalha com as obrigações do administrador financeiro na organização. Os gestores trabalham em áreas variadas com atividades que visam planejar, conceder crédito para clientes, avaliar investimento, desse modo adquire recursos para financiar as operações da empresa. Todo esse gerenciamento de recursos afeta diversas operações dentro da empresa e se apresenta como essencial no seu andamento.

Diante disso, pode-se dizer que como o objetivo de todas as empresas é obter lucratividade seja na venda de produtos como na prestação de serviços, é relevante que todas as ações que por ela são desempenhadas, sejam planejadas e controladas com a mesma finalidade.

Segundo McMahon (2001), também são considerados problemas financeiros em uma organização aqueles relacionados com o grau de concorrência que ele sofre no mercado onde está inserida. Quando as práticas de gestão financeira vão sendo melhoradas, acontece que a empresa consegue encarar de maneira mais eficaz os problemas financeiros que surgem e torna-se mais forte.

Um sistema financeiro mais formal em muitos casos não é realidade na micro ou pequena empresa, essa falta de acesso imediato aos controles financeiros dificulta manter um gerenciamento eficaz da empresa. Desse modo, é necessária a consciência do administrador financeiro, que independente do porte da empresa, a necessidade de manter controles financeiros é fundamental para um bom planejamento e direcionamento do negócio.

Segundo estudo realizado pelo SEBRAE (2007) sobre a taxa de mortalidade das pequenas empresas, são alarmantes os indicadores. Dentre as empresas com até dois anos de constituição, 49,4% são encerradas, chegando a 56,4% em empresas de até três anos de funcionamento e 59,9% naquelas com até quatro anos de fundação. Na mesma pesquisa evidenciou-se que as causas para o encerramento destas empresas, sendo fatores financeiros os principais responsáveis desta constatação, com a falta de capital de giro ficando em primeiro lugar (42%), em segundo lugar a falta de clientes (25%) e problemas financeiros em terceiro lugar (21%).

É preocupante pensar que capital de giro e problemas financeiros somem 63%, ou seja, mais da metade das estatísticas para fechamento de empresas, tendo em vista que ambos tratam de gestão financeira.

Weston e Brigham (2000) avaliam a necessidade de modificar os princípios financeiros e administrativos para a atuação das micro e pequenas empresas. Esses autores afirmam ainda que a falta de histórico financeiro e de capacitação técnica dos gestores são fatores que contribuem para a insuficiência de recursos nas micro e pequenas empresas

Diante disso, pode-se observar a relevância da gestão financeira nas micro e pequenas empresas. Além disso, os benefícios que uma gestão financeira correta, baseada no uso de ferramentas, pode trazer para as organizações é notório.

Para Cardeal (2006), o sucesso na gestão financeira está estreitamente ligado no conhecimento de planejamento, de administração do capital de giro e o uso de ferramentas de controle de caixa precisam estar presentes na rotina diária dos administradores financeiros. O autor afirma que dessa maneira, a gestão consegue a redução das altas taxas de mortalidade apresentadas pelas pesquisas mencionadas pelo SEBRAE.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa classifica-se como descritiva, em uma abordagem predominante qualitativa. Gil (2008) afirma que, a pesquisa descritiva tem como objetivo principal descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relação entre as variáveis.

Quanto aos procedimentos metodológicos, trata-se de levantamento bibliográfico e de campo. Desse modo, o estudo parte de uma revisão bibliográfica sobre os conceitos de orçamento empresarial, gestão empresarial e o cenário socioeconômico das pequenas empresas no contexto brasileiro. Para isso, foram utilizadas obras de referência na área, bem como, estudos publicados em periódicos e eventos científicos que apresentam diferentes abordagens para a discussão do tema proposto.

A coleta de dados se deu através de questionário semiestruturado realizado com os proprietários das empresas selecionadas. Os dados foram coletados durante o período de junho a outubro de 2018 e, foram questionadas 32 MPEs localizadas no município de SARANDI/RS.

