



# O PLANEJAMENTO FINANCEIRO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

WAGNER THIAGO DE PAULA TEIXEIRA  
wagnergilu@hotmail.com  
UFSJ

**Resumo:** Este estudo buscou analisar a importância e viabilidade do planejamento financeiro para micro e pequenas empresas. Para tanto, realizou uma análise das micro e pequenas empresas, ressaltando diversos pontos que lhes são afetos. Desta verificação, entendeu-se que a micro e pequenas empresas tem papel relevante, tanto em termos econômicos, quanto sociais para o país. Também foi apurado que as micro e pequenas empresas padecem de diversos problemas, sendo o mais relevante para este estudo suas deficiências gerenciais. Quanto ao planejamento financeiro, ele se mostrou uma ferramenta de suma importância para as empresas em tela, como um instrumento que melhora a dinâmica da empresa e aumenta sua competitividade. Entretanto, diante do problema destacado acima, a viabilidade de sua implantação mostrou-se limitada, já que seu funcionamento depende de uma estrutura empresarial organizada e gerência com razoável grau técnico, o que muitas vezes não se encontra nas micro e pequenas empresas.

**Palavras Chave:** PLANEJAMENTO - FINANCEIRO - MICROEMPRESAS - PEQUENAS EMPRESAS -

## **1. INTRODUÇÃO**

O atual quadro político e econômico do Brasil tem causado muita apreensão em toda a sociedade brasileira, a vivência de uma crise econômica gera preocupação, em especial, naqueles responsáveis por administrar uma empresa.

No Brasil, uma das categorias empresariais que mais tem crescido é representada pelas micro e pequenas empresas, que desempenham papéis essenciais na geração de riquezas e empregos, desempenhando papel fundamental, não apenas o setor econômico, mas também em termos sociais, sendo, via de regra, o primeiro caminho a ser seguido para aqueles que almejam deixar a informalidade.

Nesse sentido, muito se tem evoluído em termos de atuação estatal, na busca de favorecer as micro e pequenas empresas, seja através de legislação específica, tributação especial, desburocratização e fomento ao desenvolvimento destas empresas. Atuações louváveis tem ocorrido nesse sentido, a exemplo do SEBRAE, através da análise constante do panorama das micro e pequenas empresas, ao que se alia a disponibilização de cursos e publicação de artigos.

Entretanto, no caso especial das micro e pequenas empresas, a situação mencionada acima, relativa à economia e política, é ainda mais grave, tendo em vista que, por suas peculiaridades, estas empresas são mais suscetíveis aos efeitos oriundos de um processo de fragilização da economia.

Aliando-se a isso, surge, pela própria natureza do mercado, a necessidade de um gerenciamento cada vez mais técnico, baseado em preceitos que permitam às micro e pequenas empresas se adaptar às exigências e competitividade do mercado atual.

Assim, não se pode permanecer em um modelo de gerenciamento familiar, desprovido de meios que possibilitem o conhecimento da empresa em todas as suas frentes, que compromete tanto a possibilidade de crescimento das micro e pequenas empresas, quanto a sua sobrevivência no mercado.

Também há que se ter em conta que o papel da informação tanto dentro da empresa, como do que ocorre ao seu redor, vem crescendo de forma constante, tornando-se cada vez mais importante para sua administração.

Na busca de instrumentos gerenciais que agreguem subsídios para uma melhor atuação das micro e pequenas empresas. Muito se tem falado acerca da importância de fatores como o planejamento prévio, a formação do capital de giro, controle do fluxo de caixa, contas a pagar e a receber, entre outros. Não resta dúvida de que todos são de extrema importância para o gerenciamento da empresa, ao passo que na falta deles, sua capacidade de funcionamento fica bastante comprometida.

Entretanto, este estudo busca ir além, dando ênfase à importância da informação na empresa, destacando o planejamento como elemento essencial para que a empresa possa se adaptar e evoluir no mercado atual, restringindo o estudo a análise do papel do planejamento financeiro nesse processo gerencial.

Desta forma, define-se a temática do presente estudo da seguinte forma: O Planejamento Financeiro como Instrumento do Processo Gerencial das Micro e Pequenas Empresas. Como problema a ser enfrentado: É viável a implantação de um sistema de planejamento financeiro em micro e pequenas empresas?

Como hipótese para tal questionamento, tem-se a seguinte: O planejamento financeiro representa um elemento de suma importância no processo gerencial de micro e pequenas

empresas, uma vez que dinamiza o tratamento da informação, possibilitando um controle e direcionamento mais eficiente da atividade das micro e pequenas empresas; Entretanto, apresenta sérias limitações no que concerne as empresas em tela.

Então, este estudo tem por finalidade, verificar a importância do planejamento financeiro como instrumento de incremento e facilitação no processo de gerenciamento das micro e pequenas empresas. Mais especificamente, pretende-se: a) Apresentar de forma sucinta, os diversos aspectos relacionados as micro e pequenas empresas brasileiras, delineando seu surgimento, aspectos legais, enquadramento, características, papel econômico e social e problemas enfrentados; b) Demonstrar os principais elementos do planejamento financeiro, no sentido de se apreciar sua eventual contribuição para as micro e pequenas empresas.

A justificativa para a escolha de uma pesquisa nos moldes apresentados está atrelada a necessidade de verificação da possível utilização do planejamento financeiro, como elemento do processo de gestão de micro e pequenas empresas. Tendo em conta que a aplicação dessa sistemática se mostra um desafio considerável, principalmente pela complexidade do planejamento financeiro, ao que se aliam as peculiaridades das micro e pequenas empresas no que concerne às suas limitações de capital, natureza comumente familiar e desprovida de gerenciamento técnico, bem como, falta de estrutura e aparato gerencial técnico para a implantação de rotinas de gestão mais complexas.

