

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO.

DENIS DO MONTE DA CRUZ
GUILHERME DA SILVA PEREIRA
JÉSSICA RENATA MENDES DA SILVA

**ANÁLISE DE INDICADORES FINANCEIROS DE
LIQUIDEZ E FLUXO DE CAIXA PARA
CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS**

RECIFE/2020

DENIS DO MONTE DA CRUZ
GUILHERME DA SILVA PEREIRA
JÉSSICA RENATA MENDES DA SILVA

**ANÁLISE DE INDICADORES FINANCEIROS DE
LIQUIDEZ E FLUXO DE CAIXA PARA
CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA,
como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em
administração.

Professor Orientador Especialista: Horison Lopes de Oliveira

RECIFE/2020

C957a

Cruz, Denis do Monte da.

Análise de indicadores financeiros de liquidez e fluxo de caixa para contribuição do planejamento estratégico em pequenas empresas. / Denis do Monte da Cruz; Guilherme da Silva Pereira; Jéssica Renata Mendes da Silva. - Recife: O Autor, 2020.
30 p.

Orientador(a): Horison Lopes de Oliveira.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2020.

1. Empresas de pequeno porte. 2. Indicadores financeiros. 3. Planejamento estratégico. 4. Indicadores de desempenho. .I. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. II. Título.

CDU: 658

DENIS DO MONTE DA CRUZ
GUILHERME DA SILVA PEREIRA
JÉSSICA RENATA MENDES DA SILVA

**ANÁLISE DE INDICADORES FINANCEIROS DE
LIQUIDEZ, E FLUXO DE CAIXA PARA
CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS**

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em administração, pelo Centro Universitário Brasileiro – UNIBRA, por uma comissão examinadora formada pelos seguintes professores:

Prof.º Especialista. Horison Lopes de Oliveira
Professor Orientador

Prof.º Especialista Diego Leonel Alves de Sá
Professor Examinador

Prof.º Especialista Emanuel de Lima Xavier
Professor Examinador

Recife, ___/___/___

NOTA: _____

Dedicamos este trabalho, em primeiro lugar, a Deus que nos proporcionou saúde, força e sagacidade para alcançar nossos objetivos, à nossa família que nos educou apesar de todas as dificuldades e barreiras que a vida impôs, à cada um dos mestres e doutores que, com paciência, nos passaram seus conhecimentos, e a todas as pessoas que participaram direta ou indiretamente da nossa formação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus todo poderoso, pelas inúmeras bênçãos que me tem dado, pela proteção divina, pois só assim foi possível tornar este sonho em realidade.

Agradeço também aos meus Pais, pois só com o vosso apoio foi possível fazer esta trajetória, sou eternamente grato por ter-vos como pais, obrigado pelos puxões de orelhas, pela crença e perseverança e por nunca desistirem.

Agradeço ao meu orientador, Professor Horison Lopes de Oliveira. Muito obrigado pela persistência e pela confiança em mim depositada.

À minha amada esposa, obrigado por tudo, por sempre estar ao meu lado nos melhores e piores momentos, as noites mal dormidas, e por suportar meu mal humor.

Denis do monte da cruz.

Agradeço, primeiramente, a Deus por minha saúde e toda honra e glória que me foi concedida. Agradeço a meus familiares, por todo apoio em função de meus objetivos. Agradeço à minha mãe, por sempre estar ao meu lado, dando conselhos, me incentivando a nunca desistir dos objetivos.

Agradeço à minha querida esposa, minha parceira de todas as horas, a qual tenho total gratidão por ter conhecido.

Guilherme da silva pereira.

Gostaria de agradecer às seguintes pessoas:

A Deus, pela minha vida, pela minha saúde, por ter me dado forças para todos os dias lutar e vencer os obstáculos encontrados ao longo da trajetória do curso.

À minha mãe, que sempre esteve ao meu lado incentivando a lutar pelos meus objetivos e sonhos.

À minha avó, a quem tenho gratidão eterna por toda dedicação, em minha criação e ter me ensinado tudo sobre honestidade e caráter, por todo investimento em minha educação e todos os outros projetos da minha vida, sempre com todo carinho, amor e dedicação a mim.

Ao Meu orientador, Horison Lopes de Oliveira, pelos ensinamentos, correções e incentivo.

Jéssica Renata Mendes da Silva.

“Não se gerencia o que não se mede, não se mede o que não se define, não se define o que não se entende, e não há sucesso no que não se gerencia”. (W. E. Deming)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO	11
3 RESULTADOS	12
3.1. Pequenas empresas	12
3.2 Planejamento estratégico.	16
3.3 Indicadores de desempenho	18
3.3.1 <i>Indicadores financeiros</i>	19
3.3.2 <i>Índices de liquidez</i>	21
3.3.2.1 Liquidez geral	21
3.3.2.2 Liquidez corrente	22
3.3.2.3 Liquidez seca	22
3.3.2.4 Liquidez imediata	23
3.3.3 <i>Fluxo de caixa</i>	23
3.3.3.1 Métodos do fluxo de caixa	24
4 Considerações finais	27
REFERÊNCIAS	28

ANÁLISE DE INDICADORES FINANCEIROS DE LIQUIDEZ, E FLUXO DE CAIXA PARA CONTRIBUIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM PEQUENAS EMPRESAS

Denis do monte da cruz
Guilherme da silva pereira
Jéssica Renata mendes da silva
denismonte.cruz@gmail.com

Prof.º Orientador UNIBRA. Horison Lopes de Oliveira

RESUMO: Algumas pesquisas relatam a dificuldade que as pequenas empresas têm para se manter no mercado após seus primeiros anos de vida, o que pode ser influenciado pela ausência de um planejamento estratégico adequado e dificuldades na utilização de instrumentos na área financeira de maneira coesa. Nessa percepção este estudo visa identificar a análise dos indicadores financeiros de liquidez e fluxo de caixa para contribuição no planejamento estratégico das pequenas empresas. A pesquisa se caracteriza como qualitativa de cunho bibliográfico, foi realizado levantamentos dos assuntos relacionados ao tema, tais como: Definição de Empresas de Pequeno Porte (EPPs), indicadores financeiros, planejamento estratégico. Após análise da literatura e confirmação de estudos anteriores, dados levantados foram apresentados a condição de conhecimento sobre os conceitos envolvidos. Os estudos apontam que no Brasil existem cerca de 6,4 milhões de empreendimentos, destes, 99% são micro e pequenas empresas que eram responsáveis por 52% dos empregos com carteira assinada, que relacionaram como as principais causas de mortalidade das empresas: a falta de planejamento estratégico, má gestão empresarial e o comportamento dos empreendedores. Outra importante constatação é sobre a importância da utilização dos indicadores financeiro para atingir os objetivos estratégicos e garantir a segurança financeira da empresa, que indica fluxo de caixa, lucratividade, e rentabilidade como exemplos de indicadores financeiros para negócios.

