

PONTÍFICA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Instituto de Ciências Econômicas e Gerencias
Curso de Ciências Contábeis
4º Período – Noite
Contabilidade Avançada
Contabilidade de Entidades de Previdência Privada e Seguradoras
Contabilidade Fiscal e Tributária
Direito do Trabalho e Legislação Previdenciária
Logística das Organizações

PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: GESTÃO FINANCEIRA

Belo Horizonte
18 de maio de 2015

PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: GESTÃO FINANCEIRA

Resumo de assunto apresentado às disciplinas: Contabilidade Avançada, Contabilidade de Entidades de Previdência Privada e Seguradoras, Contabilidade Fiscal e Tributária, Direito do Trabalho e Legislação Previdenciária, Logística das Organizações, do 4º Período do Curso de Ciências Contábeis – Noite – do Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais da PUC Minas BH.

Professores: Cristiano Moreira da Silva
João Virgílio Sifuentes Costa
Marco Antônio Pereira
Nivaldo Carvalho da Silva
Sergio Eduardo Enoch

SUMÁRIO

1– INTRODUÇÃO	03
2 - PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	04
2.1 - Importância e Características.....	04
2.2 - Dificuldades e desafios enfrentados	05
2.3 - Obrigações Fiscais.....	07
3 - GESTÃO FINANCEIRA	08
3.1 - Perfil do Gestor Financeiro	09
3.2 - Ferramentas gestão financeiras das PME's	09
3.3 - Contabilidade Gerencial.....	10
3.4 - Planejamento financeiro.....	11
4 - ESTUDO DE CASO	12
5 – DISCUSSÃO INTERGRUPAL	14
6 - CONCLUSÃO	15
6 - REFERÊNCIAS	16

1 – INTRODUÇÃO

A sobrevivência de uma empresa nos dias de hoje está relacionada à capacidade de antever cenários adversos ou favoráveis e realizar mudanças rápidas de rumo para se adaptar à nova realidade. Nessas circunstâncias, a escrituração contábil é fundamental para orientar o gestor nas decisões a serem tomadas.

Nas últimas décadas as pequenas e médias empresas têm alavancado uma grande importância para a economia nacional. Porém, um dos fatores que tem sido alvo de muitas discussões é o fato de não contarem com um sistema de gestão eficiente, o que quase sempre contribui para a sua mortalidade logo nos primeiros anos de vida.

Iniciaremos a pesquisa conceituando as pequenas e médias empresas, demonstrando algumas características e dificuldades enfrentadas para seu desenvolvimento e permanência no mercado. Relacionando com o foco da pesquisa, discutiremos sobre gestão financeira relacionada a essas empresas, em detalhe sobre a contabilidade gerencial, esta que por sua vez detém como função principal fornecer informações sobre a vida operacional de uma organização como um todo. Ao final observaremos um Estudo de Caso com a finalidade de ilustrar os pontos observados ao longo da dissertação.

2- PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

As pequenas e médias empresas (conhecidas também pela abreviação de PMEs) são, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), caracterizadas pela quantidade de funcionários que ela possui, de acordo com o quadro abaixo.

	Pequena Empresa	Média Empresa
Indústria	De 20 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Comércio e Serviços	De 10 a 49 empregados	De 50 a 99 empregados

De acordo com a Lei Complementar nº. 139 / 2011, para uma pequena empresa, seu faturamento anual pode ser igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). Já empresas de médio porte possuem um faturamento igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

2.1 - Importância e Características

Possibilitando um crescimento e desenvolvimento do país, as PMEs vêm se destacando cada vez mais no cenário sócio econômico, gerando mais empregos e renda. Isso permite que algumas parcelas da população tenham condições de desenvolverem seu próprio negócio, algumas vezes com mão de obra pouco qualificada e podendo produzir de acordo com a demanda, o que não seria possível em empresas de grande porte.

Em 1994 o IBGE realizou um estudo aprofundado sobre a estrutura produtiva das empresas brasileiras, constatando que as PMEs eram então responsáveis por 34,83% dos empregos brasileiros e as microempresas por 23,66% (SEBRAE, 2001).

