

## **O EMPREGO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO ADMINISTRATIVO-FINANCEIRAS NAS MICROEMPRESAS: Um estudo aplicado às Microempresas de Rio Verde – Goiás**

Helbio Carlos Sardinha<sup>1</sup>

### **RESUMO**

As empresas enfrentam, mesmo nas pequenas localidades, uma acirrada concorrência, seja pela melhoria nas comunicações que quebram as barreiras naturais, seja pelos novos entrantes no mercado. Desta forma, para se firmarem devem conquistar fatias de mercado, necessitando tornarem-se eficientes e competitivas. Sem ferramentas de planejamento e controle, as decisões administrativas são tomadas, amparadas pela experiência e não pela análise das melhores alternativas, o que muitas vezes se traduz em resultados insatisfatórios. O presente trabalho teve por objetivo, avaliar a adequação dos instrumentos de controle administrativo e de gestão financeira, das microempresas da cidade de Rio Verde – GO, mediante análise de uma amostra, contendo 15 estabelecimentos. Procurou-se verificar se os microempresários utilizam as ferramentas usuais de gestão e identificar suas fragilidades e inadequações. Não obstante, um quadro mais otimista, baseado nas respostas fornecidas pelas empresas da amostra, quanto da existência de variados e importantes instrumentos de gestão, a análise mais aprofundada em um número restrito de empresas, não deixa qualquer dúvida: as microempresas de Rio Verde de Goiás não usam de forma adequada os instrumentos que possuem. Em suma, a pesquisa revela que as microempresas locais procuram incorporar instrumentos de controle em suas atividades, mas, esses, ainda não fornecem as informações necessárias a um bom planejamento financeiro.

**Palavras-chave:** Fluxo de caixa. Controle. Gestão.

### **1 INTRODUÇÃO**

Os anos passam, mudanças tecnológicas surgem, mas a preocupação com o dinheiro da microempresa, ainda é uma constante. O gerenciamento financeiro de forma eficiente é fator crucial para o bom desempenho da microempresa, sendo necessário um bom instrumento de controle.

Neste contexto, o fluxo de caixa se apresenta como uma ferramenta fundamental no processo decisório, em virtude de suas contribuições ao controle do dinheiro da microempresa. Ele permite visualizar as necessidades

---

1 Mestre em Administração, pela Fundação Pedro Leopoldo. Pós-Graduado em Gestão Estratégica Empresarial e Graduado em Administração com habilitação em Gestão de Sistemas de Informação, pela Faculdade Almeida Rodrigues – FAR. Professor do Curso de Administração da Faculdade Almeida Rodrigues – FAR. E-mail: helbio.sardinha@gmail.com.

e sobras de caixa de curto prazo, auxiliando o gestor no planejamento do seu negócio e contribuindo para o processo de administração de caixa, ao auxiliar na identificação antecipada de possíveis faltas ou sobras no caixa e ao manter o equilíbrio e a rentabilidade.

Assim, as microempresas que almejam crescer de forma bem estruturada e com sua situação financeira controlada, precisam cuidar da gestão financeira. É de suma necessidade, que o gestor utilize práticas da gestão financeira que facilitem a microempresa organizar seus negócios e aproveitar as oportunidades.

De acordo com o estudo de Kassai (1997, p.1), as microempresas exercem papel importante na atividade econômica de qualquer país, e um dos grandes entraves é a falta de capital próprio, unido a um alto grau de endividamento e pouca capacidade de conseguir financiamento, restritas por linhas de créditos de curto prazo.

A pergunta norteadora da pesquisa pode ser assim formulada: As microempresas da cidade de Rio Verde – GO empregam, adequadamente, instrumentos de gestão administrativa e financeiros na condução dos negócios?

O trabalho tem como objetivo geral avaliar a adequação dos instrumentos de controle administrativo e de gestão financeira das microempresas da cidade de Rio Verde – GO.