Palavras-chave: Empresas de pequeno porte, indicadores financeiros, planejamento estratégico, indicadores de desempenho.

1 INTRODUÇÃO

É antiga a preocupação do Homem com sistemas que lhe permitam enxergar a realidade financeira e patrimonial dos seus negócios, o que faz o estabelecimento de metas e objetivos a serem atingidos, permanecerem em um grau de suma importância dentro do processo de gestão e planejamento estratégico de uma organização. As análises que medem o desempenho das organizações devem ser organizadas de forma a dar um embasamento claro e rápido para a tomada de decisão.

Sabe-se que o empreendedorismo é de suma importância para o crescimento e desenvolvimento de uma nação, pois, através dele, é possível gerar novos empregos, impulsionando cada vez mais os índices econômicos de um estado ou país. O Serviço brasileiro de apoio à micro e pequenas empresas (SEBRAE , 2017), aponta que, no Brasil, existem cerca de 6,4 milhões de empreendimentos, destes, 99% são micro e pequenas empresas, além disso, as micro e pequenas empresas eram responsáveis por 52% dos empregos com carteira assinada.

O SEBRAE relacionou alguns fatores como as principais causas de mortalidade das empresas: a falta de planejamento estratégico, má gestão empresarial e o comportamento dos empreendedores. Isso quer dizer que boa parte dessas empresas não utilizam ou utilizam de forma inadequada as ferramentas essenciais para alcançar bons resultados no ramo de negócio. Os índices mais utilizados para estes diagnósticos são os indicadores financeiros calculados a partir do desempenho. Sabendo disto, este trabalho tem como tema, à análise da utilização de indicadores financeiros de liquidez e fluxo de caixa para contribuição do planejamento estratégico em pequenas empresas.

Visando garantir a segurança financeira da empresa, as informações repassadas precisam ser fidedignas a realidade da organização, quando os indicadores financeiros são utilizados de forma correta, contribuem para que os recursos possam ser alocados de forma mais eficiente e eficaz, transformando os dados obtidos em informações coesas que servem de base para uma tomada de decisão por parte dos escalões estratégicos das organizações.

Desta forma questiona-se: como a utilização de indicadores financeiros podem ajudar no planejamento estratégico de pequenas empresas?

Com o avanço da globalização, a competição no ambiente empresarial torna-se inevitável, exigindo dos empresários a necessidade de fazer com que as suas organizações além de manterem um diferencial em relação aos produtos e serviços oferecidos, sejam geridas de maneira eficiente e eficaz, mas, para que isso ocorra, é necessário que os gestores tenham a capacidade de avaliar as organizações, interna e externamente, verificando as nuances do mercado e avaliando a melhor estratégia para agregar valor à sua empresa, desta maneira os indicadores financeiros podem ser utilizados como forma de auxiliar as tomadas de decisões estratégicas de uma organização de forma coesa.

Segundo Cadore (2012), para que uma empresa possa ser bem-sucedida, precisa manter um controle rigoroso sobre as suas finanças e os seus resultados financeiros, em geral. Mais do que isso, esses efeitos podem se tornar motivadores de ações que conduzem resultados cada vez mais positivos. Com isso, o uso de indicadores financeiros torna-se imprescindível, se o objetivo é fazer uma análise estruturada e que corresponda à realidade. Talayer (2010) corrobora com essa ideia quando afirma que:

A utilização de indicadores de desempenho permite o estabelecimento de padrões, assim como o acompanhamento de sua evolução com o passar do tempo. Embora o uso de um único indicador isoladamente não permita o conhecimento da complexidade da realidade sistêmica da organização, a associação de vários deles, e a comparação entre diferentes indicadores, facilita a sua interpretação e compreensão (TALAYER, 2010, p.15).

Desta forma segundo Silva (2005, p. 248), índices financeiros são relações entre contas que tem por objetivo fornecer subsídios que não são fáceis de serem visualizadas de forma direta nas demonstrações contábeis, de onde é possível extrair vários índices como; índice de liquidez, margem de contribuição, fluxo de caixa, lucratividade, e rentabilidade são exemplos de indicadores financeiros para negócios.

Com isso, Cadore (2012) nos elucida que os indicadores financeiros são importantes, porque permitem que o negócio atinja seus objetivos estratégicos, e que realize as mudanças necessárias para chegar até lá. Além disso, permitem o acompanhamento de uma situação de maneira acentuada e precisa.

Com base nesse com texto, o objetivo geral deste artigo é analisar a utilização dos indicadores financeiros de liquidez e fluxo de caixa, e suas contribuições para o planejamento estratégico em pequenas empresas. Possui também a finalidade de

identificar os principais conceitos dos indicadores financeiros de liquidez e fluxo de caixa, apresentar os métodos de utilização dos indicadores financeiros propostos e como são aplicados, e identificar as prioridades estratégicas e os benefícios dos modelos apresentados com base nos dados obtidos na pesquisa.

O artigo em questão será composto por uma pesquisa qualitativa de cunho bibliográfico, visando elucidar questões relativas ao tema supramencionado anteriormente, e devera sintetizar de forma coesa os objetivos selecionados para tal discursão, atendo-se desta forma aos estudos e a revisão bibliográficas de diversos autores.

