

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DE PARANAÍBA
PÓS-GRADUAÇÃO
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES**

**CONTROLE FINANCEIRO COMO FATOR DE SUCESSO: ESTUDO
DE CASO EM PEQUENAS EMPRESAS DA CIDADE DE
PARANAÍBA/MS**

JOSÉ CÍCERO MÉLO

Paranaíba
2019

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DE PARANAÍBA
PÓS-GRADUAÇÃO
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES**

**CONTROLE FINANCEIRO COMO FATOR DE SUCESSO: ESTUDO
DE CASO EM PEQUENAS EMPRESAS DA CIDADE DE
PARANAÍBA/MS**

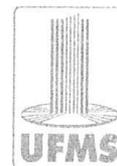
Monografia apresentado ao MBA Gestão
Estratégica e Organizações como requisito
parcial para obtenção do título de especialista
em Gestão Estratégica de Organizações

Orientador:
Prof. Dr. Alexandre Farias Albuquerque

Paranaíba
2019



República Federativa do Brasil
Ministério da Educação
Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

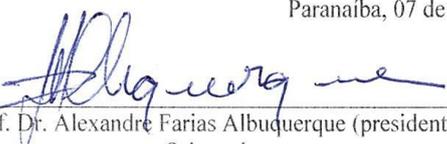


CAMPUS DE PARANAÍBA
PÓS-GRADUAÇÃO
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES

ATA DE DEFESA PÚBLICA

No dia 07 de novembro de 2019, às 15:00 horas, em sessão pública, nas dependências do Campus de Paranaíba (CPAR), da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), realizou-se a apresentação da monografia, sob o título “**Controle financeiro como fator de sucesso das pequenas empresas**”, de autoria de José Cícero Mélo, aluno da Pós-Graduação MBA Gestão Estratégica de Organizações. A Banca examinadora esteve constituída pelos professores: Alexandre Farias Albuquerque (presidente), Marçal Rogério Rizzo (membro) e Inês Francisca Neves Silva (membro). Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a candidata foi APROVADO com Nota 9,0 (NOVE) pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo Presidente da Comissão do MBA e pelos membros da Banca Examinadora.

Paranaíba, 07 de novembro de 2019.


Prof. Dr. Alexandre Farias Albuquerque (presidente)
Orientador


Prof. Dr. Marçal Rogério Rizzo (membro)


Profa. Dra. Inês Francisca Neves Silva (membro)


Prof. Dr. Wesley Ricardo de Souza Freitas
Presidente da Comissão Especial do Curso Pós-Graduação
MBA Gestão Estratégica de Organizações
UFMS/CPAR

CONTROLE FINANCEIRO COMO FATOR DE SUCESSO: ESTUDO DE CASO EM PEQUENAS EMPRESAS DA CIDADE DE PARANAÍBA/MS

Resumo:

A geração, análise, controle e distribuição de informações são fundamentais para as empresas diante de um cenário comercial na atual conjuntura. Este artigo tem por objetivo identificar as ferramentas de controle financeiro que contribuem para o sucesso das pequenas empresas. Para a sua elaboração foi estruturado um aporte teórico sobre o que diz alguns autores, sobre o tema controle financeiro e uso de algumas ferramentas. A pesquisa tem abordagem qualitativa, fins descritivos e procedimentos delineados pelo estudo de casos. O estudo foi realizado em duas pequenas empresas da cidade de Paranaíba/MS e os dados foram coletados por meio das observações e entrevistas semiestruturada. Percebe-se que as empresas de pequeno porte fazem o controle financeiro, embora usem ferramentas diferentes. Uma gera seus relatórios de controle financeiro de forma manual com anotações em planilhas e a outra usa um software que permite fazer uma integração entre as atividades, gerando informações precisas.

Palavras chave: Micro e pequenas empresas, controle financeiro, sucesso, insucesso.