A partir do objetivo geral, foram elaborados os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar a eficácia dos instrumentos de planejamento financeiro utilizados pelas empresas;
- b) Analisar as fragilidades/inadequações do fluxo de caixa em microempresas do município;
- c) Identificar se as contas a pagar e a receber seguem um adequado modelo de gestão financeira;
- d) Analisar se as empresas realizam o gerenciamento de estoques de forma apropriada.

Esse estudo se justifica pelo fato do ambiente competitivo, tornar necessário o uso crescente de instrumentos gerenciais, de forma a evitar que a microempresa entre em dificuldades financeiras e seja obrigada a abandonar o negócio. Dentre esses instrumentos, destaca-se a ferramenta fluxo de caixa, que permite ao empresário detalhar as receitas e despesas de funcionamento.

As empresas enfrentam, mesmo nas pequenas localidades, uma acirrada concorrência, seja pela melhoria nas comunicações, que quebram as barreiras naturais, seja pelos novos entrantes no mercado. Desta forma, para se firmarem devem conquistar fatias de mercado, necessitando tornarem-se eficazes e competitivas.

Segundo Frezatti (1997), um instrumento gerencial adequado é aquele que permite apoiar o processo decisório da organização. Sem ferramentas de controle, as atitudes administrativas são tomadas com base na experiência e não no estudo, o que muitas vezes, não se traduz em resultados satisfatórios.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1 Fluxo de Caixa: Origens e Aplicações nas Empresas**

#### **2.1.1 Conceito**

A empresa está, continuamente, realizando operações de vendas, compras e investimentos, cujo volume depende do seu tamanho, do período em que se realizam as compras e da demanda do mercado, pelos produtos e serviços, dos recursos disponíveis, dentre outros fatores. Para saldar as obrigações com terceiros, em prazos hábeis, os responsáveis pelo departamento financeiro precisam saber se na data do vencimento dessas obrigações, terão disponíveis em seu caixa, o montante necessário para o pagamento das dívidas. Neste conjunto, cabe destaque os instrumentos de gestão financeira, principalmente, ao fluxo de caixa, que possui como foco principal a gestão das disponibilidades da empresa.

Zdanovicz (1998, p.19) ressalta que “o país encontra-se em uma fase de transição, mas experimenta baixas taxas de inflação; a sobrevivência da empresa depende cada vez mais do grau de acerto da gestão financeira”. Surge, desta forma, o interesse pelos saldos das contas-caixa, bancos e aplicações financeiras de resgate imediato da empresa.

Matarazzo (1998) define o fluxo de caixa como instrumento que se refere às entradas e saídas de dinheiro na empresa, denominando-o Demonstração das Entradas e Saídas de Caixa (DESC). O autor, ressalta, que ela visa mostrar o confronto entre as entradas e saídas de caixa e, conseqüentemente, se haverá sobras ou falta de caixa, permitindo à administração decidir, com antecedência, se a empresa deve tomar recursos ou aplicá-los.

#### **2.1.2 Aplicação nas empresas**

O fluxo de caixa, por ser uma das ferramentas de gestão, permite que a empresa conheça o volume de capital necessário para arcar com seus compromissos diários, saber onde investir, dentre outros aspectos relevantes para a tomada de decisões.

De acordo com Campos Filho (1999), o fluxo de caixa é o registro e controle das movimentações financeiras das empresas, que mostrará as entradas e saídas de recebimentos em determinado período. Por esse motivo, o fluxo de caixa é uma importante ferramenta para uma administração eficaz.

O fluxo de caixa é o instrumento de controle que permite gerenciar, no dia a dia, as disponibilidades dos recursos e compromissos da empresa, possibilitando a administração de caixa, o planejamento de aplicações financeiras e garantindo a visualização antecipada dos recursos. No contexto econômico moderno, a concorrência de mercado exige das empresas maior eficiência na gestão financeira de seus recursos, não cabendo indecisões sobre o que fazer com seu capital.