Quanto aos aspectos metodológicos o presente estudo se apresenta como uma pesquisa de cunho qualitativo, que pode ser definida nos seguintes termos:

A pesquisa qualitativa, utilizada para interpretar fenômenos, ocorre por meio da interação constante entre a observação e a formulação conceitual, entre a pesquisa empírica e o desenvolvimento teórico, entre a percepção e a explicação (BULMER, 1977) se apresenta como uma dentre as diversas possibilidades de investigação. (TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2006, p. 12)

A sua natureza é de pesquisa básica, uma vez que é isenta de proposta experimental em que se baseie. Quanto aos objetivos, tem caráter descritivo-explicativo, uma vez descreve a temática, complementando-a com a verificação da viabilidade do tema. Por fim, quanto aos procedimentos, é uma pesquisa bibliográfica, sendo aquela que: [...] é desenvolvida a partir de materiais publicadas em livros, artigos, dissertações e teses. Ela pode ser realizada independentemente ou pode constituir parte de uma pesquisa descritiva ou experimental. Segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007, p.61), a pesquisa bibliográfica “constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema”. (GIL, 2016. P. 4)

Apresentadas as características da pesquisa em questão, em termos de procedimentos adotados, primeiramente foi selecionado o acervo para a pesquisa, com o levantamento de livros, artigos, leis e publicações diversas. Tendo em conta a utilização de obras reconhecidas na comunidade científica, aliando-se a isso a verificação das fontes utilizadas pelos autores escolhidos, em especial, dos textos localizados na Internet.

## **2. O SURGIMENTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

As MPEs(micro e pequenas empresas) surgiram na Europa há mais de 500 anos com as primeiras oficinas de artesões. Elas se localizavam próximas às regiões de intenso comércio, como portos e feiras comerciais, onde os produtos confeccionados pelos artesãos podiam ser vendidos. Não apresentavam um setor específico de atuação, uma vez que produziam e comercializavam uma grande variedade de produtos, de ferraduras a caixas, de roupas a armas. Também, nesta época, já existiam empresas que prestavam pequenos serviços

como carregador de navios, transporte de pessoas, concertos de equipamentos, dentre outros. Era o nascimento das MPEs (ROSA e LIMA, 2008).

Em termos nacionais, há o entendimento de que as pequenas empresas no Brasil iniciaram suas atividades no período colonial no litoral do estado de São Paulo, nas cidades de São Vicente e Santos, isso em virtude da economia do açúcar ser abastecida em parte, por pequenos proprietários (SOUZA, MACHADO E OLIVEIRA, 2007, p. 2)

Quanto a atuação, as primeiras pequenas empresas brasileiras situavam-se na agricultura, no transporte, manufaturas, serviços e comércio exercendo um papel relevante na economia, conforme se verifica no trecho que segue:

Os pequenos produtores não ficaram vivendo à margem e dependentes da grande empresa açucareira. Muito menos se dedicavam apenas as atividades secundárias e de suporte a grande empresa colonial. Na verdade, a pequena empresa participava diretamente da atividade econômica principal o que lhe conferia uma importância econômica enorme desde seu estágio embrionário. (SOUZA, MACHADO E OLIVEIRA, 2007, p.2)

Portanto, tem-se que as atividades das micro e pequenas empresas desde cedo tem exercido um papel de extrema importância na economia brasileira.

## 2.1. LEGISLAÇÃO

Na legislação brasileira, o tratamento diferenciado para as micro e pequenas empresas tem início com a Lei 7.256/1984 Estatuto da Microempresa, tendo como última norma a elas dedicada a Lei Complementar Federal 147/2014, cabendo ressaltar que o diploma legal mais importante em relação a estas empresas é a Lei Complementar Federal 123/2006, que será apreciada adiante.

## 2.2. LEI GERAL DAS MICROEMPRESAS E EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

Regulamentando as disposições das Constituição Federal, a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, de 14 de dezembro de 2006, dispõe sobre um tratamento diferenciado e favorecido à micro e à empresa de pequeno porte.

Tendo ampla participação dos mais diversos setores da sociedade, entidades empresariais e dos poderes Executivo e Legislativo; A Lei 123/2006, tem como objetivo principal de fomentar o desenvolvimento e viabilizar a competitividade das micro e pequenas empresas, levando em conta o importante papel econômico e social que estas empresas desempenham. (SEBRAE, 2016) Como principais pontos da Lei Complementar 123/2006, destacam-se:

- a instituição de um regime tributário específico;

- redução na carga de impostos;

- simplificação no processo de cálculo e recolhimento, o Simples Nacional.

criação de benefícios para as micro e pequenas empresas em diversos pontos, como a simplificação desburocratização, facilidades de acesso ao mercado, ao crédito, à justiça e, por fim, estímulo a inovação e a exportação.

Outro ponto importante da Lei Complementar 123/2006 foi a uniformização do conceito de micro e pequena empresa, enquadrando-as através do critério da receita bruta anual. (SEBRAE, 2016)

### 2.3. ENQUADRAMENTO E CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Existem dois critérios principais para o enquadramento das micro e pequenas empresas, o critério da receita bruta e o critério do número de pessoas ocupadas na empresa.

Através da Lei Complementar 123/2006 foi uniformizado o critério que define e enquadra as micro e pequenas empresas, qual seja o critério da receita bruta anual. Por este critério, a microempresa será representada pelas sociedades empresariais, a sociedades simples, a empresas individuais de responsabilidade limitada e os empresários, registrados em órgãos competentes com receita bruta anual, igual ou inferior, a R\$ 360.000,00 (valor estabelecida através das mudanças trazidas a Lei complementar 123/2006 pela Lei Complementar 139/2011).

Sendo a receita anual bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00, o enquadramento será como empresa de pequeno porte. Ressaltando-se que os valores apresentados são relativo a receitas nacionais, sendo certo que a empresa de pequeno porte sairá de seu enquadramento, caso obtenha adicionais de receitas de exportação, respeitando-se o limite de R\$3.600.000,00.