1. Introdução

Diferentemente do que propunham algumas das mais influentes teorias fundadoras do moderno pensamento administrativo, as organizações não podem mais ser consideradas componentes isolados da sociedade. A compreensão organizacional contemporânea destaca as organizações como sistemas que demandam a integração com um âmbito global e internacional amplo, isso pode ser visto através do avanço das teorias sobre internacionalização de empresas ou através do efeito cascata produzido pelas crises econômicas internacionais nos âmbitos nacionais. Consequência disso, os estudos sobre as práticas administrativas em diferentes contextos assumem importância, visto que é inevitável a administração local está atenta ao contexto global das rotinas administrativas (FREITAS, 2010).

Uma visão do cenário mundial da atual conjuntura de negócios das empresas deixa claro que na transição de uma sociedade industrial para uma sociedade de informação, a competência de gerar, analisar, controlar e distribuir as informações passa a ser estratégico para as organizações (CARMO; PONTES, 1999).

Considerando as colocações dos autores acima citados, é importante atentar-se para a boa gestão dos recursos financeiros das empresas e em especial, nesta elaboração, das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), uma vez que estas estão mais vulneráveis a fatores do ambiente externo. MPEs que segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014), junto com os Microempreendedores Individuais (MEI's) representam 98,1% do total de empresas existentes no Brasil, empregando mais de 13 milhões de trabalhadores formais e com responsabilidade de 27% do PIB brasileiro. No entanto, apesar da sua relevância os índices de mortalidade dessa categoria de empresas é muito alto, trazendo perdas sociais e financeiras para a sociedade (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO; TERENCE, 2016; ESCRIVÃO FILHO et. al., 2017).

As MPEs distinguem-se de uma unidade empresarial de maior porte não só pelos aspectos quantitativos (número de funcionários, faturamento ou volume de vendas, consumo

de energia, valor do ativo imobilizado, valor e estrutura do capital social, número de dirigentes etc.), mas também, por seus aspectos qualitativos (uso constante do trabalho dos proprietários ou familiares, centralização do processo decisório, ausência de planejamento formal, uso de mão-de-obra não qualificada etc.) (TAVARES, FERREIRA, LIMA, 2010). Frente a esta contextualização surge a questão de pesquisa: como o controle financeiro contribui para o sucesso das MPes?

Assim, o presente artigo tem por objetivo identificar as ferramentas de controle financeiro que contribuem para o sucesso das pequenas empresas.

O artigo foi dividido em seis sessões, a primeira introdução. A sessão 2 traz um referencial teórico onde baseia-se toda a pesquisa, falando sobre controle financeiro e gestão integrada dos recursos financeiros. A sessão 3 traz os procedimentos metodológicos usados para realização da pesquisa. Na sessão 4 apresentam-se os resultados fidedignos do estudo, a sessão 5 traz as discussões da pesquisa e pôr fim a sessão 6 traz as considerações finais do estudo.

2. Referencial Teórico

Nesta seção são apresentadas as ferramentas de controle financeiro e uma visão geral sobre os fatores de sucesso.

2.1 Fatores de Mortalidade

As micro e pequenas empresas tendem ao encerramento, especialmente, nos primeiros anos de vida (LUSSIER; PFEIFER, 2001; MACHADO; ESPINHA, 2007; STROTMANN, 2007), gerando grandes perdas de natureza financeira e social aos interessados no sucesso do empreendimento.

Os fatores de mortalidade/sucesso, normalmente, são classificados em três categorias: dirigente, empresa e ambiente (ESCRIVÃO FILHO et. al., 2017). Os fatores de mortalidade/sucesso da categoria empresa estão associados às características organizacionais da pequena empresa e a gestão dos recursos das áreas funcionais.

O controle financeiro, objeto de estudo neste trabalho, pertence a categoria empresa e é um dos fatores financeiros que pode contribuir para o sucesso das pequenas empresas (ALBUQUERQUE; ESCRIVÃO FILHO; TERENCE, 2016; AMARAL; CASA NOVA, 2010; NAKAHATA; TEIXEIRA, 2014).