## **2.2 Ferramentas para o Controle Administrativo**

No conjunto das funções administrativas, o planejamento configura uma função primordial. Ainda, dentro destas funções, o controle apresenta uma ligação mínima com o planejamento. Assim, na organização para atender o planejamento, tem-se o direcionamento do processo e, por fim, a caracterização do controle. Esta última tem a função de medir o processo, impedir o desvio dos planos e indicar ação corretiva. Desse modo, tal ação pode envolver medidas simples, como pequenas mudanças e, ainda, estabelecer novos objetivos; formulação de novos planos; modificação da estrutura organizacional e outros aspectos que conduzam ao melhor objetivo. Logo, o princípio da flexibilidade será atendido.

Segundo Daft (2010, p. 523), os controles organizacionais compreendem, em todas as organizações, a administração que cria mecanismos para controlar todos os aspectos possíveis da vida organizacional. Em geral, os controles organizacionais servem para: padronizar o desempenho, por meio de inspeções, pesquisas, supervisão, procedimentos escritos ou programas de produção. Padronizar a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela organização, mediante treinamento de pessoal, inspeções, verificações, controle estatísticos de qualidade e sistemas de recompensas e incentivos. Proteger os bens organizacionais de abusos, desperdícios ou roubos, por meio de exigência de registros escritos, inspeções, levantamentos, procedimentos de auditorias e divisão de responsabilidades. Limitar a quantidade de autoridade que está sendo exercida pelas posições ou níveis organizacionais, mediante descrições de cargos, diretrizes e políticas, regras, regulamentos e sistemas de auditoria. Avaliar e dirigir o desempenho das pessoas, por meio de sistemas de avaliação do desempenho do pessoal, supervisão direta, vigilância e registros, incluindo

informação sobre índices, como produção por empregado ou perdas com refugos por empregados, dentre outros. Prevenir para garantir o alcance dos objetivos organizacionais, pela articulação de objetivos em um planejamento, uma vez que eles ajudam a definir o escopo apropriado e a direção do comportamento das pessoas para o alcance dos resultados desejados.

Conforme Lacombe e Heilborn (2008, p. 173), “controlar abrange (a) acompanhar ou medir alguma coisa, comparar resultados obtidos com os previstos e tomar as medidas corretivas cabíveis; ou de outra forma, (b) compreende a medida do desempenho em comparação com os objetivos e metas predeterminadas”. Assim, o controle consiste numa aferição do desempenho, em relação a um padrão, e à possibilidade de corrigir os desvios, com o fim especial de alcançar os objetivos, de acordo com o plano.

Em suma, controle é a função administrativa, que permite regular vários fatores, de maneira que as atividades sejam exercidas, conforme foram planejadas, organizadas e dirigidas. Assumem papéis de destaque, o acompanhamento das contas a pagar, a receber, dos estoques, e o controle orçamentário.

### **2.3 Gestão Empresarial**

A globalização e integração dos mercados financeiros e de produtos e serviços têm inserido várias mudanças na economia mundial, obrigando as nações adotar novas estratégias de desenvolvimento, para se adequarem à nova realidade mundial. Segundo Porter (1989), esta nova ordem traz novos desafios à gestão dos negócios, levando às empresas, rever suas políticas gerenciais.

A demanda do mercado em um ambiente cada vez mais acirrado e competitivo, exige das empresas, maior eficiência na gestão de seus recursos. Esta busca pela melhoria e eficiência na aplicação dos recursos, induz os responsáveis pela gestão empresarial, avaliarem suas decisões, embasadas em informações consistentes.

Um elemento essencial na sobrevivência das empresas tem sido a permanente busca por informações gerenciais de qualidade, as quais possibilitam um acompanhamento nas mudanças, tanto na política, como nos negócios de uma economia globalizada.