A seguir podemos verificar que este artigo é composto por: Delineamento metodológico no qual é abordada a metodologia utilizada neste trabalho; em seguida iremos verificar os resultados obtidos, que estão dividido em, assuntos como, pequenas empresas onde podemos verificar as definições, e dificuldades de pequenas empresas; planejamento estratégico, onde verificamos a aplicação e os conceitos do planejamento estratégico; logo após verificamos os indicadores de desempenho, e indicadores financeiros; por fim as considerações finais e referencias utilizadas para elaboração deste artigo.

2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

A Metodologia de uma pesquisa segundo Prodanov (2013, p. 14), “examina, descreve e avalia métodos e técnicas de pesquisa que possibilitam a coleta e o processamento de informações, visando ao encaminhamento e à resolução de problemas e/ou questões de investigação”.

O presente artigo trata-se de uma pesquisa bibliográfica, realizada a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas, por meios escritos e eletrônicos, constituídos por livros, artigos científicos, páginas de web sites (FONSECA, 2002; GIL, 2008).

Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32).

Do ponto de vista metodológico, além do bibliográfico, o artigo também é exploratório. De acordo com Gil (2002), a pesquisa exploratória visa proporcionar uma maior familiaridade com o problema, tendo em vista torná-lo mais explícito através do aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.

Andrade (2002) destaca ainda que uma pesquisa exploratória proporcione maiores informações sobre o assunto a ser investigado, além de facilitar a delimitação do tema da pesquisa e orientar a fixação de seus objetivos.

Diante disso, a pesquisa procurou abranger um considerável número de publicações nacionais realizadas através da visita a várias bibliotecas e pela busca de periódicos junto ao acadêmico do Google, da SciELO, do repositório UFPE. O processo de busca foi feito através das palavras chaves: indicadores financeiros de liquidez, e fluxo de caixa na tomada de decisão e planejamento estratégico de empresas de pequeno porte, e pela busca de autores cuja citação já ocorreu em publicações nacionais; além da leitura preliminar dos resumos para verificar a pertinência temática.

3 RESULTADOS

3.1. Pequenas empresas

Microempresa é um conceito presente na lei nº 123, de 14 de dezembro de 2006, da Constituição Federal, favorecendo-as com tratamento diferenciado e simplificado nos campos administrativo, fiscal, previdenciário, trabalhista, crédito e de desenvolvimento empresarial. Micro e pequena empresa, é um mecanismo de políticas governamentais para a distribuição de renda e redução de desigualdades sociais e regionais, é celeiro potencial de geração de oportunidades, empregos e renda. (FELIPE, 2016).

Art. 1º Esta Lei Complementar estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, especialmente no que se refere:

I - À apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias;

II - Ao cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias, inclusive obrigações acessórias;

III - ao acesso a crédito e ao mercado, inclusive quanto à preferência nas aquisições de bens e serviços pelos Poderes Públicos, à tecnologia, ao associativismo e às regras de inclusão. (BRASIL, Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006).

As pequenas empresas (PMEs), são semelhantes às empresas de maior porte, pois também envolvem pessoas, desempenham papéis específicos, se organizam a partir de conhecimentos adquiridos. As PMEs não são miniempresas, pois possuem determinadas características, estruturas e forma de atuações diferenciadas das empresas de maior porte (ZICA; MARTINS, 2008).

O Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), por meio do Pronunciamento Técnico PME – Contabilidade para pequenas e médias empresas descreve pequenas e médias empresas como empresas que: (i) não têm obrigação pública de prestação de contas; (ii) elaboram demonstrações contábeis para fins gerais para usuários externos, por exemplo: proprietários que não estão envolvidos diretamente na administração do negócio, credores existentes em potenciais e agências de avaliação de crédito.

Diversos aspectos podem ser notados na distinção entre uma pequena ou média empresa de uma organização de grande porte. Para fazer o ajuste de uma pequena ou média empresa pode ser levado em consideração, aspectos quantitativos e qualitativos. Os aspectos quantitativos são identificados com: número de funcionários, faturamento, valor do ativo imobilizado, cálculo do valor adicionado, etc. Já os aspectos qualitativos são o uso predominante de trabalho dos proprietários ou familiares, centralização do processo decisório, ausência de planejamento, entre outros (LIMA *et al*,2011).

Uma forma comum de distinguir uma pequena ou média empresa é empregando a receita bruta anual auferida no ano anterior como base para a faixa de enquadramento. Essa caracterização serve de base principalmente para definir o regime tributário e fazer apuração de imposto. A tabela 1 demonstra essa caracterização.

Tabela 1 – Caracterização do porte de empresas baseado na receita bruta anual

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: elaborado pelos autores com base nos dados do BNDES (2020).

Partindo das informações apresentadas na tabela um, é possível constatar que ao falarmos de microempresa estamos falando de negócios empresariais com receita operacional bruta anual na ordem de valor menor ou igual a R\$ 360 mil reais, já empresas de pequeno porte são caracterizadas pela receita operacional bruta anual maior que 360 mil e menor ou igual a 4,8 milhões de reais, também são apresentados os dados que caracterizam as medias e grandes empresas, que tem a receita operacional bruta anual maior que 4,8 milhões e menor ou igual a 300 milhões no caso das medias empresas, e valores acima de 300 milhões de reais que caracteriza as grandes empresas, lembrando que esses dados servem para classificar as empresas de modo a tributar de forma diferente cada uma.

Ainda podemos observar que a realidade das pequenas empresas é diferente das grandes organizações. É um espaço onde o empreendedor (a) em muitos casos são também um trabalhador (a). Existem empresas com um número mínimo de funcionários, por vezes apenas dois ou três e de uma mesma família. Segundo Thode (2008) que corrobora com esse entendimento quando diz que, uma pequena empresa caracterizar-se por ser operacionalizada pelo proprietário, por possuir poucos empregados e/ou poucos produtos, ou linhas de serviços, pequeno capital de giro, pequenas margens de lucro, pequenas despesas gerais, pequena área de atuação, informação limitada de tecnologias de informação e sistemas de dados manuais.