2.2 Controle Financeiro

Santos, Ferreira e Faria (2009) afirmam que nas micro e pequenas empresas é de conhecimento que não há diferenciação entre administração financeira e contabilidade, e que também a contabilidade não é vista como um instrumento de administração financeira, mas sim como forma de atender as exigências burocráticas e das leis. “A falta de recursos financeiros é apontada como uma das maiores dificuldades com que vivem as MPes; por sua vez, este é um fator que limita os investimentos necessários para que essas empresas se desenvolvam ou até mesmo sobrevivam” (BRAGA *apud* SANTOS; FERREIRA; FARIAS, 2009).

Para Antonick (2004), a sustentabilidade econômica e financeira é um fator primordial para o sucesso das empresas. O autor destaca que o desenvolvimento sustentável de uma pequena empresa demanda a definição de uma política da realidade, com foco nas condições de mercado, em que os serviços prestados pela empresa e as taxas de juros cubram minimamente os seguintes itens: custos operacionais e financeiros; inflação; riscos provindos do negócio (como roubo, perdas e inadimplência); depreciação; gerar excedente financeiro para expansão e investimento no próprio negócio.

Para Gazzoni (2003), a ferramenta do planejamento é primordial no desenvolvimento de qualquer empresa, quando a mesma se planeja, está decidindo com antecipação quais riscos está disposta a enfrentar. Decidir-se antecipadamente minimiza os riscos do futuro. Para desenvolver-se é fundamental também um controle da gestão da empresa, controle esse que apresente uma análise continuada dos resultados esperados, onde a realidade da empresa seja fornecida aos gestores, ajudando-lhes nas tomadas de decisões que conduzam aos objetivos antes traçados no planejamento.

Segundo Tanaka (2015), para realizar um bom controle financeiro algumas práticas precisam ser evitadas, entre elas estão:

- Preenchimento dos controles apenas quando “houver tempo livre”;
- Ter os controles isolados do setor sem integrá-los;
- Ter os controles somente para demonstrar aos demais que os mesmos existem;
- Ter os controles e não analisar os mesmos;
- Ter os controles e não tomar atitudes de ação e/ou reação;
- Elaborar os controles e os torná-los definitivos.

Para um controle financeiro eficaz é importante que se tenha uma integração entre as atividades. O dirigente da MPE não vai usar os recursos financeiros para adquirir estoque, se sabe que tem um nível de estoque adequado. Esse é só um exemplo de uma gestão integrada de recursos dentro da empresa, mesmo que de pequeno porte. “Um exaustivo e constante processo de análise dos demonstrativos financeiros é fator de sucesso na pequena e média empresa” (ANTONICK, 2004).

Para Tanaka (2015) o controle financeiro pode ser realizado por meio de um software de gestão integrada, porém Antonick (2004) lembra que o mesmo pode ser feito em planilhas simples de Excel. A diferença é que o software já tem toda a funcionalidade integrada e isso é visto como um bom investimento pelo proprietário-dirigente para empresa. No caso das planilhas de Excel, os lançamentos são em sua maioria manuais, porém em ambas as ferramentas os dados devem ser rigorosamente lançados com precisão e exatidão.

Os gestores, independentemente, do tamanho de seu empreendimento, precisam de informações que lhes permitam lidar com desafios do mercado. Um sistema adequado tem por finalidade facilitar o trabalho de todos os envolvidos na empresa (GAZZONI, 2003). Para que um sistema seja eficaz e eficiente, é importante que transmita com rapidez, em tempo real e totalmente integrado, informações significativas. Informações não precisas podem acarretar em tomadas de decisões distorcidas e gerar um grande prejuízo às empresas.

A gestão integrada do controle financeiro com uso do software, como sugere Tanaka (2015), inicia-se desde o lançamento da entrada da compra, onde automaticamente lança-se a informação efetiva e precisa para o contas a pagar, o fluxo de caixa, entrada no estoque e informação contábil de entrada de mercadorias. Do mesmo modo ao realizar a venda da mercadoria, existe uma integração entre o contas a receber, estabelecendo dados para os relatórios de recebíveis com prazos estabelecidos e identificação do devedor.

Para o uso como técnicas de gestão, os controles devem ser eficientes e constantes, caso contrário à empresa não sobrevive (quadro 1).