Schrickel (1998) ressalta ainda, que ao administrador não basta apenas possuir habilidades gerenciais dos fatores internos, este, precisa ter visão holística, compreendendo a organização como um sistema aberto, que interfere sobre os demais sistemas do seu macroambiente, mas, sobretudo, que sofre interferência dos outros sistemas (mercados, governos, etc.), ainda que estes não sejam controláveis.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa foi desenvolvida utilizando análises qualitativas, baseando-se em uma pesquisa de campo, como instrumento para o levantamento primário de dados. Foi utilizada amostra intencional, não probabilística, sendo os questionários aplicados com o objetivo de avaliar as práticas financeiras seguidas pelas microempresas no município de Rio Verde – GO.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

Conforme Gil (2000, p.41) “é sabido que toda e qualquer classificação se faz mediante algum critério”. E, desse modo, comportam-se diferentes critérios para qualificar uma pesquisa, sendo que as distribuições mais comuns levam em apreço os objetivos, os comportamentos e estudo do problema.

Para atender os objetivos determinados no atual estudo, optou-se pela pesquisa descritiva que, conforme Rúdio (2010, p.55), caracteriza-se como um estudo que busca “conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la”.

Para a execução da pesquisa descritiva, foi identificado o modelo de gerenciamento de cada empresa, mediante levantamento dos controles financeiros básicos, como por exemplo, controle de caixa e bancos, estoques, contas a pagar e a receber etc.; e em seguida processada a coleta de dados financeiros e econômicos, para, somente então, elaborar a apreciação dos mesmos.

#### **3.2 O Município de Rio Verde e a Unidade de Análise**

##### **3.2.1 O Município de Rio Verde-GO**

O município de Rio Verde está localizado na microregião Sudoeste do Estado de Goiás, Centro-Oeste brasileiro. A cidade fica à 220km de Goiânia, capital do estado e à 420km de Brasília, capital do Brasil. Segundo dados do IBGE, sua população está em torno de 197.048 habitantes, sendo a quarta maior cidade do estado.

No recente crescimento do agronegócio brasileiro, a cidade de Rio Verde tem se destacado, com importantes unidades industriais que agregam valor à sua produção agrícola. É produtora de arroz, soja, milho, algodão, sorgo, feijão, girassol, com uma crescente expansão da cultura de tomate. Conta, ainda, com importante plantel bovino, avícola e suíno.

Rio Verde detém um Produto Interno Bruto (PIB) de pouco mais de 4 bilhões e 160 milhões de reais, o quarto maior do estado, o que dividido pelo seu número de habitantes, lhe dá um produto por habitante de R\$ 23.571,97. Em 2009, o município registrou o maior crescimento na agropecuária do país, saltando do 12º lugar para o topo de ranking nacional. A partir do ano seguinte, o município entra em estagnação econômica e perde a posição para a também cidade goiana, Cristalina, o que resultou numa perda de 100 milhões de reais no seu Produto Interno Bruto (PIB) em 2010, reduzindo também sua participação na economia do município por habitante, ocasionando uma perda de R\$ 2.561,58, ou seja, a cidade ficou mais pobre.

Conforme a Secretaria da Fazenda do Estado de Goiás, Rio Verde possui cerca de 1.281 microempresas, totalizando 2,9% no estado e sendo a 4ª cidade com maior número de empreendedores individuais no estado.

### **3.2.2 A Amostra Utilizada**

A pesquisa foi feita mediante levantamentos bibliográficos, e pelo levantamento de dados primários, mediante duas pesquisas, nas quais foram entrevistados os administradores/proprietários dos estabelecimentos.

A pesquisa foi elaborada utilizando-se uma amostra referente a 15 microempresas, com uso da escala Likert para avaliar a intensidade da aplicação das ferramentas de gestão, utilizadas nas empresas. Foi adotada uma escala de 1 a 10, com as respostas sendo classificadas da seguinte forma:

- De 1 a 4 – aplicação baixa.
- De 5 a 7 – aplicação moderada.
- De 8 a 10 – aplicação significativa.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS**

Mediante entrevistas detalhadas com proprietários/gerentes de 15 (quinze) microempresas do município de Rio Verde de Goiás, foi feita uma avaliação sobre a intensidade do uso das ferramentas de gestão nestas organizações, e os resultados estão agrupados na Tabela 1.