A maior vantagem de uma PME está relacionada com a capacidade de mudar as suas estruturas rapidamente, por ser considerada estrutura baixa, diferenciando de outras empresas maiores. Estas que possuem estruturas maiores e não teriam a facilidade de alterações, ficando pressas a isso. Já as desvantagens estão ligadas pelo fato de que possuem um mercado mais específico e uma clientela mais reduzida, necessitando assim ampliar o seu mercado. Considerando o fato de serem sociedades que correm riscos de não conseguirem se manter no mercado, a dificuldade para conseguir financiamento é extremamente relevante para a análise. Considera-se também a dificuldade de ingressar

no mercado internacional, uma vez que para esse ingresso é necessário ter um porte mais elevado, a fim de garantir uma estabilidade financeira.

2.2 - Dificuldades e desafios enfrentados

Ressalta-se uma das dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias empresas a baixa na taxa de sobrevivência, mesmo se esforçando no desenvolvimento e manutenção. No setor da economia, como indústria, comércio, serviços e construção não existem apenas uma forma na cobrança de taxas de sobrevivência, varia até mesmo em relação ao tamanho do estabelecimento.

Uma pesquisa realizada por NAJBERG & PUGA (2002), através de uma amostra de trezentos e trinta e cinco mil e duzentas empresas brasileiras (criadas em 1996), com dados fornecidos através do Ministério do Trabalho e Emprego, observa-se na tabela a seguir a análise por porte e setor a taxa de sobrevivência.

Tabela: Firms Sobreviventes em 2000 dentre as nascidas em 1996

SETORES								
	Indústria		Construção		Comércio		Serviço	
Nº. de Trabalhadores	Nasc.	(%)	Nasc.	(%)	Nasc.	(%)	Nasc.	(%)
00 a 04	24.496	48,2	15.057	22,8	108.666	47,9	98395	53,7
05 a 19	5965	60,4	4.366	33,4	13.469	60,1	16321	67,9
20 a 99	537	59,6	873	41,8	1.945	59,2	3620	68,9
100 a 499	392	63,3	127	44,1	163	58,3	549	69,8
500+	40	75	17	64,7	7	85,7	117	87,2
Total	32400	75	20440	26,1	124250	49,4	119,012	56,2

Fonte: NAJBERG & PUGA (2002). Rev. Sebrae nº 6, set/out 2002

Quando analisado, observa-se que no setor das indústrias a taxa de sobrevivência foi de 51,2%, enquanto no setor de serviços obteve a maior taxa de 56,2% e a menor na construção civil com 26,1%. Independente do tamanho do estabelecimento a taxa de sobrevivência também é menor no setor de construção civil e maior em serviços. A taxa de sobrevivência cai mais nos primeiros anos de existência por serem enfrentadas as maiores dificuldades, onde há uma adaptação de suas políticas ao mercado que estão inseridos.

Os fatores básicos que limitam o crescimento da pequena e média empresa podem ser classificados em:

- a) Forças restritivas de natureza intrínseca: quando os fatores inibidores são internos à empresa e, portanto estão sob seu controle. (Resumem-se em componentes básicos como: administrativo-geral e tecnológica).
- b) Forças restritivas de natureza extrínsecas: quando os fatores inibidores do crescimento são externos à empresa e esta nada pode fazer para modificá-los.

Um dos maiores problemas enfrentados pelas empresas de pequeno e médio porte estão ligados à sua estrutura, como o faturamento insuficiente para amortizar os altos custos de comercialização, inclusive nas exportações, não investem em pesquisas de mercado para saber o que a clientela tem mais interesse. Uma saída para esse problema seria se os empresários buscassem formas para contornar, como a cooperação para viabilizar esquemas de comercialização externa. Por falta de conhecimento sobre a estratégia da concorrência, as PMEs tornam-se pouco agressivas e com isso tem uma importante finalidade, onde o aprendizado com a experiência dos seus concorrentes faz com que seja implantada uma política buscando sempre o aprimoramento.