O tratamento qualitativo dos dados permitiu contextualizar se as empresas avaliadas compreendem o orçamento empresarial e ferramentas financeiras como instrumentos de gestão estratégica, empregando-se para tanto a técnica de análise de conteúdo descrita por Bardin (1977, p. 9) como “um conjunto de instrumentos metodológico que se aplicam a conteúdos extremamente diversificados”.

### **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Este capítulo apresenta o resultado do questionário aplicado a 32 empresas de pequeno porte, localizadas no município de SARANDI/RS. Foi realizada uma análise a partir de

dados coletados com os proprietários dessas empresas de pequeno porte com o intuito de verificar seu posicionamento quanto as ferramentas de gestão e sua importância para suas empresas.

O primeiro questionamento feito as empresas consistiu em saber qual o ramo da empresa.

Gráfico 1: Ramo da empresa



Fonte: elaborado pela autora (2018).

A maioria delas, 69%, respondeu que trabalha na prestação de serviços e 31% trabalha no comércio e varejo. Essas empresas são constituídas por EPP e microempresas, o que é característica da região. Essas empresas tem grande relevância pois geram empregos e fomentam a economia local.

Segundo o IBGE e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2005a), as micro e pequenas empresas estão tornando-se cada dia mais relevantes para a economia no Brasil. Esse porte de empresas são responsáveis por 99,2% do número total de negócios, 57,2% dos trabalhos totais, e 26,0% da massa do salário.

No entanto, muitas empresas enquadradas nesse porte não conseguem atingir o êxito de seu negócio. Isso se dá principalmente porque a elevada taxa de mortalidade dá-se por falta de habilidade de desenvolver e controlar seus negócios. Isto confirma a relevância de compreender as ferramentas de gestão e o papel do empreendedor como personagem principal neste processo (SEBRAE, 2005c).

No gráfico 2, as empresas foram questionadas se trabalhavam com fluxo de caixa.

Gráfico 2: Fluxo de caixa



Fonte: elaborado pela autora (2018).

Os respondentes afirmaram em sua maior parte, 84%, que trabalham fazendo uso do fluxo de caixa na gestão. Segundo Kuster e Nogcz (2003, p. 34), “a importância do fluxo de caixa para as micro e pequenas empresas se dá pelo fato de que vem a propiciar melhorias na habilidade gerencial dos seus administradores”.

A importância do uso dessa ferramenta é evidente, pois as entradas e saídas de recursos financeiros devem ser controladas rigorosamente e com frequência diária. É uma ferramenta que proporciona transparência da situação financeira da empresa.

No entanto, 16% dos questionados responderam que não utilizam do fluxo de caixa para gerir suas empresas. Esse fato chama a atenção, pois a falta de controles das entradas e saídas dos valores não permite o entendimento se o negócio é lucrativo ou não.

Diante disso, a Demonstração do Fluxo de Caixa para as pequenas empresas é de relevante significado para a gestão pois é um instrumento financeiro, que permite ao administrador monitorar o movimento financeiro durante um período determinado, para servir de diagnóstico para planejamento e processo de tomada de decisões (SEBRAE, 2005).

No gráfico 3, foi questionado qual era a forma de controles utilizados, se por meio de sistema informatizado ou manualmente.

Gráfico 3: Que tipo de controle utiliza



Fonte: elaborado pela autora (2018).

Quando questionados quanto a forma de controles utilizados, 66% do respondentes afirmaram que utilizam sistema informatizado. Já 34% afirmaram utilizar controles manuais.

"Os sistemas de informação objetivam a resolução de problemas organizacionais internos, e a consequente preparação para enfrentar as tendências da crescente competitividade de mercado" (BAZZOTTI, 1999, p. 6).

Os sistemas de informação possibilitam que as empresas possam acompanhar as alterações do mercado e se sintam aptas para resolução do problema e tomada de decisões.

O gráfico 4, apresenta as respostas da empresa sobre a possível realização de planejamento a curto prazo.

Gráfico 4: Realização de planejamento



Fonte: elaborado pela autora (2018).