Segundo Leone (1999) as características e especialidades de pequenas empresas podem ser divididas em:

a) Especificidades Organizacionais: possuem estrutura organizacional simples, mais centralizada, necessitando de quantidade menor de unidades ou funções administrativas. Os processos de planejamento e de controle são, geralmente, pouco formalizados e quantificados. Nessas empresas pode-se falar em personalização da gestão na pessoa do seu proprietário dirigente. O dirigente pode discutir diretamente com seus clientes, tanto para conhecer suas necessidades como para apresentar seus produtos. Da mesma forma, por estar próximo a seus empregados, pode explicar-lhes a qualquer momento toda mudança de direção que deseja implementar.

b) Especificidades Divisionais: a tomada de decisão é baseada na experiência, no julgamento ou na intuição do proprietário-dirigente. O dirigente se recusa a delegar e centraliza todas as decisões. Os valores do proprietário-dirigente marcam profundamente as tomadas de decisões e a definição das políticas de sobrevivência e de desenvolvimento do seu negócio. O grande envolvimento do dirigente com sua empresa faz com que ela seja um prolongamento de sua própria vida, de tal forma que os objetivos da empresa sejam definidos pelos seus próprios objetivos.

c) Especificidades Individuais: caracteriza-se pelo papel predominante de um só indivíduo na organização, o proprietário-dirigente. A pessoa física tende a se confundir com a pessoa jurídica. As micro e pequenas empresas veem a evidência de sua existência, suas perspectivas e seus objetivos afetados pelo percurso pessoal de seu dirigente. Para melhor compreender a empresa é importante analisar as atitudes, competências, motivações e comportamento organizacional do seu dirigente (LEONE, 1999, p. 91).

As PMEs, pela forma que estão estruturadas e também pelo modo com que são gerenciadas, acabam sendo muito vulneráveis às alterações do ambiente, por esse motivo carecem de desenvolver ferramentas gerenciais que permitam melhorar o processo de tomada de decisões (OTTOBONI; PAMPLONA, 2003).

O SEBRAE (2020) nos elucida em relação as principais características dos empresários das Micro e Pequenas Empresas, são elas:

- Normalmente sem formação acadêmica;
- Aprendeu o ofício na prática com o empregado;
- Vem da produção ou vendas;
- Altamente intuitivo;
- Decide empiricamente;
- Limita-se a acompanhar a concorrência;
- Estilo de administração autocrático/paternalista;
- Fazedor de tudo;
- Individualista;
- Visão e preocupação imediatista;
- Descrente de mudanças e aprendizagem;
- Desinformado – não lê;
- Não investe em autodesenvolvimento.

Segundo Martins (2017), a ausência de conhecimento gerencial por parte dos gestores tem sido um dos principais fatores de mortalidade das PMEs, de modo que, a falta de instrumentos para medir o desempenho das empresas faz com que os gestores não avaliem as suas organizações e acabem tomando decisões inconvenientes ou até mesmo não visualizem novas chances de negócios, que podem passar despercebidas por não possuírem os dados necessários para o melhor gerenciamento dos negócios.

Deste modo, fica claro saber que a falta do uso de métodos administrativos eficazes no gerenciamento dos negócios tem dificultado o crescimento dessas empresas, pois o gerenciamento das PMEs, em muitos casos é feito de forma indutiva, poucas empresas têm uma forma de análise dos dados com aspecto no planejamento e apoio a tomada de decisão (LIMA *et all*,2011).

3.2 Planejamento estratégico.

Um dos maiores desafios das empresas de todos os segmentos atualmente, é lidar com as adversidades e mudanças que vem ocorrendo de forma acelerada. De acordo com Paula (2015), os empreendedores possuem muita dificuldade em lidar com as variações no mercado, seja por fatores econômicos ou ambientais, e a razão pela qual isso acontece, é a forma de gestão aplicada nos negócios. Dentre essas dificuldades, podemos destacar como uma das principais, a falta ou a má utilização do planejamento estratégico, uma importante ferramenta que possibilita auxiliar no gerenciamento dos processos de forma assertiva, e nortear os objetivos que a empresa almeja alcançar.

Independentemente do tamanho ou segmento do negócio, é essencial fazer um bom planejamento de modo que as decisões do gestor, tenham melhor embasamento. E para que o planejamento seja utilizado da melhor forma, é de extrema importância conhecer suas principais características:

- O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. Significa que tudo é incerto no ambiente externo, para lidar com a incerteza das mudanças, as decisões são baseadas em previsões e não em dados concretos;
- O planejamento estratégico é orientado para o futuro. O foco é o longo prazo. Durante o andamento do planejamento, os problemas são tratados como barreiras e obstáculos no trajeto para o objetivo proposto;
- O planejamento estratégico é compreensivo. Envolve a organização como um todo, agregando todos os recursos visando obter sinergia entre os setores. A participação das pessoas é essencial nesse aspecto, pois o planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel, deve ser de conhecimento de todos os envolvidos;
- O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso. Por conta de uma gama de interesses e necessidades dos *Stakeholders* (parceiros envolvidos), o planejamento deve propor um meio que possa atender a todos na direção futura que melhor convenha para que a organização possa alcançar seus objetivos;
- O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. Pelo fato de estar orientado para adaptação da organização ao contexto ambiental. O

planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças. (MATOS, 1999, p.30).

Levando em consideração os estudos no campo da administração, existem alguns conceitos que definem o planejamento estratégico.

Para Chiavenato (2003 apud OLANDA; FROTA, 2011) o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos em curto, médio e longo prazo que determinam a direção ou viabilidade da empresa.

Na visão de Rovina (2018), Planejamento estratégico é percebido como o método de construir a estratégia de uma organização e decidir como ela pode ser adquirida.