Como última figura de enquadramento, trazida pela Lei Complementar 123/2006, tem-se o microempreendedor individual, sendo representado pelo indivíduo que trabalha por conta própria, legalizando-se empresário optante pelo Simples Nacional, devendo ter receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 60.000,00, podendo possuir um único empregado, sendo vedada a participação como sócio em outra empresa. (SEBRAE, 2016)

A segunda forma de enquadramento das micro e pequenas empresas, ocorre pelo número de pessoas ocupadas na empresa, sendo adotada com base nos dados estatísticos utilizados pelo IBGE. Tal enquadramento observa os critérios constantes do quadro que segue:

PORTE	ATIVIDADES ECONÔMICAS	
	SERVIÇOS E COMÉRCIO	INDÚSTRIA
MICROEMPRESA	ATÉ 09 PESSOAS OCUPADAS	ATÉ 19 PESSOAS OCUPADAS
PEQUENA EMPRESA	DE 10 A 49 PESSOAS OCUPADAS	DE 20 A 99 PESSOAS OCUPADAS
MÉDIA EMPRESA	DE 50 A 99 PESSOAS OCUPADAS	DE 100 A 499 PESSOAS OCUPADAS
GRANDE EMPRESA	ACIMA DE 100 PESSOAS	ACIMA DE 500 PESSOAS

Quadro 1: Critério de classificação do porte das empresas por: pessoas ocupadas. Fonte SEBRAE.

Embora o primeiro critério defina o enquadramento das micro e pequenas empresas em termos legais e práticos, em termos de estudos estatísticos, o segundo demonstra de mais fácil utilização, sendo ele a base essencial para diversos estudos realizados pelo SEBRAE e o IBGE, relativos as atividades das micro e pequenas empresas no país.

As micro e pequenas empresas apresentam características bastante peculiares, sendo estas destacadas abaixo:

baixa intensidade de capital;

altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;

- forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;

- poder decisório centralizado;
  - estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
  - registros contábeis pouco adequados;
  - contratação direta de mão-de-obra;
  - utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
  - baixo investimento em inovação tecnológica;
  - maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e
  - relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.
- (IBGE, 2001, PP. 18-19)

Com base nas informações acima, pode-se afirmar que boa parte das características das micro e pequenas empresas também se mostram como obstáculos para seu funcionamento e sobrevivência.

Isto se observa na carência de capital, que por si só remete a outros empecilhos, como falta de capital de giro e montante para investimentos.

As altas taxas de natalidade e mortalidade demonstram um despreparo gerencial por parte dos empreendedores.

A falta de distinção entre o capital entre as pessoas física e jurídica, talvez um dos maiores motivos de falência em micro e pequenas empresas.

Os registros contábeis pouco adequados comprometem a gestão, ao passo em que não fornecem visibilidade e controle quanto à situação da empresa.

A contratação direta de mão-de-obra aliada à utilização de mão-de-obra semi ou não qualificada, prejudicam a capacidade produtiva da empresa.

O baixo investimento em inovação tecnológica, seja por fatores culturais ou financeiros, trava o crescimento e compromete a própria sobrevivência da empresa.

A maior dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro, da mesma forma que a baixa intensidade de capital, representa um dos maiores obstáculos para as micro e pequenas empresas.

Por fim, a relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte também é um sério entrave para as micro e pequenas empresas, ao passo que, principalmente em situações de crises econômicas e de mercado, estas são muito mais sensíveis que as primeiras, a título de exemplo, um problema ou mudança decisória que compromete ou afeta apenas determinado setor de uma empresa de grande porte, pode representar a falência de uma micro ou pequena empresa a ele dependente.

Portanto, o que se verifica é que a situação das micro e pequenas empresas no Brasil ainda se apresenta bastante frágil.

### **3. O PAPEL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA ECONOMIA BRASILEIRA**

Neste tópico não se tem a intenção de apresentar uma longa explanação quanto ao papel das micro e pequenas empresas na economia brasileira, uma vez que o que se propõe no estudo não se prende a tal detalhamento. Portanto, serão apresentados, em primeiro momento, os dados relativos ao percentual de tais empresas no PIB e, em seguida, sua importância no

mercado de trabalho.

No quadro que segue estão representados os percentuais por setor de participação das micro e pequenas empresas no PIB brasileiro:

% DO VALOR ADICIONADO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	ANO		
	1985	2001	2011
SERVIÇOS	5,87%	8,3%	10,0%
COMÉRCIO	5,9%	6,8%	9,1%
INDÚSTRIA	9,3%	8,1%	7,8%
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	21,0%	23,2%	27,0%

Quadro 2: Distribuição percentual do valor adicionado das Micro e Pequenas Empresas 1885 – 2001 – 2011. Fonte SEBRAE.

Os dados acima demonstram a importância das micro e pequenas empresas para a economia brasileira, ficando clara a necessidade de incentivo para tais empresas.

Outro ponto que merece atenção em relação as micro e pequenas empresas, diz respeito à força de trabalho por elas absorvida, uma vez que tal fator, não só em termos econômicos, mas também sociais, é de suma importância para o país. A fim de demonstrar tal relevância, são apresentados os dados a seguir, que representam o número de vagas formais criadas no período 2004-2010:

**Brasil: criação de vagas formais, por porte de estabelecimento (2004-2010)**

Número de empregados	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Até 4	999.708	1.020.545	968.243	1.051.624	1.170.200	1.186.284	1.375.198
De 5 a 9	-6.454	-19.538	-33.539	-22.931	-26.416	-52.692	4.960
De 10 a 19	15.841	-11.581	-9.697	12.150	-5.765	-51.144	47.111
De 20 a 49	52.348	13.099	17.361	70.965	30.018	-43.973	116.217
Até 49	1.061.443	1.002.525	942.368	1.111.808	1.168.037	1.038.475	1.543.486
De 50 a 99	65.754	30.267	34.513	75.409	44.929	-75.086	115.219
De 100 a 249	105.136	60.114	57.807	105.841	59.493	10.032	148.889
De 250 a 499	98.338	53.084	47.320	80.643	43.371	14.921	115.088
De 500 a 999	85.618	55.304	49.619	75.497	69.217	-2.038	74.541
1000 ou +	106.987	52.687	97.059	168.194	67.157	-51.194	139.724
Ignorado	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	<b>1.523.276</b>	<b>1.253.981</b>	<b>1.228.686</b>	<b>1.617.392</b>	<b>1.452.204</b>	<b>995.110</b>	<b>2.136.947</b>
<b>Participação MPE/Total</b>	<b>69,7</b>	<b>79,9</b>	<b>76,7</b>	<b>68,7</b>	<b>80,4</b>	<b>104,4</b>	<b>72,2</b>

Tabela 1: Fonte: IPEA

A tabela acima mostra o papel das micro e pequenas empresas na criação de empregos formais no país, superando em muito o número de vagas criadas pelas médias e grandes empresas. Neste ponto fica demonstrado o valor social das micro e pequenas empresas, mesmo porque, nos dados acima não são apresentados aqueles relativos aos microempreendedores individuais, que também representam importante parcela do mercado de trabalho, ao exercerem de forma individual sua função e mesmo não sendo empregados formais, saem da informalidade negocial, gerando riqueza e agregando valores ao erário público através da tributação a que são submetidos.