Outro desafio merecedor de destaque é a posição em que se encontram no mercado, onde grandes fornecedores impõem o custo dos produtos e os grandes clientes impõem o preço de venda, restringindo o espaço para negociações.

Os principais responsáveis da dificuldade que as PME'S encontram de gerar dinheiro junto às instituições financeiras estão relacionadas às elevadas taxas de juros praticadas na economia brasileira e da falta de uma contabilidade com estrutura para fornecer as informações facilitando o processo de captação de recursos financeiros. Muitas das instituições financeiras adotam políticas que dificultam a disponibilidade de crédito, assumindo um papel de repassadores de capital às empresas de melhor situação econômica e que podem, oferecer melhores garantias sobre o dinheiro emprestado.

Os maiores bancos evitam administrar créditos destinados aos empreendedores de PME'S, alegando elevados custos administrativos. No Brasil, o volume de crédito aos pequenos empreendimentos alcança apenas 52% do PIB, valor excessivamente baixo quando se comparam ao de países como Estados Unidos, 161%, e mesmo o Chile, 75%.

2.3 - Obrigações Fiscais

De acordo com o art. 1º, da Lei 9.841/99, nos termos dos arts. 170 e 179 da Constituição Federal são assegurados às pequenas e as médias empresas tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, previdenciário, creditício, tributário, trabalhista e de desenvolvimento empresarial.

Ressalta o funcionamento na prática a política tributária aplicadas as PMEs no Brasil, de acordo com QUEIROZ (2002, p. 130): “Na prática da realidade factual, constata-se que o tratamento diferenciado colocado pelo legislador constitucional sofre várias distorções estruturais que determinam por desfavorecer as PME’S.” É vedada a possibilidade que permite as grandes empresas de amenizar tais problemas.

Alegando tratamento diferenciado em âmbito jurídico (federal, estadual e municipal) chegando até a eliminação das obrigações tributárias, previdenciária e administrativa, há dúvidas de qual a melhor natureza jurídica, das obrigações contábeis, trabalhistas, previdenciária e tributária, as pequenas e médias empresas se sujeitam.

O Simples Nacional é um regime simplificado para arrecadar os devidos tributos e contribuições das empresas, é uma das opções tributária, podem optar pelo Lucro Presumido ou Lucro Real. No Simples Nacional são pagos oito tributos, sendo seis do governo federal, o ISSQN dos Municípios e o ICMS do Estado em uma só guia de recolhimento.

Os itens obrigatórios às empresas estão ligados à escrituração de livros (comerciais fiscais e trabalhistas), obrigações contábeis (digitação e conciliação de contas; emissão e análises de relatórios gerenciais; Emissão e Análises de Demonstrações Contábeis Obrigatórias), obrigações tributárias (apresentação de Guias de Informações Econômico-Fiscais das áreas Federal, estadual e Municipal; Recolhimento dos impostos e contribuições, como SIMPLES, IRPJ, IRRF, IPI, CSLL, PIS, COFINS, ICMS e ISSQN) e obrigações Trabalhistas e Previdenciárias (registro de empregados; recolhimento de contribuições e cumprimento de obrigações junto ao INSS, FGTS e Sindicatos; Apresentação de informações ao Ministério do Trabalho e Emprego em formulários como CAGED e RAIS).

3 - GESTÃO FINANCEIRA

Encontrada em qualquer organização, a Gestão Financeira pode ser considerada um conjunto de ações e procedimentos que envolvem planejamento, análise e o controle das atividades envolvidas no setor financeiro da empresa. Analisar os resultados e planejar as ações é necessário para a obtenção de melhorias, já que a partir da boa utilização dos recursos financeiros disponíveis é possível negociar uma captação dos recursos necessários, bem como a efetuar a correta aplicação dos recursos disponíveis.