As notas foram computadas por cada tipo de controle, de acordo com a situação encontrada nas empresas objeto da pesquisa. Assim, em relação ao critério Controle de Caixa, três empresas auferiram nota 1, que é a mais baixa da escala de medida usada. Das quinze empresas analisadas, uma obteve nota oito, que revela uso intenso deste instrumental. O valor médio para o Controle de Caixa ( $\mu = 3,73$ ) foi obtido pelo método de média ponderada: número de

empresas multiplicado pela nota obtida, dividido pelo número total das empresas na amostra ( $\Sigma = 15$ ). Foi calculado, também, o desvio padrão ( $\sigma$ ), sendo que seus valores referentes aos vários indicadores são bem próximos, revelando dispersão (uso mais ou menos concentrado) similar.

**Tabela 1 – Grau de Importância das Ferramentas de Controle nas Microempresas de Rio Verde de Goiás<sup>2</sup>**

Ferramentas de Controle	Min. <-----				Notas		-----> Max.				$\Sigma$	$\mu$	$\sigma$
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
TIPOS DE CONTROLE													
Controle de Caixa	3	2	1	5	1	1	1	1	0	0	15	3,73	2,08
Controle de Contas a receber	0	0	1	4	3	0	2	1	4	0	15	6,13	2,16
Controle de Contas a pagar	0	0	1	4	3	0	2	1	4	0	15	6,13	2,16
Controle de Custos	3	2	2	0	3	4	1	0	0	0	15	3,93	2,08
Controle de Estoques	1	4	2	3	1	0	2	2	0	0	15	4,13	2,28
Controle de vendas	0	1	2	0	4	1	2	2	3	0	15	6,07	2,24

FONTE: Dados elaborados pelo autor, 2018.

Verifica-se na Tabela 1 que em relação ao Controle de Caixa, das quinze empresas analisadas, apenas uma usa, significativamente, este importante instrumento de gestão. Em contraposição, em onze empresas este instrumental tem baixa aplicação.

Os Controles de Custos e de Estoques ocupam posição intermediária no critério de utilização, quando comparados com os outros tipos de controle analisados: cinco empresas aplicam de forma moderada o primeiro controle, e oito o segundo controle.

Em relação ao Controle de Contas a Receber, Contas a Pagar e Controle de Vendas, a situação é um pouco melhor: das quinze empresas apenas uma parcela menor (cerca de 30%) tem um uso que pode ser caracterizado como insatisfatório.

Em compensação, número similar de empresa usa de forma mais intensa esses controles, ou seja, das quinze empresas pesquisadas, cinco delas usam significativamente estes controles de gestão.

Constata-se que, no geral, os controles são usados de forma insatisfatória. Apenas os instrumentos mais convencionais de Contas a Receber, Contas a Pagar e Controle das Vendas receberam notas acima do ponto médio (5,0)

<sup>2</sup> Nota:  $\mu$  é média aritmética simples = soma das notas dividida por 15.  $\sigma$  é o desvio padrão por tipo de controle.



em algumas empresas. Ainda assim, seus escores médios revelam que esses instrumentos são empregados moderadamente no conjunto das empresas.

Os demais instrumentais são pouco utilizados: Controle de Estoques e de Custos apresentaram média próximas de 4,0. Em pior situação está o Fluxo e o Controle de Caixa, média de 3,73.

A análise foi aprofundada para verificar o comportamento do **coeficiente de variação**, que é uma medida de dispersão empregada para estimar a precisão de experimentos. O coeficiente de variação (CV) é obtido pela soma dos quadrados dos desvios em relação à média ( $x$ ), dividida pelo número das observações. Como duas distribuições podem ter valores médios diferentes, o desvio dessas duas distribuições não é comparável. A solução é usar o coeficiente de variação, que é expresso pelo desvio padrão ( $\sigma$ ) dividido pela média ( $\mu$ ), e está apresentado na Tabela 2.