A principal fonte para a verificação dos índices de sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil é representada pelo estudo “Sobrevivência das Empresas no Brasil”, publicada pelo SEBRAE no ano de 2013.

Aqui serão apresentados apenas dados gerais quanto aos percentuais, ressaltando que

na referida publicação a abordagem se limita a micro e pequenas empresas com até dois anos de atuação.

Na tabela seguinte, encontram-se os dados relativos à sobrevivência de micro e pequenas empresas surgidas a partir do ano de 2007:

	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-Oeste	BRASIL
Indústria	71,1%	74,1%	83,2%	81,4%	76,5%	79,9%
Comércio	74,4%	75,5%	79,9%	76,6%	76,1%	77,7%
Construção	56,3%	63,5%	77,3%	74,2%	70,1%	72,5%
Serviços	58,9%	62,9%	75,7%	71,8%	70,5%	72,2%
<b>TOTAL</b>	<b>68,9%</b>	<b>71,3%</b>	<b>78,2%</b>	<b>75,3%</b>	<b>74,0%</b>	<b>75,6%</b>

Tabela 2: Taxa de sobrevivência de empresas de 2 anos, por regiões e setores.  
Fonte SEBRAE

A análise acima, mostra-se favorável em primeiro momento, tendo em conta que os percentuais são bastante significativos, entretanto, analisando por outro prisma, verifica-se que a mortalidade nas empresas em análise é elevada, ao passo que uma, em cada cinco empresas que iniciam seus negócios, está fadada ao fracasso.

O fracasso de uma micro ou pequena empresa, via de regra, não se deve a uma causa única, conforme visto no tópico que trata suas características, verifica-se que a maioria delas também pode representar um empecilho ao seu funcionamento. Não cabe aqui repetir o que foi apresentado no item 2.3.2 para justificar a mortalidade dessas empresas, mas sim, apontar os problemas relacionados a gestão do negócio, uma vez que são os que estão mais vinculados ao que se pretende apresentar neste estudo.

Como ponto de partida, merecem destaque as afirmações que seguem:

[...] dois aspectos que levam os empreendimentos ao fracasso: falta de experiência empresarial anterior: este talvez seja o mais importante, pois dele decorrerão diversas outras falhas; e falta de competência gerencial; este motivo é, juntamente com o anterior, a explicação de todo o fracasso empresarial. (PEREIRA E SANTOS, 1995, apud, VIAPIANA, 2001, p. 514)

Na mesma linha, tem-se o seguinte:

A baixa qualidade gerencial pode ser apontada como um desdobramento da gestão informal. Preservando uma gestão organizacional informal são mínimas as chances de se obter uma qualidade gerencial razoável. Essa falta de qualidade se reflete na ausência de informações sobre processos, controles; desconhecimento do mercado e incapacidade de construção de uma estratégia competitiva e dificuldade de tomada de decisões com avaliação de riscos. (CESARINO E CAPOMAR, 2006, apud, ALMEIDA, 2011, p. 14)

Com base nos apontamentos acima, entende-se que a falta de competência gerencial é fator preponderante na mortalidade empresarial, tendo em vista que a carência de conhecimentos relativos ao planejamento, controle e técnicas gerenciais compromete a capacidade de crescimento e manutenção da empresa no mercado.

Esse entendimento é referendado em pesquisa realizada pelo SEBRAE/SP analisando a Causa Mortis de micro e pequenas empresas, onde o fator gerenciamento, aliado à falta de planejamento e deficiências administrativas figuram como um dos principais motivos de encerramento das atividades de micro e pequenas empresas no estado.

#### **4. PLANEJAMENTO FINANCEIRO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

O planejamento representa um dos fatores primordiais no processo da administração, através dele verifica-se a realidade da empresa, definem-se os rumos, cria-se uma perspectiva futura, organizam-se e definem-se as ações a se utilizar.

Desta forma, o planejamento é o fator de racionalização da atividade empresarial. Através dele é possível antecipar, seja por suposições ou análises estatísticas, o que se espera em termos de resultados, bem como, sua viabilidade.

Assim, o planejamento na empresa é a busca racional do melhor trajeto para se atingir os objetivos almejados. Nesse sentido:

[...] planejar, numa abordagem geral, é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, além de estimar recursos e definir responsabilidades para o alcance dos objetivos.

O planejamento é a tentativa de prever as ocorrências futuras e estar preparado para agir de forma a evitar surpresas desagradáveis no funcionamento e na gestão do empreendimento. (SANVICENTE E SANTOS, 1983, p. 155)

Sintetizando, o planejamento possibilita a compreensão das direções a seguir, prevê eventos, evita percalços futuros, fornecendo a quem administra, em nível pessoal ou empresarial, as soluções necessárias.

O panorama empresarial atual tem sofrido mudanças constantes, seja em maior ou menor grau, o que compromete a estabilidade das empresas, em especial das micro e pequenas. No enfrentamento de tal realidade, surge a necessidade de uma administração cada vez mais pautada na técnica, calçada em elementos que facilitem os processos de decisão e execução de ações, necessários à sobrevivência e ao crescimento da empresa.