Controles simples e constantes são indispensáveis e precisos para uma análise e correção do que está sendo gerido. O sucesso de qualquer negócio é difícil de analisar, logo quando vistos rotineiramente são importantes ferramentas de orientação e controle (ANTONICK, 2004).

Ferramenta de Controle	Significado/Finalidade	Fonte
Fluxo de Informação Integrado	Ferramenta eletrônica de gerenciamento para reunião de todas informações oriundas dos diferentes setores da empresa	Tanaka, 2015.
	Ferramenta de informação gerencial que permite identificar o processo de circulação de dinheiro, a	Gazzoni, 2003; Tanaka, 2015.

Fluxo de Caixa Diário	liquidez da empresa e as necessidades futuras de caixa. Através dos registros dos controles de obrigações e de recebíveis da empresa gera uma visualização sincronizada dos valores pagos e recebidos.	
Fluxo de Caixa Mensal	Retrata o movimento real do caixa no mês, necessário para complementar a análise financeira da empresa. Registros já consolidados.	Antonick, 2004.
Contas a Pagar	Ferramenta de uso das pessoas responsáveis pelo pagamento de todas as obrigações inerentes a tesouraria da empresa, seja qual for sua natureza.	Tanaka, 2015.
Contas a Receber	Ferramenta exclusiva dos responsáveis pelos recebimentos de todas as vendas e operações geradoras de valores.	Tanaka, 2015.
Análise dos Demonstrativos de Resultados	Um exaustivo e constante processo de análise dos demonstrativos financeiro é fator de sucesso nas MPE's. Este deve conter todo o faturamento real (não os recebíveis).	Antonick, 2004.

Quadro 1 – Ferramentas de controle financeiro

Para Tanaka (2015, p.13) “os controles devem receber toda dinâmica requerida, com a manutenção e ajuste necessários, com o devido compartilhamento das situações, com a busca coletiva de soluções ou condições de melhor posicionamento financeiro para a empresa”.

3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa tem abordagem qualitativa, fins descritivos e procedimentos delineados pelo estudo de casos. O método qualitativo busca compreender a realidade a partir do significado que as pessoas atribuem às ações sociais. As ações humanas são fundamentadas nas crenças e intenções (MOREIRA; CALEFFE, 2006). Um relatório qualitativo mostra detalhes de quem participou da pesquisa, propicia com mais detalhes referências ao entendimento das mudanças e acontecimentos do meio social (COLLIS; HUSSEY, 2005).

De acordo com Cooper e Schindler (2003), a pesquisa qualitativa pretende entender profundamente a situação e explicar fenômenos sociais como as atividades organizacionais e permite a exploração de novas áreas do conhecimento para estabelecer novos conceitos.

A pesquisa descritiva de acordo com Gil (2010) tem por objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis. Nesse estudo foi adotado esse tipo de pesquisa, para descrever as características do fenômeno, isto é, as ferramentas de controle financeiro que contribuem para o sucesso das MPEs pesquisadas.

O estudo de caso é um dos métodos utilizados na pesquisa qualitativa (CRESWELL, 2007). É definido como um estudo intenso e exaustivo que envolve poucos elementos, e permite amplo e detalhado conhecimento sobre o caso (GIL, 2010).

Realizar um estudo de caso não é apenas narrar uma história, mas apresentar diferentes pontos de vistas, dando ao leitor a possibilidade de fazer as suas próprias interpretações. A seleção dos casos foi realizada considerando duas orientações de Stake (2003, 2009): maximização do que se pode aprender; e o fácil acesso e interesse dos proprietários-dirigentes pela investigação. Foram investigadas duas empresas de pequeno porte da cidade de Paranaíba/MS, denominadas empresas Alpha e Beta.

As ferramentas para coleta de dados foram as observações e as entrevistas semiestruturada.