Outro objetivo da Gestão Financeira seria de assegurar a entidade uma estrutura equilibrada e que não a coloque em risco financeiro, seja ela em curto ou longo prazo. Pode-se medir esse equilíbrio pela comparação entre as aplicações de capital efetuada e as fontes provenientes deste capital. Também é papel da Gestão Financeira garantir a estabilidade das operações da organização, assegurando a existência de capital e assegurando os rendimentos dos investimentos, comparando o resultado obtido com o valor do capital investido.

Seguindo a linha do conceito de Gestão Financeira, Oliveira (2002, p. 136) tem como definição de gestão:

Deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, gestão é o ato de conduzir as empresas para a obtenção dos resultados desejados.

Para que as empresa alcancem os seus objetivos e metas traçadas e maximizem os resultados, faz-se necessário que tenham uma excelente gestão financeira, sendo esta conseguida através das ferramentas de gestão: negociação, diagnóstico, planejamento, administração de capital, estruturação, orçamentos e controles. O desenvolvimento de um plano bem elaborado deve refletir no ambiente econômico em que a empresa espera viver durante o período por ele coberto. A preocupação com a análise de decisões que afetam ativos e passivos circulantes está relacionada com o plano financeiro de curto prazo. A ausência de planejamento financeiro eficaz em longo prazo é uma razão frequentemente citada para a ocorrência de dificuldades financeiras e a falência de empresas.

3.1 - Perfil do Gestor Financeiro

Para que uma empresa obtenha sucesso ou fracasso em seus negócios, a forma com que são conduzidas suas finanças é um fator determinante. Para que haja uma boa gestão empresarial, tem de se observar à compreensão de seus princípios e fundamentos a serem aplicados. Muitas das mudanças e evoluções ocorrem a todo instante no mercado de trabalho e cabe ao gestor financeiro adequar essas mudanças ao trabalho interno em sua empresa.

Muitas características são identificadas no gestor financeiro do século 21. As características de transparência, ética, disciplina, comprometimento, orientação para os resultados, disponibilidade e motivações estão ligadas ao esforço pessoal. Já as características profissionais estão relacionadas os conhecimentos técnicos (incluindo informática), idiomas, políticas corporativas, visão de negócios e envolvimento com o mercado. Cabe ao Gestor Financeiro nortear as ações da empresa baseadas em gerar lucro, caixa e controlar a situação financeira.

3.2 - Ferramentas gestão financeiras das PMEs

As ferramentas a serem utilizadas na gestão financeiras das empresas de pequeno e médio porte têm por objetivo assegurar aos gestores a compreensão da real situação da entidade, para que estes possam tomar as decisões mais adequadas para a situação em que a entidade se encontra em determinado momento.

As ferramentas mais utilizadas são:

- a) **Balanco Patrimonial:** descrito como retrato da empresa, através do balanço patrimonial registra-se o que a empresa possui de ativos e suas obrigações. O relatório de Posição Patrimonial representa o quanto de bens a empresa tem em um determinado momento. Valores referentes à caixa, bancos, duplicatas a receber e a pagar são obtidos através de controles e programas utilizados pela empresa. Através de inventários seriam determinados estoques e ativos fixos. Por equivalência contábil, o patrimônio líquido seria apurado e os lucros em relação com o capital investido até o momento.
- b) **Plano de Contas:** de uma forma lógica e estruturada, o plano de contas compõe-se de espécies referente ao patrimônio da empresa. Através de

registros contábeis é feita a discriminação para separar os bens, direitos e obrigações da empresa. O plano de contas tem de ser compreensível com o menor número possível de contas, uma vez que para sua criação é importante que tenha o conhecimento de toda a extensão da empresa, com a finalidade de identificar as operações envolvidas;

c) Demonstração do Resultado do Exercício: tem a finalidade de fornecer um resumo financeiro dos aumentos e reduções causados no Patrimônio Líquido pelas operações da empresa.

d) Demonstração de Fluxo de Caixa: considerado como orientador da empresa para tomada de decisões e também retrata a saúde financeira da entidade, a DFC se obtém as entradas e saídas do caixa. Através dela observa-se por parte dos gestores se há possibilidade de investimentos, em qual data será melhor para se programar determinada compra e verifica-se também a capacidade de pagamento por determinado período. Identificam-se as movimentações desnecessárias, como compras desnecessárias, as contratações mal feitas, doações em data errada. É importante ter uma DFC bem elaborada para conduzir à empresa de modo rentável. Assim, o empreendedor pode comparar orçamento com o ocorrido e efetuar as correções.