Na busca de uma solução para tal problema, em primeiro momento, merecem atenção os apontamentos que seguem, no que concerne às tomadas de decisão no meio empresarial:

[...] existem duas escolas de pensamento conflitantes. A primeira escola diz respeito à Teoria de Mercado, no qual o cenário é a peça fundamental, assim, o sucesso dependerá da análise do cenário efetuada pelos gestores, ficando a empresa à mercê das forças econômicas e sociais. A segunda escola a Teoria do Planejamento e Controle, ao contrário da primeira, acredita que os gestores podem controlar o futuro da empresa e que o destino poderá ser planejado e controlado, enfatizando a qualidade das decisões do planejamento e do controle gerencial como fator-chave para o sucesso da empresa. (FIGUEIREDO, 2004, p.42)

Abraçando as acepções da segunda forma de pensamento, este estudo tem o planejamento financeiro como fator preponderante na gestão empresarial, no ponto em que os gestores deverão planejar a curto e longo prazo, por meio de um processo contínuo de tomada de decisão, baseado em subsídios informativos que se baseiem não apenas nas características do mercado, mas principalmente, nos aspectos internos da empresa.

Partindo da meta acima, destaca-se que, em concepção ampla, o planejamento financeiro representa uma projeção de receitas e despesas, objetivando indicar de forma ampla e geral a situação econômica em termos pessoais, empresariais ou de projeto. Partindo dele, verifica-se a disponibilidade de capital e, com isso, direciona-se sua utilização.

Na ausência de um planejamento financeiro, torna-se praticamente inviável a realização as projeções, análises e aplicação de investimentos na forma e tempo corretos, levantamento de custos e verificação de oportunidades de direcionamento econômico.

Já em termos especificamente empresariais, destacam-se as afirmações a seguir:

O planejamento financeiro é uma parte importante do trabalho do administrador

financeiro. Os planos financeiros e orçamentos fornecem roteiros para atingir os objetivos da empresa. Além disso, esses veículos oferecem uma estrutura para coordenar as diversas atividades da empresa e atuam como mecanismo de controle, estabelecendo um padrão de desempenho contra o qual é possível avaliar os eventos reais. Obviamente, é preciso entender as principais dimensões do processo de planejamento financeiro para administrar eficientemente as atividades financeiras da empresa e, conseqüentemente, maximizar o preço de sua ação. (GITMAN, 1987, p. 254)

Em complementação ao que foi apresentado acima, destaca-se o trecho abaixo:

O planejamento financeiro direciona a empresa e estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões numa empresa demoram bastante para serem implantadas. Numa situação de incerteza, isso exige que as decisões sejam analisadas com grande antecedência. (LEMES JÚNIOR et al, 2002, p.243)

Desta forma, o planejamento financeiro mostra-se essencial no processo de gestão empresarial, no sentido em que fornece um orçamento gerencial, que propicia a consolidação dos objetivos, servindo como um acervo informativo para diversos setores da empresa que carecem de orientação e controle.

#### 4.1. PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE LONGO PRAZO

O planejamento financeiro em longo prazo tem o escopo de prever as conseqüências das ações planejadas sobre a saúde financeira da empresa, também apresentando a capacidade financeira para a viabilidade de tais ações. A projeção destes planos tende a prever períodos de dois a dez anos. O foco principal dos planos a longo prazo são o dispêndio de capital, atividades de pesquisa e desenvolvimento, ações de marketing, desenvolvimento de produtos e relevantes fontes de financiamento. Apresentam como principais fontes informativas, orçamentos e planos anuais de lucros (GITMAN, 1987, p. 251).

Grande parte das empresas tem como fator essencial de seu planejamento financeiro a longo prazo uma determinada taxa de crescimento global, havendo uma relação direta entre a taxa de crescimento almejada e os rumos da política financeira a ser adotada (ROSS, 2008, p.589).

Uma característica preponderante do planejamento financeiro de longo prazo, é de que ele exige um grande montante de capital, estrutura sólida na área de desenvolvimento e pesquisa, fontes de financiamento, ações de marketing e desenvolvimento de produtos. Sendo de difícil implementação nas micro e pequenas empresas, uma vez que dependem diretamente, conforme já foi dito nos parágrafos anteriores, de planos de lucros anuais e sistema orçamentário, peculiares a empresas de grande porte.

#### 4.2. PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO

O planejamento financeiro de curto prazo é o mais importante para as micro e pequenas empresas, principalmente pela viabilidade de sua implementação, tendo em vista que tais empresas, por suas peculiaridades, não possuem o aparato estrutural necessário para a implantação de um planejamento a longo prazo.

Para Gitman (1987, p251):

O processo de planejamento financeiro de curto prazo reflete os resultados esperados de ações a curto prazo. Estes planos geralmente cobrem um período de um ou dois anos. Os principais insumos incluem a previsão de vendas e várias formas de dados operacionais e financeiros.

Ainda segundo Gitman, (1987, p. 251), o planejamento financeiro de curto prazo parte da previsão de vendas como insumo básico, através da qual é desenvolvido um plano de produção, que tem como base o tempo de produção e a matéria prima envolvida na obtenção do produto acabado.

Também no plano de produção estão envolvidos o custo de mão de obra, os custos indiretos de fabricação, as despesas operacionais e o nível de operações necessárias para as vendas previstas.

A partir daí é possível elaborar a demonstração do resultado projetada, na qual se baseará o orçamento de caixa, ao qual estão relacionados o financiamento a longo prazo o plano de investimento de capital e o plano de dispêndio de capital.

O orçamento de caixa a demonstração do resultado projetado e balanço patrimonial do período corrente darão os subsídios necessários para a formação da projeção do balanço patrimonial, que é o responsável por fornecer os valores iniciais para a mensuração de várias contas no balanço. No resultado da análise do planejamento a curto prazo os dados mais relevantes são os orçamentos operacionais, orçamento de caixa e demonstrações financeiras projetadas.

Na figura que segue, é apresentado o organograma do processo de planejamento financeiro de curto prazo:

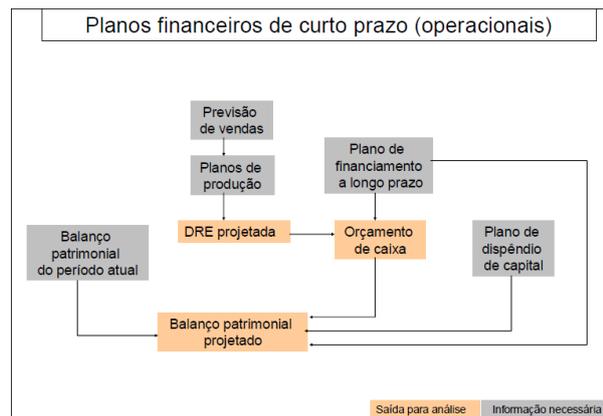


Figura 2: Processo de planejamento financeiro de curto prazo. Fonte: GITMAN (1987, p. 252).