Quanto ao questionamento sobre se é realizado alguma forma de planejamento a curto prazo, 44% responderam que realizam esse planejamento a partir do sistema. Outros 12% afirmaram que realizam no excel e 3% que realizam manualmente. Já uma parcela significativa de 41% afirmam não realizar forma nenhuma de planejamento a curto prazo.

Nas pequenas empresas, a preocupação está voltada aos acontecimentos do cotidiano, pois os seus profissionais acabam por ter atividades acumuladas e o processo de gestão fica a cargo dos sócios-proprietários (SILVA, 2007).

Isso justifica a grande parcela de empresas que acabam não realizando o planejamento. Alguns não tem consciência da importância que o planejamento, mesmo de maneira simplificada, tem para a evolução do seu negócio.

Segundo Silva, Borges e Moraes (2007), planejar um negócio independentemente de seu tamanho ou de seu segmento é condição indispensável para o sucesso duradouro e sustentável. Apesar do conhecimento do mercado, a maioria das pequenas empresas não tem a cultura de planejamento estratégico para desenvolvimento do negócio.

No gráfico 5, as empresas foram questionadas se os controles e planejamento influenciam a empresa na tomada de decisão.

Gráfico 5: Influência dos controle e planejamento na decisão



Fonte: elaborado pela autora (2018).

Nessa questão, 41% afirmam que os controles e planejamento da empresa influenciam na tomada de decisão em algumas situações, apenas 9% afirmam que esses controles sempre são utilizados. A porcentagem de 44% das empresas que participaram da pesquisa julgam que não existe influência dos controles na tomada de decisão e 9% afirmam não utilizar os controles.

Essa questão é a mais alarmante, tendo em vista que um percentual alto afirma não levar em conta os controles. Diante disso pode-se concluir que os gestores não acreditam ser relevante consultar os controles ou realizar um planejamento financeiro antes de tomar uma decisão de compra, venda ou investimento. Isso reflete ações tomadas a partir de conhecimento empírico, onde é levado em conta apenas experiências anteriores.

O gestores desconhecem como controlar as ações da empresa, a partir de controles internos que possam auxiliar na gestão financeira. Essa falta de importância que é dado aos controles financeiros pode desencadear danos irremediáveis de tomada de decisão, e por meio disso pode levar à falência precoce do empreendimento (AUGUSTIN, 2006).

No gráfico 6, a questão pede se a empresa sabe o quanto gasta em despesas fixas, despesas variáveis e tributos recolhidos.

Gráfico 6: A empresa sabe dos gastos mensais





Fonte: elaborado pela autora (2018).

Quando questionados sobre saber sobre as despesas mensais da empresa 59% dos respondentes afirmaram que sim, pois os controles fornecem os valores exatos. Já 3% responderam que mesmo sem controles escritos a empresa possui noção dos valores. E 38% responderam que todo o mês são realizados cálculos para saber os valores das despesas fixas, variáveis e tributos recolhidos.

Esse fato mostra que existe retrabalho nessas empresas que realizam os cálculos mensalmente. Elas não conseguem realizar planejamento de ações futuras sem o apoio de dados concretos, esse fato dificulta a tomada de decisão.

No entanto, o percentual que considera útil os controles para o fornecimento de valores exatos de gastos é alto, o que sugere que de alguma forma os controles são utilizados e considerados importantes.

No gráfico 7, a última questão pergunta se julgam importantes os controles financeiros para organização da empresa, o planejamento e a tomada de decisão.

Gráfico 7: A importância dos controles financeiros



Fonte: elaborado pela autora (2018).

Nessa última questão, de um modo geral, foi questionado sobre a importância dos controles financeiros, 22% responderam julgar fundamental, 47% acreditam ser úteis em algumas situações e 31% não acreditam que sejam indispensáveis.

A opinião da maioria das empresas julga que os controles financeiros são úteis para alguma situações. Conforme as respostas anteriores pode-se verificar que ainda não julgam os controles como essenciais para a saúde financeira e bom andamento da empresa. No entanto, já é um grande avanço um percentual, mesmo pequeno, julgar fundamental os controles, isso evidencia que aos poucos as pequenas empresas vão tomando consciência da importância dessa ferramenta na gestão.