Para Souza (2017), o estopim da evolução do pensamento estratégico foi o surgimento da segunda guerra mundial. Com a ação da força bélica e a imprevisibilidade das consequências, houve a indigência de inovações em métodos operacionais e o incremento de novos conceitos, como a “curva de aprendizado”, que permitiram a aplicação de procedimentos de análise quantitativa aos processos formais do planejamento estratégico.

Além dos novos instrumentos e técnicas, a visão da guerra também contribuiu com o uso do pensamento estratégico formal para guiar decisões gerenciais, novas formas de pesquisas e de operações e expôs o problema de alocação de recursos escassos por toda a economia (GHEMAWAT, 2012).

Portanto, dentre os principais objetivos, o planejamento estratégico é usado para traçar metas a fim de alcançar os resultados almejados pela empresa. O planejamento está posicionado em diferentes níveis hierárquicos e podem ser classificados em estratégico, tático e operacional.

Figura 1 Níveis de planejamento



Fonte: De Paula (2015)

Sendo assim com base em todas as informações levantadas, verificamos que para realizar um planejamento eficiente, precisamos de dados e informações obtidas da melhor forma possível, baseadas em fontes que nos permitam analisar e tomar as decisões de forma assertiva, levando em consideração fatores que indiquem o desempenho da organização.

3.3 Indicadores de desempenho

Indicadores são medidas qualitativas ou quantitativas, que mostram o estado de uma operação, processo ou sistema. São medidas que mostram a comparação do que foi realizado pela operação em relação a uma expectativa ou objetivo, os indicadores também chamados de *KPI*, no atual contexto competitivo são elementos fundamentais para avaliar se as ações e decisões tomadas dentro de uma organização estão contribuindo para o alcance das metas traçadas no planejamento estratégico. (FRANCISCHINI, 2017).

Em um processo monitorização de performance (desempenho), os indicadores são de fato os elementos mais críticos. A sua função é simplesmente apurar o nível das realizações das organizações (resultados)

para que essas possam ser comparadas com as metas pré-estabelecidas e apurado o desvio e respectivo nível de desempenho. (SILVA, 2015).

Ainda segundo Francischini (2017), os benefícios mais comuns que um sistema de indicadores trás para uma empresa são:

Controle da empresa: Essa função é formada por três partes essenciais: (a) Coleta de dados de uma variável previamente escolhida por meio de sensores posicionados adequadamente; (b) analisar os dados e detectar desvios em relação a um valor ideal ou planejado; e (c) colocar uma ação corretiva que diminua o desvio em relação ao valor ideal.

Comunicação de objetivos. Toda as empresas minimamente organizadas possuem um planejamento estratégico, com maior ou menor grau de detalhamento. A literatura mostra que, para o planejamento ser implementado, é necessário que todos os envolvidos saibam quais os objetivos a empresa pretendem alcançar os próximos anos, os recursos que ela utilizará e o que a empresa espera de cada setor, gerência ou diretoria.

Motivações dos funcionários. Motivar deriva de a palavra “mover”. Basicamente, trata-se de tirar alguém da sua “zona de conforto” atual em direção a outro estado desejado pela empresa na implementação de seu planejamento estratégico. Para fazê-lo se mover é necessário mostrar o que o funcionário ganhará com o novo estado.

Direcionamento de melhorias na empresa. Somente corrigi processos para atingir metas estabelecidas internamente pela empresa talvez não seja o suficiente para que a empresa sobreviva no mercado. As expectativas dos clientes aumentam e as empresas concorrentes melhoram seus processos para atingir novos padrões de excelência exigidos. (FRANCISCHINI, 2017).

3.3.1 Indicadores financeiros

As metodologias da utilização de indicadores financeiros para avaliação de desempenho nas organizações são frequentes. Normalmente os indicadores fazem a comparação entre empresas diferentes ou até mesmo unidades distintas de uma mesma organização.

“Índices financeiros são relações entre contas ou grupos de contas das demonstrações contábeis que tem por objetivo fornecer-nos informações que

não são fáceis de serem visualizadas de forma direta nas demonstrações contábeis.” (SILVA, 2005, p. 248).

A avaliação de desempenho econômico-financeiro é uma preocupação antiga nas organizações. Matarazzo (1997), relata que as análises de balanços deram início há cem anos atrás, passado a ser utilizada no Brasil na década de 70, ainda bastante frequente nos tempos atuais.

Os modelos de gestão dos tempos atuais determinam como principal função a formação de modelos gerenciais que facilitem a análise desempenho da organização, são fundamentais para o contexto de globalização e competitividade nos mercados da atualidade. (BORGES, *et all*, 2014)

As demonstrações contábeis são uma técnica que tem por objetivo avaliar o desempenho econômico-financeiro, demonstrando aos gestores das organizações informações fundamentais que contribuem para a tomada de decisões.

A contabilidade define regras idênticas para todas as empresas para tratamento dos eventos que ocorrem diariamente. É ela que determina a forma de se apurar as receitas, os custos, as despesas e o lucro, permitindo a comparação dos resultados gerados entre empresas de diferentes setores, portes e região. (MÁLAGA, 2017).

Com embasamento nas demonstrações financeiras, a contabilidade concede aos investidores compreender a rentabilidade, os riscos e o potencial de crescimento das empresas, tais critérios são comparados entre distintas empresas.

Como já referido, sobre a função de análise de desempenho que trazem os indicadores para diferentes organização de maneira ampla, algumas restrições são imprescindíveis salientar. Segundo Vilela, *et all* (2001), diz que, diversos números de índices podem sim ser calculados, porém em sua maioria são analisados de uma maneira que resultam na ausência de uma avaliação da influência de determinados indicadores comparado os demais, além de gerar dependência de parâmetros individuais para determinar os indicadores mais importantes.

É fundamental que os indicadores sejam avaliados de maneira conjunta e sejam definidos os mais relevantes para os resultados da empresa.

Índice de liquidez, margem de contribuição, fluxo de caixa, lucratividade, e rentabilidade são exemplos de indicadores financeiros para negócios. Esses indicadores têm um papel fundamental: fornecer informações da melhor forma, para que possam ser tomadas as decisões necessárias.