Desta forma, o planejamento financeiro de curto prazo é uma ferramenta de auxílio na estruturação dos ciclos operacionais e de caixa, essenciais para que o gestor tenha o controle financeiro da empresa.

Cumprе ressaltar, que as decisões financeiras de curto prazo estão relacionadas a passivos e ativos de curta duração, sendo de fácil anulação. Destacando-se que, embora não envolvam um futuro distante, como no caso do planejamento financeiro de longo prazo, as decisões do processo de curto prazo não são menos importantes que as primeiras.

O planejamento financeiro de curto prazo é composto por uma série de elementos, sendo os principais a previsão de vendas, o orçamento de caixa, a demonstrativo do resultado do exercício projetado e o planejamento do lucro, os quais serão vistos a seguir.

#### 4.2.1 PREVISÃO DE VENDAS

A previsão de vendas representa um insumo básico na elaboração de qualquer orçamento de caixa, sendo, via de regra, fornecida pelo departamento de marketing. Com base na previsão de vendas, o gestor fará a estimativa dos fluxos de caixa mensais. Também conseguirá determinar o nível de imobilizado necessário e o eventual montante de financiamento exigido para manter a previsão de produção e vendas. (GITMAN, 1987, p. 253)

Existem dois tipos de previsão de vendas, as previsões externas e as internas, sendo as primeiras baseadas nas relações entre as vendas da empresa e determinados indicadores econômicos, o que se justifica pelo fato de que as vendas de qualquer empresa estão vinculadas ao nível de atividade econômica de um modo geral; já as previsões internas estão atreladas aos canais de vendas da empresa, ou seja, através da análise de mercado apresentada pelo setor de vendas, são adotadas diversas estratégias, tanto em relação às vendas, quanto ao processo produtivo. (GITMAN, 1987, p. 254)

A previsão de vendas pode ser elaborada através de dois métodos: qualitativo e quantitativo.

No primeiro caso, o qualitativo é aquele baseado no julgamento, na intuição, em pesquisas comparativas, com o objetivo de se produzir estimativas qualitativas futuras (BALLOU, 2006, apud SILVA, 2008, p. 6).

Já o método quantitativo, objetiva a previsão quantitativa das vendas, visando o direcionamento dos planos de marketing, devendo ser baseado em três fatores básicos, quais sejam: a área geográfica, o nível do produto e o período. Tais fatores, dentro da metodologia empregada, produzirão números que vão determinar as decisões do gestor (INGRAM et al, 2008, apud DINIZ et al, 2011, p. 2). É fato incontestável que qualquer planejamento financeiro carece da existência da previsão de vendas.

Desta forma, dependendo de seu porte ou grau estrutural a empresa poderá elaborar sua própria previsão de vendas, ou valer-se de empresas especializadas em projeções de vendas, que se constituem em estimativas de vendas em unidades e valores de determinada empresa em período futuro, baseando-se em tendências recentes de vendas e perspectivas econômicas do país, regionais, setoriais e locais. (ARAÚJO, 2008, p. 8)

#### 4.2.2 ORÇAMENTO DE CAIXA

Orçamento de caixa é a previsão para um determinado período futuro do fluxo de entradas e saídas de dinheiro na empresa. Incluem-se nesta previsão todos os ativos de liquidez imediata: dinheiro em caixa, saldos disponíveis em bancos e aplicações a curto prazo (BACIC, 1984, p.2).

Além disso, o orçamento de caixa é o elo que liga as receitas projetadas e os custos projetados. Dessa forma pode-se dizer, que representa o equilíbrio financeiro dentro da empresa, possibilitando a empresa prever eventuais problemas, auxiliando a organização a evitar constrangimentos financeiros (BONFIM, 2006, p. 28).

Como finalidades, o orçamento de caixa apresenta as seguintes:

- Indicar a posição financeira provável em resultados das operações planejadas;
- Indicar o excesso ou a insuficiência de disponibilidades;
- Indicar a necessidade de empréstimos ou a disponibilidade de fundos para investimentos temporários;
- Permitir a coordenação dos recursos financeiros em relação ao capital de giro total, vendas, investimentos e capital de terceiros;
- Estabelecer bases sólidas para a política de crédito;
- Estabelecer bases sólidas para o controle corrente da posição financeira. (WELSCH, 1996, apud BONFIM, 2006, p. 28)

Em termos de vantagens, o orçamento de caixa apresenta as seguintes:

- Faz com que a empresa examine de forma prévia os itens relacionados ao orçamento antes das tomadas de decisão, dando a necessária atenção aos efeitos oriundos das condições externas que surgem no processo;

Possibilita a integração entre as áreas que compõem a empresa, fazendo com que estas participem na implementação das metas relacionadas aos objetivos determinados;

- Obriga os administradores a quantificar as atividades pelas quais são responsáveis;

- Facilita a delegação de poderes e autoridades dentro da empresa

- Identifica os pontos eficientes e ineficientes dentro das áreas da empresa, permitindo o acompanhamento individualizado de cada uma delas;

- A preparação do orçamento anual auxilia na melhor utilização dos recursos que foram levantados quando da elaboração do projeto, mantendo o controle de cada um dos itens, levando a uma maior eficiência administrativa. (SANVICENTE E SANTOS, 1983, p. 24)

Como limitações, podem ser elencadas as seguintes:

- Os dados existentes no orçamento são estimativas, estando sujeitas a erros, estando vinculados ao grau técnico do processo de elaboração, sendo certo que tais erros podem ser minimizados, mas dificilmente evitados;

- o custo do processo pode ser um limitador, uma vez que, para micro e pequenas empresas a contratação de profissionais especializados, muitas vezes, mostra-se impossível, bem como a disponibilização de mão de obra de outras áreas para atuar na elaboração do processo de orçamento. (SANVICENTE E SANTOS, 1983, p. 24)

Com base no que foi visto, o orçamento de caixa é muito importante à empresa, uma vez que é através do acervo financeiro disponível que se concluem as transações comerciais e qualquer uma delas, nos diversos setores da empresa, afetará diretamente o caixa. Portanto, a implantação de um sistema eficiente de orçamento de caixa se faz necessária para um efetivo planejamento financeiro, seja de curto ou longo prazo.