3.3 – Contabilidade Gerencial

Questionamentos em torno da dimensão das pequenas e médias empresas nos levam a pensar sobre qual o limite das aplicações das ferramentas gerenciais. O não uso de ferramentas gerenciais nas empresas de pequeno porte está relacionado ao fato de que as decisões muitas das vezes são tomadas com base na improvisação. Entre outros fatores, CAVALCANTI (1986, p. 201) associa a falta de informações gerenciais ao estado de fragilidade administrativa e organizacional dessas empresas.

A contabilidade foi criada para atender as necessidades dos usuários, o que questiona quanto ao real papel do contabilista e reacende a discussão sobre o novo perfil do contabilista, o contador gerencial, capaz de suprir as necessidades de informações dos empresários e não apenas as necessidades de informação dos vários níveis do governo. Ao implantar a contabilidade gerencial na empresa, as ferramentas gerenciais serão necessárias para auxiliar o empresário na gestão financeira de sua empresa. Dessa

forma estará exercendo a capacidade administrativa que é exigida nos dias de hoje para lidar com as tarefas diárias que, por mais simples que pareçam, influenciarão os resultados da empresa. É fundamental a adaptação das teorias e práticas gerenciais conhecidas, para serem desenvolvidas dentro das empresas. As dificuldades dependem, fundamentalmente, da vontade dos diretores e da capacidade técnica dos profissionais da área gerencial.

Após as devidas adaptações e com o reconhecimento de sua utilidade por parte do empresário, a contabilidade, em seu foco gerencial, torna-se principal ferramenta estratégica para o desenvolvimento e até mesmo para sobrevivência da pequena empresa.

3.4 - Planejamento Financeiro

Deve-se ao fator planejamento financeiro a determinação de metas, estabelecendo uma referência para a medição do desempenho e direcionamento das metas de investimento e financiamento da empresa. O conhecimento de mercado, da concorrência, das necessidades, dos prazos, informações atuais, controle de caixa e planejamento estruturado, também fazem parte de um bom planejamento financeiro com finalidade de boa gestão da empresa. Desta forma, a relevância da gestão financeira nas micro e pequenas empresas, os benefícios que uma gestão financeira eficiente, pode trazer para estas estruturas empresariais pautada na adoção de ferramentas e técnicas sob o enfoque de continuidade das mesmas.

4 - ESTUDO DE CASO

As pequenas e médias empresas têm grande importância no desenvolvimento econômico do país, oferecendo oportunidades de trabalho em diversas áreas. Entramos em contato com o um representante da empresa Mercantil Distribuidora de Peças Ltda para ilustrarmos os pontos levantados dentro do presente trabalho.

Com mais de 20 anos no mercado, a Mercantil atua no comércio de peças e acessórios para veículos. Iniciando primeiramente suas atividades como Retífica de Cabeçotes, a empresa crescia no mercado tornando-se pioneira neste segmento. Possui como fornecedores de referência a Lubrax distribuidora da Petrobras que oferece uma grande variedade de lubrificantes e graxas para uso industrial, Maxi Automotive, VALCLEI soluções em componentes para o sistema de arrefecimento, entre outras. Com mais de 20.000 clientes cadastrados em seus sistemas internos, não possuem filiais e nem selos ambientais.

Questionados sobre as dificuldades enfrentadas pela empresa, o aspecto mais atual e relevante para a pesquisa está relacionado com a recessão econômica em que o país está passando, onde as taxas de juros tendem a um aumento fora do normal, causando assim um declínio significativo na taxa de crescimento econômico. De acordo com o representante da Mercantil, como forma de sobrevivência, muitas das vezes empresas concorrentes utilizam de preços inferiores ao praticado pela maioria das empresas.