Com isso, os indicadores financeiros são importantes, porque permitem que o negócio atinja seus objetivos estratégicos e também que realize as mudanças necessárias para chegar até lá. Além disso, permitem o acompanhamento de uma situação de maneira relevante e precisa, sendo assim iremos abordar dois importantes indicadores, que se utilizados de forma adequada corroboram para o planejamento estratégico de uma organização, principalmente pequenas e medias empresas.

3.3.2 Índices de liquidez

De acordo com Hoji (2014, p. 289).

Os índices de liquidez mostram a situação financeira da empresa. Como os valores se referem a vencimentos de diferentes datas, um valor com vencimento no primeiro dia de um ano pode estar sendo comparado em igualdade de condições com outro valor que vence no último dia do mesmo ano. Os valores traduzidos a valor presente minimizam esses tipos de problemas. Quanto maior o índice melhor.

Um aspecto importante que deve ser considerado é que a empresa precisa repor os ativos circulantes operacionais que converte em dinheiro para que não interromper sua atividade operacional

Do ponto de vista de Hoji (2014), os índices de liquidez buscam mostrar a realidade financeira da empresa, com esses índices podemos avaliar a saúde financeira da organização analisando sua capacidade arcar com os seus compromissos de longo médio e curto prazo. Com esses índices, podemos manter a empresa sobre controle e se prevenindo de situações desagradáveis que possam comprometer de forma drástica a organização. As análises de liquidez são compostas por algumas categorias, dentre elas temos a (LG) Liquidez geral, (LC) Liquidez corrente, (LS) Liquidez seca e (LI) Liquidez imediata. (BONA, 2017).

3.3.2.1 Liquidez geral

A liquidez geral (LG) indica a capacidade de a empresa arcar com suas dívidas em longo prazo, ela identifica se a empresa tem ativos que possam arcar com o seu passivo. Ela reúne o ativo circulante + o ativo realizado a longo prazo e divide pelo seu passivo circulante + passivo não circulante. Dessa forma, poderemos identificar a sua capacidade de pagar suas dívidas a longo prazo.

Tabela 2 – Liquidez Geral

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$$

Fonte: elaborado pelos autores.

3.3.2.2 Liquidez corrente

Segundo Bona (2017) a liquidez corrente (LC) representa a capacidade de a empresa pagar suas dívidas em curto prazo, ela identifica se seu ativo circulante é capaz de cobrir o seu passivo circulante, verificando se seu ativo pode ser convertido em dinheiro em um curto prazo para pagar as suas obrigações.

Tabela 3 – Liquidez Geral

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo circulante}}$$

Fonte: elaborado pelos autores.

3.3.2.3 Liquidez seca

Segundo Alcantara (2014, p. 145) pelo índice de liquidez seca é possível medir a capacidade da empresa em saldar suas obrigações em curto prazo, sendo o valor dos estoques excluído do ativo circulante. É obtido dividindo-se o ativo circulante menos os estoques pelo passivo circulante.

Tabela 4 – Liquidez Geral

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Fonte: elaborado pelos autores.

3.3.2.4 Liquidez imediata

Neste índice se verifica a capacidade da empresa de saldar seus compromissos de forma imediata. Ele é obtido dividindo-se a disponibilidade pelo passivo circulante.

Tabela 5 – Liquidez Geral

$$\text{Liquidez Imediata} = \frac{\text{Disponibilidade}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Fonte: elaborado pelos autores.

Nesse sentido, o uso de indicadores financeiros se torna indispensável, se o objetivo é fazer uma análise estruturada e que corresponda à realidade, e sabendo que a contabilidade é o alicerce do mercado de capitais, e que através dela são obtidas informações sobre ativos de diferentes particularidades que permite que os investidores comparem os ativos, as dívidas e se rentável ou não investir em determinadas organizações.

3.3.3 Fluxo de caixa

No cenário atual de grande competitividade, vivido pelas empresas no país, é indispensável a elaboração de um planejamento adequado voltado para as finanças, para assegurar e estabilizar os recursos financeiros de maneira correta e eficaz. É de extrema importância para as organizações manter controlados os seus recursos financeiros para alcançar os resultados almejados.

As demonstrações contábeis promovem e esclarecem os dados para tomadas de decisões, um planejamento financeiro decide como as finanças devem ser administradas, disponibiliza informações de suma importância para que as empresas não sejam surpreendidas negativamente.

Uma das ferramentas utilizadas para medir e planejar o cenário financeiro da empresa é nomeado como demonstrativo do fluxo de caixa (DFC), que tem a função de realizar o controle das entradas e saídas monetárias da empresa, oferecendo recursos necessários para cumprir as obrigações e enfatizar a importância de analisar os recursos que possuem uma corporação. A lei número 11.638/07 decreta como obrigatória DFC para as demonstrações contábil.

De acordo com o SEBRAE:

O fluxo de caixa é a ferramenta de gestão financeira que tem a finalidade de apurar o saldo disponível do negócio para que haja sempre capital de giro na empresa, para fins de aplicação, investimentos ou eventuais gastos.

Ao elaborar um fluxo de caixa, a empresa terá do futuro próximo, de como a situação financeira estará nos próximos dias, semanas ou mês. Realizados em forma de planilha, em um relatório de fluxo de caixa devem estar registrados todos os recebimentos (venda à vista, recebimentos em duplicatas entre outros) e todos os pagamentos (compras à vista, pagamentos de duplicatas, pagamentos de despesas e outros pagamentos) previstos para o dia, semana e mês, caso as compras ou pagamentos sejam parcelados, e por menores que sejam os pagamentos e recebimentos na empresa é indispensável o planejamento e acompanhamento do fluxo de caixa.

Matarazzo (2010, p.33) enfatiza que:

A contabilidade financeira que vai mostrar o que isso representa em termos de dinheiro movimentado no exercício é a demonstração dos fluxos de caixa, que mostra as fontes e aplicações verificadas durante o exercício e que resultam afinal na variação do saldo de caixa.