#### 4.2.3 DEMONSTRATIVO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO PROJETADO

O demonstrativo do resultado do Exercício Projetado é uma ferramenta que possibilita à empresa prever o resultado a ser alcançado para um período planejado. Através da comparação entre receitas, custos e despesas, verifica-se a viabilidade das ações através do ponto de vista econômico.

Outra característica do demonstrativo do resultado do exercício projetado é possibilitar ao gestor a realização de simulações, bem como, vislumbrar cenários futuros, criando um número maior de opções para o processo decisório relativas aos custos, despesas e investimentos.

Via de consequência, o demonstrativo do resultado do exercício projetado, baseado em um processo orçamentário é tido como um dos demonstrativos mais relevantes no processo de gestão de decisões e planejamento, por apresentar os recursos disponíveis à empresa para investir e quitar débitos. (PAULA, 2014, p. 1)

A elaboração do demonstrativo do resultado do exercício projetado, parte da análise das demonstrações financeiras do ano anterior - tendo em conta que os fatores delas constantes, não se modificarão no exercício corrente – aliadas as previsões de vendas do exercício corrente, assim, sua elaboração poderá ocorrer através de um método percentual, no qual são previstas vendas, utilizados valores para o custo dos produtos, levantadas as despesas operacionais e de juros, os quais representam uma determinada porcentagem das vendas

previstas. Estas porcentagens utilizadas são aquelas obtidas através da razão entre os valores dos itens citados, em relação ao valor das vendas do exercício anterior (GITMAN, 1987, pp. 263-265). Esta elaboração, normalmente é realizada pelo contador, cabendo ao gestor a análise dos dados, que é essencial ao planejamento do lucro, que será visto no próximo tópico.

#### 4.2.4 PLANEJAMENTO DO LUCRO

O planejamento do lucro tem como base o demonstrativo do resultado do Exercício Projetado, visto acima, bem como o balanço patrimonial projetado. Com base nos dados obtidos torna-se possível a análise da lucratividade e desempenho financeiro da empresa no ano seguinte. Através desta análise o gestor estará apto a tomar medidas no sentido de ajustar operações, no intuito de se atingir as metas financeiras estabelecidas a curto prazo. (GITMAN, 1987, p. 265)

### 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As micro e pequenas empresas tem um surgimento antigo e sempre representaram um papel relevante na economia brasileira. Recebem um tratamento diferenciado do Estado, com legislação e tributação próprias, além de programas de fomento a seu desenvolvimento. Apresentam características bastante peculiares, capital parco, grande natalidade, negócios familiares, decisões centralizadas, confusão entre as finanças do proprietário e as da empresa, contabilidade deficiente, contratação direta de mão-de-obra, que é semi ou não qualificada, baixo investimento em inovação tecnológica, dificuldade em obter financiamento, subordinação a grandes empresas.

Com relação a importância do planejamento financeiro na gestão de micro e pequenas empresas, o que se verifica é que todos os elementos dele tratados, com exceção do planejamento financeiro de longo prazo, são de suma importância ao gestor das empresas citadas. Todavia, excluindo a viabilidade de um planejamento financeiro a longo prazo, pelos motivos que já foram expostos, mesmo o planejamento financeiro de curto prazo é um processo complexo, que demanda a existência prévia de razoável organização da empresa e uma gestão pautada em técnicas gerenciais. Valendo destacar que as micro e pequenas empresas brasileiras apresentam diversos problemas que, em maior ou menor grau, comprometem sua gestão, sendo uma das mais importantes a deficiência de gerenciamento, desta forma, em empresas onde não existe um grau mínimo de organização, ou seja, abertas sem planejamento prévio, com capital de giro insuficiente, falta de controle de fluxo de caixa, de contas à pagar e receber e falta de prospectos de vendas, a utilização do planejamento financeiro se mostra praticamente impossível.

Entretanto, analisando a questão sob outro prisma, no caso de micro e pequenas empresas que detenham uma boa organização e gerenciamento eficiente, a questão toma outro rumo. O motivo de tal afirmação se atrela ao fato de que, por apresentar uma gestão mais simples, as micro e pequenas empresas podem se valer perfeitamente do planejamento financeiro, elaborando-o de forma também simplificada, ou seja, por sua gestão mais simples, tais empresas não exigem a elaboração de planos extremamente sofisticados e além disso, a confecção dos elementos que compõem o planejamento financeiro de curto prazo, como no caso da previsão de vendas, do demonstrativo do resultado do exercício projetado e do planejamento do lucro podem ser terceirizados para empresas de marketing ou escritórios de contabilidade, conforme o caso.

Portanto, tendo em conta as afirmações acima, o problema apresentado na parte introdutória deste estudo pode ter como resposta a hipótese formulada, ou seja, é viável a implantação do planejamento financeiro em micro e pequenas empresas, contudo, dentre determinadas limitações, quais sejam: utilização apenas do planejamento financeiro de curto

prazo e implantação somente em empresas dotadas de organização e gerenciamento técnico.

Por tudo que foi exposto nos capítulos anteriores, pode-se concluir que o planejamento financeiro tem um enorme potencial para ser utilizado por micro e pequenas empresas, como um instrumento de gestão que possibilita um incremento na competitividade destas empresas. As micro e pequenas empresas representam uma significativa parcela da economia brasileira, exercendo papel que vai além da geração de riquezas, mas também, de preponderante cunho social.