A diminuição na disponibilidade de crédito também foi um fator mencionado, o que acarretaria na diminuição do consumo por parte dos clientes, levando a empresa a produzir e investir menos, uma vez que o corte de gastos seria uma precaução para controlar as finanças entidade. Ainda em relação à disponibilidade de crédito, os prazos estipulados também estão sendo afetados. Colocando a empresa como cliente de seus fornecedores, os prazos para a quitação das pendências estão sendo menores do que os habituais, uma vez que os fornecedores também precisam quitar suas pendências com seus fornecedores. Invertendo os papéis e colocando a empresa como fornecedor, os prazos solicitados por seus clientes estão cada vez mais longos, da mesma forma com que é feito ao ser cliente de seus fornecedores.

A Mercantil em seu quadro possui cerca de 30 funcionários, dentre eles um administrador próprio e um contador terceirizado, além da contribuição de dois jovens provenientes do programa Jovem Aprendiz. Não fomos informados sobre qual contabilidade administrava a entidade.

Em tempos de real necessidade de uma boa estratégia para sobrevivência no mercado, foi delegado ao Gestor Financeiro da empresa fazer reuniões periódicas com os chefes dos setores para que estes saibam da situação da empresa, além de discutirem as melhores saídas para suas dificuldades e tentar adequá-las as mudanças de mercado. A preocupação com o crescimento da empresa leva a seus dirigentes adotarem tal política, uma vez que acreditam que a integração de todos os setores de forma correta e objetiva leva a empresa sempre a buscar melhorias.

5 – DISCUSSÃO INTERGRUPAL

Diante de vários temas proposto para a realização deste presente Trabalho Interdisciplinar, o grupo optou pela escolha da Gestão Financeira como o objetivo de conhecer melhor a área, esta que está ligada diretamente com o curso em graduação.

Observamos a real necessidade de uma boa Gestão, não só financeira, mas em todas as áreas dentro de uma entidade. A ligação entre elas tem de ser clara, objetiva e correta e o Gestor Financeiro precisa de informações para que o repasse delas seja benéfico para a sociedade. A informação contábil é, atualmente, a ferramenta mais importante para os e pequenos e médios empresários, já que podem, através dela, enfrentar os competitivos mercados nacional e internacionais. O êxito ou o fracasso de uma determinada ação depende de uma decisão tomada rapidamente e, para isso, faz-se necessário um excelente conhecimento da realidade econômica e social do mercado onde se atua.

Através do contato com a empresa Mercantil Distribuidoras de Peças Ltda. utilizada como Estudo de Caso pelo grupo, confirmamos alguns questionamentos levantados durante as pesquisas. O mercado, principalmente brasileiro, tem enfrentado sérias dificuldades, levando o grupo a entender que o papel do Gestor Financeiro vai além do que era imaginado. Foi de fácil percepção que a utilização dos procedimentos e ferramentas de contabilidade gerencial voltada ao suporte de gestão das Pequenas e Médias Empresas se caracteriza como sendo base fundamental para a sua sobrevivência no mercado competitivo, contribuindo assim para a maximização de desempenho destas organizações, auxiliando no processo de gestão e suporte a tomada de decisão para a expansão destes empreendimentos.

Após todo o processo de pesquisa, reflexões sobre o tema e análise do Estudo de Caso, todo o grupo concluiu que o trabalho contribuiu para o nosso processo de formação como Contadores, onde a conduta do Gestor Financeiro pode determinar o rumo em que uma sociedade toma.

6 – CONCLUSÃO

Através do exposto em todo o trabalho observamos que as pequenas empresas cada vez mais necessitam de informação baseada em sistemas eficientes e científicos. É necessário adequar-se às novas tecnologias, mudanças e tendências impostas pela sociedade a fim de acompanhar as necessidades impostas pelo mercado a cada dia.

A grande quantidade de definições e critérios para classificarem as empresas, sendo que até mesmo alguns municípios possuem classificação própria, dificulta o estudo destas empresas e a proposição de soluções e criação de mecanismos que possam auxiliá-las a gerenciarem seus negócios.