Segundo portal de contabilidade:

A DFC passou a ser de apresentação obrigatória para todas as sociedades de capital aberto ou com patrimônio líquido superior a R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais). Esta obrigatoriedade foi vigorada desde de 01.01.2008 por força da Lei 11.638/2007, e desta forma torna-se mais um importante relatório para tomada de decisões gerenciais.

É imprescindível que haja o acompanhamento de maneira constata desta ferramenta, será através dela que o gestor conseguirá analisar as finanças e assegurar que a empresa disponibilizara o capital de giro necessário para a excussão de suas atividades. Com o fluxo de caixa em harmonia existirá a redução da necessidade do capital de giro. Em cenários de juros elevados e inconstâncias na economia o equilíbrio do fluxo de caixa evita a necessidade de a empresa obter recursos como empréstimos ou financiamentos.

Esta circunstancia traz uma afirmação de *Zdanowicz* (1986, p.47) que diz:

O Fluxo de Caixa é o instrumento essencial para a administração do disponível e sucesso da empresa, em termos de planejamento e de controle financeiro. É o instrumento mais útil e preciso para levantamentos financeiros a curto e longo prazo. A empresa que mantém continuamente o seu fluxo de caixa atualizado poderá dimensionar com mais facilidade o volume de ingressos e desembolsos dos recursos financeiros, assim como fixar o seu nível desejado de caixa para o período seguinte.

3.3.3.1 Métodos do fluxo de caixa

Existem dois métodos para a elaboração do demonstrativo do fluxo de caixa.

O método direto e o indireto.

Marion (2003, p.413) afirma que no método direto também denominado por muitos como o “ verdadeiro fluxo de caixa”, é nesse método que são apresentados todos os pagamentos e recebimentos realizados em determinado período. Entre os principais benefícios trazidos pelo método direto, pode-se destacar a redução de custos, pois aponta de forma clara e objetiva os pagamentos e recebimento das atividades da empresa. Este método utiliza a técnica das partidas dobradas e depois classifica os recebimentos e pagamentos, usando critérios técnicos, essas operações são de entrada e saídas, são decorrentes de operações normais, efetuadas durante o período.

FLUXO DE CAIXA - MÉTODO DIRETO
Entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa
Fluxo de caixa das atividades operacionais:
Venda de mercadorias e serviços (+)
Pagamento de fornecedores (-)
Salários e encargos sociais dos empregados (-)
Dividendos recebidos (+)
Impostos e outras despesas legais (-)
Recebimento de seguros (+)
Caixa líquido das atividades operacionais (+/-)
Fluxo de caixa das atividades de investimento:
Venda de imobilizado (+)
Aquisição de imobilizado (-)
Aquisição de outras empresas (-)
Caixa líquido das atividades de investimento (+/-)
Fluxo de caixa das atividades de financiamento:
Empréstimos líquidos tomados (+)
Pagamento de leasing (-)
Emissão de ações (+)
Caixa líquido das atividades de financiamento (+/-)

Quadro 1 – Fluxo de caixa método direto.

Fonte: <https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/administracao/dfc-demonstracao-dos-fluxos-caixa-lei-n-1163807.htm>

O método indireto é oposto ao direto, pois sua constituição não reflete alterações ao caixa, em casos como, depreciação, previsão e outros.

Estruturado por meio de um procedimento semelhante ao da Doar podendo mesmo ser considerado como uma ampliação da mesma. Consiste em estender à análise dos itens não circulantes – própria daquele relatório – as alterações ocorridas nos itens circulantes (passivo e ativo circulante). (MARION 2003, p. 431).

Neste método são relevados os ajustes ao lucro líquido resultantes da DRE (Demonstração de Resultados do Exercício) proveniente do acréscimo das despesas

e exclusão das receitas, que não interferem no caixa, representa entradas e saídas excluindo-se os resultados adquiridos das transações de bens do ativo não-circulante.

FLUXO DE CAIXA - MÉTODO INDIRETO
Entradas e saídas de caixa e equivalentes de caixa
Fluxo de caixa das atividades operacionais:
Lucro líquido
Depreciação e amortização (+)
Provisão para devedores duvidosos (+)
Aumento/diminuição em fornecedores (+/-)
Aumento/diminuição em contas a pagar (+/-)
Aumento/diminuição em contas a receber (+/-)
Aumento/diminuição em estoques (+/-)
Caixa líquido das atividades operacionais (+/-)
Fluxo de caixa das atividades de investimento:
Venda de imobilizado (+)
Aquisição de imobilizado (-)
Aquisição de outras empresas (-)
Caixa líquido das atividades de investimento (+/-)
Fluxo de caixa das atividades de financiamento:
Empréstimos líquidos tomados (+)
Pagamento de leasing (-)
Emissão de ações (+)
Caixa líquido das atividades de financiamento (+/-)
Aumento / diminuição líquido de caixa e equivalente de caixa
Caixa e equivalentes de caixa - início do ano
Caixa e equivalentes de caixa - final do ano

Quadro 2 – Fluxo de caixa método indireto

Fonte: <https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/administracao/dfc-demonstracao-dos-fluxos-caixa-lei-n-1163807.htm>.

Podemos perceber que a utilização dos métodos diretos, e indiretos de fluxo de caixa apresentados nos quadros anteriormente apresentados, podem ser utilizados pelas pequenas e medias empresas, contribuindo para o levantamento de dados necessários para as tomadas de decisões, utilizando para isso dados que podem ser encontrados nas demonstrações de resultados do exercício (DRE), e com dados disponibilizados no balanço patrimonial.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por finalidade estudar as contribuições da utilização de índices de liquidez e de fluxo de caixa na contribuição no planejamento estratégico em pequenas empresas, este objetivo foi atingido ao longo dos resultados apresentados neste artigo, onde foram exibidos os conceitos e alguns exemplos de utilização dos indicadores supracitados, todos esses baseados no arcabouço teórico apresentado desde a introdução.