## 5 CONCLUSÕES

Diante das necessidades de um mercado cada vez mais latente, é indispensável contar com ferramentas que ajudem a manter a empresa competitiva. As ferramentas de gestão financeira apresentam-se como instrumentos relevantes na busca de uma gestão eficaz.

A pesquisa realizada com pequenas empresas situadas no município de SARANDI/RS, revelou uma tímida tendência ao início do uso das ferramentas para realização de controle e planejamento. Muitos gestores ainda não tem a consciência da eficácia e relevância do uso dessa ferramentas como diferencial competitivo no mercado.

A pesquisa revela que para alguns gestores as ferramentas de gestão já são consideradas pelas empresas ferramentas fundamentais para auxiliar na tomada de decisões, possibilitando também, o estabelecimento de metas e responsabilidades a serem cumpridas no médio e longo prazo. Contudo, grande parte das organizações utiliza a ferramenta apenas para controle de gastos, o que demonstra limitado conhecimento quanto a utilização da ferramenta em tese.

## REFERENCIAS

AUGUSTIN, E. S. et al. **Ferramentas administrativas utilizadas por micro e pequenas empresas.** 2006. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/rolando/48.htm>>. Acesso em: 08 dez. 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1977.

BAZZOTTI, Cristiane. **A Importância do Sistema de Informação Gerencial Para Tomada De Decisões:** UNIOESTE, Cascavel-PR. Disponível em: <http://www.unioeste.br/campi/cascavel/ccsa/VISeminario/Artigos%20apresentados%20em%20Comunica%E7%F5es/ART%203%20%20A%20import%E2ncia%20do%20sistema%20de%20informa%E7%E3o%20gerencial%20para%20tomada%20de%20decis%E7%F5es.pdf> acesso em: 08/12/2018.

CACCIAMALI, M. C. **Flexibilidade e micro e pequenas empresas.** São Paulo em perspectiva, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 82-87, jan./mar. 1997.

CARDEAL, Josemeire Dantas. **A administração de caixa em empresas de pequeno porte: estudo de casos no setor hoteleiro de Salvador-BA.** Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica) - Universidade Salvador, Salvador, 2006.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008\*. Disponível em: <<https://ayanrafael.files.wordpress.com/2011/08/gil-a-c-mc3a9todos-e-tc3a9nicas-de-pesquisa-social.pdf>>. Acesso: 20 jun. 2018.

GITMAN, L. **Princípios de administração financeira essencial.** 2ª ed. São Paulo: Bookman, 2001.

HANSEN, S. C.; OTLEY, D. T.; VAN DER STEDE, W. A. Practice developments in budgeting: an overview and research perspective. **Journal of management accounting research**, v. 15, n. 1, p. 95-116, 2003.

HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

McMAHON, Richard G. P. **Growth and performance of manufacturing SMEs: the influence of financial management characteristics.** International Small Business Journal, Surrey, v. 19, n. 3, p. 10-28, Apr. 2001.

NASCIMENTO, M. et al. Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 2, p. p. 244-283, 2013.

SEBRAE, **Fatores condicionantes e Taxa de mortalidade de empresas no Brasil.** Relatório de Pesquisa. 2005c.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003 - 2005.** 2007. Disponível em:

<[http://www.biblioteca.SEBRAE.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBA3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.SEBRAE.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBA3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em: 20 set. 2017.

SEBRAE- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira. **Brasília. Disponível em:** <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e>>, v. 20, 2014.

SILVA, M. L. **A importância do planejamento estratégico para o desenvolvimento organizacional de pequenas e médias empresas.** Dissertação [Mestrado em Comércio Exterior]. FAMES. Santa Maria, RS. 2007.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; DANTAS, Giane Gomes Teixeira; BARRETO, Carla Alessandra. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB**, v. 1, n. 1, 2015.

WESTON, F. J.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos de administração financeira.** 10. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.