**Tabela 2 – Coeficiente de Variação: Ferramentas de Controle Gerencial**

Ferramentas de Controle	Média ( $\mu$ )	Desvio Padrão ( $\sigma$ )	Coeficiente de Variação (CV) <sup>3</sup>
Controle de Caixa	3,73	2,08	0,5576
Controle de Contas a Receber	6,13	2,16	0,3524
Controle de Contas a Pagar	6,13	2,16	0,3524
Controle de Custos	3,93	2,08	0,5293
Controle de Estoques	4,13	2,28	0,5521
Controle de Vendas	6,07	2,34	0,3855

FONTE: Dados elaborados pelo autor, 2018.

Verifica-se na Tabela 2 que mesmo nas ferramentas de controle gerencial que receberam melhores notas, ou seja, que são mais empregadas nas microempresas da cidade (controle de contas a receber, controle de contas a pagar e controle de vendas) seu coeficiente de variação é bem elevado. Isto revela que esses instrumentos não são usados de forma uniforme pelo conjunto das empresas.

Em suma, esses resultados não são nada alentadores. Não obstante, um quadro mais otimista, baseado nas respostas fornecidas pelas empresas da amostra, quanto a existência de variados e importantes instrumentos de gestão, a análise mais aprofundada em um número restrito de empresas não deixa qualquer dúvida: as microempresas de Rio Verde de Goiás não usam de forma

3 Nota: Coeficiente de variação =  $\sigma/\mu$ .

adequada os instrumentos que possuem.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho teve por objetivo avaliar a adequação dos instrumentos de controle administrativo e de gestão financeira das microempresas da cidade de Rio Verde – GO. Para alcançar esse objetivo foram apreciadas a eficácia dos instrumentos de planejamento financeiro utilizados pelas empresas, destacando-se o fluxo de caixa, os controles de contas a pagar e a receber, o controle das vendas, dos custos e dos estoques.

A pesquisa foi baseada em um estudo de caso, em que foi realizada uma apreciação documental, e aplicado questionário desenvolvido em conformidade com o referencial teórico apresentado.

O gerenciamento de resultados é realizado pelos proprietários e seus gerentes mediante o uso de planilhas Excel. Contudo, como o levantamento do resultado econômico através de demonstrativos contábeis ainda não é um requisito legal para as micro e pequenas empresas, as empresas deste segmento em Rio Verde não adotam esses demonstrativos, o que dificulta inferências sobre a real situação econômico-financeira de cada uma delas.

A maioria das microempresas também não empregam o sistema de fluxo de caixa, sendo que o planejamento de entradas e saídas de caixa é realizado através de apontamentos periódicos em planilhas Excel.

A não utilização adequada da ferramenta fluxo de caixa foi evidenciada na pesquisa qualitativa, sendo que das quinze empresas analisadas, apenas uma usa significativamente este importante instrumento de gestão.

Em suma, a pesquisa revela que as microempresas locais procuram incorporar instrumentos de controle em suas atividades, mas esses ainda não fornecem as informações necessárias a um bom planejamento financeiro.

Há também necessidade de aperfeiçoar os instrumentos utilizados, pois envolvem duplicação de tarefas e retrabalho. Uma recomendação seria no sentido de que as empresas adotassem um sistema integrado que diminuísse o trabalho de anotações de vários elementos em planilhas distintas para conservá-las atualizadas. Isto possibilitaria melhor aproveitamento do tempo e confiabilidade nos relatórios obtidos através dessas planilhas.