Embora já tenham um tratamento diferenciado por parte do Estado, o que em muito tem contribuído para sua sobrevivência, as micro e pequenas empresas ainda esbarram em diversos entraves que comprometem seu funcionamento, sendo a falta de organização e o gerenciamento deficitário, um dos principais deles. Conforme se verificou alhures, a possibilidade de implantação do planejamento financeiro nestas empresas tem como principal obstáculo o entrave citado.

A solução para tal problema passa por dois caminhos, na criação de programas de formação do empreendedor, bem como, pela ampliação dos já existentes, com a finalidade de torná-lo mais apto a enfrentar os percalços do mercado e ser capaz de se valer de instrumentos que tornem sua empresa mais dinâmica e competitiva.

Já em segundo plano, fomentar a ideia de que, quando possível, a gestão da micro e pequena empresa, não deverá ser exercida necessariamente pelo dono, ou seja, deve-se ter em conta que o gerenciamento técnico, exercido por profissional capacitado, pode representar o marco divisório entre o sucesso e o fracasso da empresa.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ALMEIDA**, Manoel Soares De. A percepção dos empresários na gestão de micro e pequena empresa na cidade de Santos e o processo de incubação. Disponível em: <<http://biblioteca.unisantos.br:8181/bitstream/tede/4971/1/Manoel%20Soares%20Almeida.pdf>> acesso em 14 jan 2016

**ARAÚJO**, Paola Flávia de Lucena Mandelli. Planejamento Financeiro. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/planejamento-financeiro/5546/>> acesso em 04 fev 2016.

**BASIC**, Miguel Juan. Orçamento de caixa. 1984. Disponível em: <[https://www3.eco.unicamp.br/neit/images/stories/CTAE\\_CD2/orcamento\\_de\\_caixa.pdf](https://www3.eco.unicamp.br/neit/images/stories/CTAE_CD2/orcamento_de_caixa.pdf)> acesso em 26 jan 2016.

**BONFIM**, Douglas Paveck. Desenvolvimento de um Orçamento de Caixa para uma Microempresa de Confeção. 2006. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/24400/000592915.pdf>> acesso em: 26 jan 2016.

**CHIAVENATO**, Idalberto. Administração Financeira. Uma abordagem introdutória. 3. ed. Rio de Janeiro:Campus, 2005.

**DINIZ**, Grasielle, **BENFICA**, Hudson, **CAMARGO**, Ricardo, **PEDROSA**, Wendel. A Importância da Metodologia de Previsão de Vendas nos Planejamentos. Disponível em: <[http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe\\_artigo/1872](http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/1872)> acesso em: 02 fev 2016.

**FIGUEIREDO**, Sandra; **CAGGIANO**, Paulo C. Controladoria: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

**GIL**, Robledo Lima. Tipos de Pesquisa. Disponível em: <<http://wp.ufpel.edu.br/ecb/files/2009/09/Tipos-de-Pesquisa.pdf>> Acesso em: 01 fev. 2016.

**GITMAN**, Lawrence J. Princípios de Administração Financeira. 3. ed. São Paulo: Harbra, 1987.

IBGE. As Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil. 2001 / IBGE, Coordenação de Serviços e Comércio. – Rio de Janeiro : IBGE, 2001. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>> acesso em 14 fev 2016.

**IPEA.** Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento - Rio de Janeiro: 2012. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro\\_micro\\_pequenasempresas.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_micro_pequenasempresas.pdf)> acesso em: 14 jan 2016.

**LEMES JUNIOR,** Antonio Barbosa, CHEROBIM, Ana Paula, RIGO, Cláudio Miessa. Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

**PAULA,** Gilles B. de Paula. DRE Projetado – Um mapa para os resultados de sua empresa! 2014. Disponível em: <<http://www.treasy.com.br/blog/dre-projetado-um-mapa-para-os-resultados-de-sua-empresa>> acesso em 12 fev 2016.

**ROSA,** Janaina Alves. LIMA, Robernei Aparecido. A Importância do Planejamento Financeiro para Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <[http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2008/anais/arquivos/INIC/INIC1213\\_01\\_O.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2008/anais/arquivos/INIC/INIC1213_01_O.pdf)> acesso em 06 jan 2016.

**ROSS,** Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JAFFE, Jeffrey F. Administração Financeira: Corporate Finance. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

**SANVICENTE,** Antonio Zoratto e SANTOS, Celso da Costa. Orçamento na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

**SEBRAE.** Entenda a Diferença entre Micro e Pequena Empresa. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Entenda-as-distincoes-entre-microempresa,-pequena-empresa-e-MEI#>> acesso em 12 jan 2016.

**SEBRAE.** Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003–2005. - Unidade de Gestão Estratégica - Núcleo de Estudos e Pesquisas – Brasília: 2007. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil\\_2011.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf)> acesso em 12 jan 2016.

**SEBRAE.** Sobrevivência das empresas no Brasil. - Unidade de Gestão Estratégica – Núcleo de Estudos e Pesquisas – Brasília: 2013. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf)> acesso em 12 jan 2016.

**SEBRAE.** Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia do Brasil. - Unidade de Gestão Estratégica – Núcleo de Estudos e Pesquisas – Brasília: 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> acesso em 12 jan 2016.

**SILVA,** André Furtado. Definição de um Modelo de Previsão das Vendas da Rede Varejista Alfabeto. Disponível em: <[http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2008\\_3\\_Adr%C3%A9.pdf](http://www.ufjf.br/ep/files/2014/07/2008_3_Adr%C3%A9.pdf)> acesso em 10 jan 2016.

**SOUZA,** José Henrique. MACHADO, Lindinalva Cândida. OLIVEIRA, Cilene Aparecida Silva de. As Origens da Pequena Empresa no Brasil. in: Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.1, n.1, p.53-65, 2007. Disponível em <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/18>> acesso em 25 jan 2016.

**TERENCE,** Ana Cláudia Fernandes. ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006.

Disponível em: < [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006\\_tr540368\\_8017.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2006_tr540368_8017.pdf) > acesso em 30 jan. 2016.

**VIAPIANA,** Cláudio. Fatores de Sucesso e Fracasso da Micro e Pequena Empresa. in: Anais do II EGETE, p. 505-525, Londrina, 2001. Disponível em: <<http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/londrina/GPE2001-14.pdf>> acesso em: 10 jan 2016.