Alguns fatores foram levados em consideração para a elaboração da pesquisa, dentre eles podemos citar a importância da utilização de indicadores financeiros nas micro e pequenas empresas, considerando que várias delas não utilizam tais ferramentas, também vale ressaltar que a taxa de mortalidade tem crescido em números alarmantes, levando a crer que existe a necessidade de elaborar cada vez mais fontes de estudos para identificar as causas da mortalidade das mesmas.

Baseado nos conceitos dos indicadores financeiros e suas análises, foram apresentadas contribuições dos índices de liquidez, e fluxo de caixa para a tomada de decisão, sendo estes indicadores utilizados na análise das demonstrações financeiras, admitindo assim que os gestores avaliem a situação econômica e financeira das empresas para que possam tomar as decisões de forma mais assertivas.

Devido a pandemia da COVID-19 no corrente ano, foi nítida a dificuldade apresentada em relação a realização de pesquisa de campo, desta forma, sugerimos para trabalhos futuros a aplicação dos conceitos e formulas apresentadas neste trabalho, em empresas de pequeno porte, alinhando desta forma a teoria a pratica.

REFERÊNCIAS

ANDREZA S.N FRANCISCHINE, PAULO G. FRANCISCHINE. **Indicadores de desempenho**. Rio de Janeiro: Altas Books, 2017.

BNDES – **Banco Nacional do Desenvolvimento**. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-sercliente/>. Acesso em 26 de set.2020, às 18h40min.

BONA, André. **Indicadores de liquidez corrente, seca, imediata e geral**. São Paulo, 2017.

BORGES, R. C. *et all*. **Utilização da análise fatorial para identificação dos principais indicadores de avaliação de desempenho econômico-financeiro em Cooperativas de Crédito Rural de Minas Gerais**. Minas Gerais, 2014.

CADORE, Gilce - 2012. **Análise dos índices financeiros e econômicos de uma importadora de máquinas, para possível investimento**. Disponível em: <repositorio.roca.utfpr.edu.br › jspui › bitstream>. Acesso em 18 set.2020, às 17h38min.

CONCEIÇÃO, Ederson chaves. **Meu artigo DFC- Demonstração dos fluxos de caixa**. Disponível em: <https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/administracao/dfc-demonstracao-dos-fluxos-caixa-lei-n-1163807.htm>. Acesso em 27 de out.2020, às 12h38min.

COSTA DA SILVA, Leandro. **Gestão de melhorias no processo**. Rio de Janeiro: Brasport, 2015.

ESTATUTO DA MICROEMPRESA: **Lei no. 7.256, de 27.11.84**, regulamentada pelo decreto no. 90.880 de 30.01.85 e legislação complementar. São Paulo: Saraiva, 1987.

FELIPE, Luiz oliveira Pinheiro. **Micro e Pequena Empresa: Conceito e Importância para a Economia**. Acre, 2016.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentaria**. São Paulo: Atlas, 2014.

JORNAL CONTABIL - 2019. **Mortalidade das empresas**. Disponível em: [Jornal contabil web: https://www.jornalcontabil.com.br/mortalidade-das-empresas-entenda-tudo-sobre-e-saiba-como-evitar/](https://www.jornalcontabil.com.br/mortalidade-das-empresas-entenda-tudo-sobre-e-saiba-como-evitar/). Acesso em 20 de set.2020, às 18h27min.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **As especificidades das pequenas e médias empresas**. Revista de Administração. São Paulo, v. 34, nº 2, p. 91-94, abr./jun. 1999.

LIMA, Amadeu Nascimento. IMONIANA, Joshua Onome. **Um Estudo sobre a Importância do Uso das Ferramentas de Controle Gerencial nas Micro, Pequenas e Médias Empresas Industriais no Município de São Caetano do Sul**. Revista da Micro e Pequena Empresa, São Bernardo do Campo (SP), v. 2, n. 1, jan./abr. 2011.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 10 ed. São Paulo; Atlas,2003.

MARTINS, Poliana. **Análise dos indicadores de avaliação de desempenho propostos pela literatura científica para pequenas e médias empresas**. 2017. 42 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2017.

MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. 463 p.

MENDES, Jeronimo - 2019. **Quanto tempo vai durar sua empresa**. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/quanto-tempo-vai-durar-sua-empresa>. Acesso em 20 de set.2020, às 17h20min.

OTTOBONI, Célia; PAMPLONA, Edson de Oliveira. **Proposta de Pesquisa para Avaliar a Necessidade de se medir o Desempenho Financeiro das Micro e Pequenas Empresas**. In: XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2003, Salvador.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do Trabalho Científico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

SEBRAE - 2017. **Pequenas empresas em números**. Disponível em: [sebrae.com.br: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VqnVCM1000004c00210aRCRD](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VqnVCM1000004c00210aRCRD). Acesso em 20 de set.2020, às 20h17min.

SEBRAE - **Portal de contabilidade DFC – Demonstração de fluxos de caixa** disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/cursosonline/fluxo-de-caixa-para-pessoa-juridica,9770b8a6a28bb610VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 26 de out.2020, às 22h13min.

SEBRAE NACIONAL. Disponível em <http://www.sebrae.com.br> >. Acesso em 26 de set.2020, às 23h10min.

SILVA, Jose Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
TALAYER, Raphael da silva Lages. **Definição e análise de indicadores através do conceito do *triple bottom line***. São Paulo: São Carlos, 2010.

VILELA, D. L., NAGANO, M. S., & MERLO, E. M. **Aplicação da análise envoltória de dados em cooperativas de crédito rural**. São Paulo, Revista de Administração Contemporânea, 2007.

VILELA, Pedro Rafael. 2019. **Pequenas empresas garantem saldo positivo de empregos**. Disponível em Agencia Brasil: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2019-07/pequenas-empresas-garantem-saldo-positivo-de-empregos-mostra->. Acesso em 20 de set.2020, às 22h10min.

ZDANOWICZ, Jose Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1986.

ZICA, Roberto Marinho Figueiroa; MARTINS, Henrique Cordeiro. **Sistema de garantia de crédito para micro e pequenas empresas no Brasil: Proposta de um modelo**. Revista de Administração Pública – RAP, Rio de Janeiro, 2008.