Aqui cabe uma indagação final que, certamente, ensejaria novas pesquisas. Por que as empresas de Rio Verde de Goiás não usam esses instrumentos? Como hipóteses para futura investigação o autor salienta as seguintes possibilidades: não usam porque os instrumentos são frágeis e/ou inadequados e não fornecem as informações necessárias para a tomada de decisão; e não usam porque os

gestores não receberam suficiente treinamento sobre a forma de alimentar o sistema, processar as informações e gerar um conjunto relevante de informações gerenciais.

**THE EMPLOYMENT OF ADMINISTRATIVE-FINANCIAL MANAGEMENT TOOLS IN MICROENTERPRISE: A study applied to Micro-enterprises of Rio Verde - Goiás**

**ABSTRACT**

Companies, even in small localities, face fierce competition, either by improving communications that break the natural barriers or by new entrants in the market. In this way, in order to establish themselves they must conquer market segments, needing to become efficient and competitive. Without planning and control tools, administrative decisions are made, supported by experience and not by the analysis of the best alternatives, which often translates into unsatisfactory results. The objective of this study was to evaluate the adequacy of the administrative control and financial management instruments of the microenterprises of the city of Rio Verde - GO, through analysis of a sample, containing 15 establishments. The aim was to verify whether microentrepreneurs use the usual management tools and identify their weaknesses and inadequacies. Nevertheless, a more optimistic picture, based on the answers provided by the companies of the sample, and the existence of several important management tools, the more detailed analysis in a limited number of companies, leaves no doubt: Rio Verde microenterprises Goiás do not use their instruments properly. In sum, the survey reveals that local microenterprises seek to incorporate control tools into their activities, but these do not yet provide the information needed for good financial planning.

**Key words:** Cash flow. Control. Management.

**REFERÊNCIAS**

CAMPOS FILHO, Ademar. Demonstração dos Fluxos de Caixa. Uma ferramenta indispensável para administrar empresa. São Paulo: Atlas, 1999.

DAFT, Richard L. Administração. Revisão técnica Denis Forte; Tradução Harue Ohara Avritcher. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

FREZATTI, Fábio. Gestão do Fluxo de Caixa Diário. São Paulo: Atlas, 1997.

GIL, A. C. Técnicas de Pesquisa em Economia e Elaboração de Monografias. 3.

Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), Estimativa Populacional 2013. Censo Populacional 2013. Página visitada em 27 de agosto de 2013.

KASSAI, S. As empresas de pequeno porte e a contabilidade: caderno de estudos. São Paulo, FIPECAFI, v.9, nº 15, p.60-74, jan./jun. 1997.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. Administração: Princípios e Tendências. 2. Ed. rev. e atualizada – São Paulo: Saraiva, 2008.

MATARAZZO, Dante Carmine. Análise Financeira de Balanço: abordagem básica. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PORTER, Michael E. Estratégias Competitivas. 18. Ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.

RUDIO, F. V. Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica. 37. Ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

SCHRICKEL, W.K. Análise de Crédito: Concessão e Gerência de Empréstimos. São Paulo, Atlas, 1994.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. Análise de Crédito: Concessão e Gerência de Empréstimos. 3. Ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. Demonstrações Financeiras: Abrindo a Caixa Preta: Como Interpretar Balanços para Concessão de Empréstimos. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À PEQUENA E MÉDIA EMPRESA.  
Disponível em <http://www.sebraepr.com.br>. Acessado em 29 de abril de 2012.

SEBRAE-DF. Indicadores de Competitividade: Para Micro e Pequenas Empresas do Comércio no Brasil. São Paulo: 1995.

SEBRAE-SP, Martinovich & Rudner Consultores Associados. Fluxo de Caixa. São Paulo: 1992.

SEBRAE-SP, Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos. Relatório Final, São Paulo, 2001. Disponível em: [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br). Acessado em 04 de maio de 2012.

ZDANOWICZ, José Eduardo. Fluxo de Caixa: Uma Decisão de Planejamento e Controle Financeiro. 7. Ed. Porto Alegre: Sagra, 1998.