Cabe ao gestor ter vocação para seguir normas e procedimentos, uma vez que irá lidar com a cobrança direta e pressão, tendo de ser objetivo e assertivo. É necessário cumprir as metas estabelecidas para trazer resultados para a empresa. A informação gerencial tem de ser segura, de modo que as decisões sejam tomadas com o máximo de segurança e eficácia. De maneira a promover o crescimento da empresa e garantir não só a sustentabilidade do negócio fazendo com que a empresa cresça, seja rentável e gere resultados econômicos, como também, contribua para o desenvolvimento econômico do país mediante uma gestão socialmente responsável preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Em meio à grande crise econômica em que o país enfrenta, as empresas enfrentam dificuldades na prática do comércio de produtos e a realização de serviços. No Estudo de Caso, pode-se observar tal situação ficando evidente essa dificuldade e também a o papel do Gestor Financeiro de prever um rumo futuro para a entidade.

6 – REFERÊNCIAS

BIEGER, Marlene; Scaramussa, Sadi Alberto. **PRÁTICAS DE GESTÃO FINANCEIRA PARA AS EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE COMO FERRAMENTAS DE GESTÃO.** Disponível em: <<file:///C:/Documents%20and%20Settings/a045309/Meus%20documentos/Downloads/MARLENE%20BIEGER.pdf>>. Acesso em 24 de março de 2015.

EQUIPE, Knoow.net. **Gestão Financeira;** Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/gestaofinanceira.htm>> Acesso em 02 de março de 2015.

LACERDA, Joabe Barbosa Lacerda. **A Contabilidade Como Ferramenta Gerencial na Gestão Financeira das Micro, Pequenas e Médias Empresas: Necessidade e Aplicabilidade.** Disponível em: <<http://biblioteca.sebrae.com.br/mwginternal/de5fs23hu73ds/progress?id=MLGw6liZsUBovRnbYSk233fS0bMO3vHXi6a0jDqmGRY,>>> Acesso em 02 de março de 2015.

LEONE, N.M.C.P.G. **As especificidades das pequenas e médias empresas.** Revista de Administração, São Paulo, v.34, n.2, p.91-94, abr./jun. 1999

LIMA, Edmilson de Oliveira Lima. **As Definições de Micro, Pequena e Média Empresa Brasileira Como Base Para a Formulação de Políticas Públicas.** Disponível em: <<http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/londrina/GPE2001-03.pdf>> Acesso em 11 de março de 2015.

LONGENECKER, Justin G; MOORE, Carlos W; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas.** São Paulo: Makron Books, 1997

MATIAS, A. B.; LOPES JÚNIOR, F. **Administração financeira nas empresas de pequeno porte.** São Paulo: Manole, 2002.

NAJBERG, Sheila; PUGA, Fernando. **Sobrevivência das firmas brasileiras.** Revista SEBRAE, Brasília, n° 6, p. 148-156, set/out, 2002.

OLIVEIRA, C. **Gestão da Educação: União/Estado Distrito Federal, município e a escola.** In: MACHADO, L.M & FERREIRA, N. S.C. (orgs.) **Política e Gestão da Educação: dois olhares.** Rio de Janeiro, DP&A, 2002.

RODRIGUES; João Paulo Lima. **Gestão Financeira em Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo no Setor Supermercado de Mossoró-RN.** Disponível em: <<file:///C:/Documents%20and%20Settings/a045309/Meus%20documentos/Downlo>

ads/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20Jo%C3%A3o%20Paulo%20vers%C3%A3o%20Final_revisada.pdf> Acesso em 16 de abril de 2015.

SALIM, Jacy Marcos. **A Importância da Administração Financeira nas Pequenas e Médias Empresas. Disponível em:** < <http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/30946/a-importancia-da-administracao-financeira-nas-pequenas-e-medias-empresas#ixzz3U50xOu00>>. Acesso em 03 de março de 2015.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamentário.** Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2009.