O procedimento operacional da coleta de dados seguiu as seguintes etapas:

- Convite dos dirigentes para participar da pesquisa;
- Encaminhamento do roteiro de entrevista por e-mail para os dirigentes;

- Visitas aos estabelecimentos para observação;
- Observação sem registros, apenas anotações, de como são realizados os controles financeiros das empresas em estudo;
- Devolução do roteiro de entrevista respondido via e-mail por parte dos dirigentes.

Para a análise dos dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, a qual Gil (2009) define como uma técnica utilizada na análise de depoimentos ou entrevistas, quando corretamente transcritos. Neste trabalho transcreveram-se as informações colhidas na entrevista para uma análise do conteúdo, comparando os resultados com o referencial utilizado. Os dados foram colhidos por meio, principalmente, de entrevistas semiestruturadas onde a mesma foi aplicada de modo a deixar o respondente à vontade para acrescentar algo que fosse pertinente.

4. Resultados

Descreve-se a seguir os dados coletados da empresa Alpha e da empresa Beta.

A **empresa Alpha** atua no varejo de calçados há 40 anos, conta com uma equipe de seis pessoas: proprietária-dirigente, gerente, três vendedoras e um office-boy (figura 1).



Figura 1 – Organograma da Empresa Alpha

Na empresa Alpha a entrevista foi concedida pela proprietária, a qual relatou classificar como importante o controle financeiro da empresa independente do seu porte. A empresa ainda não possui um software específico para ajudar diretamente no controle financeiro e integrar ao mesmo tempo todas as atividades da empresa, porém a informação da entrevistada é que a mesma já está começando a pesquisar modelos para implantar ao seu negócio. A proprietária-dirigente relatou em sua entrevista:

“Ainda não temos nenhum sistema, todo o controle é feito manual, em anotações em cadernos e livros caixas, mas já estudo a implantação”.

Sendo assim, todo esse controle ainda é feito em anotações manuais, as entradas e saídas diárias são lançadas em um livro caixa. As compras mensais são todas lançadas em anotações em cadernos e posteriormente os boletos das contas à pagar são agendadas em um arquivo morto organizados por datas de vencimento. Do mesmo modo ao realizar a venda ao consumidor final, é feita uma nota promissória manual e agendada a data do recebimento no contas à receber de um outro arquivo.

Ao final do mês, é feito a análise de todas as anotações de entradas e saídas e um comparativo com datas anteriores para as tomadas de decisão na empresa.

A **empresa Beta** atua no ramo varejista de bebidas e serve-festas há 33 anos, além da venda direta de bebidas ao consumidor final e locação de mesas, freezers e caixas térmicas. A empresa tem um quadro de 10 colaboradores: a gerente, um assistente administrativo, seis atendentes, um encarregado de estoque e um entregador (figura 2). A proprietária-dirigente não lida diretamente com as atividades da empresa, delegando essa função a sua gerente.



Figura 2 – Organograma da Empresa Beta

Na empresa Beta quem concedeu a entrevista foi a gerente geral. A mesma diz em sua entrevista achar de muita importância todo o planejamento e controle financeiro de uma empresa.

A empresa Beta possui um sistema integrado que permite visualizar muitas informações em tempo hábil para a tomada de decisões, e também gera dados para o escritório contábil que realiza a parte fiscal da empresa.

O software da empresa permite um controle em tempo real de todas as entradas e saídas referentes a compra e venda, isso claro, como diz a entrevistada, se todas as informações forem logo lançadas no ato do acontecimento. Segundo apurado no estudo, as compras que são de responsabilidade da gerente em sua maioria, é o único processo que não é feito pelo sistema. O sistema nesse caso ajuda mandando informações de números de unidades vendidas dentro de um determinado período, porém é uma informação valiosa, segundo ela porque permite comprar dentro do limite.

A partir do momento que a mercadoria chega à empresa, a nota fiscal é lançada no sistema, integrando todas as informações possíveis: alimentando o estoque, o contas à pagar possibilitando a informação da forma de pagamento (se cheque, boleto, à vista ou à prazo), o que segundo a entrevistada ajuda muito. Alimentadas as informações da compra no sistema, os boletos são agendados num fichário em suas ordens de data de vencimento. O mesmo ainda fornece a informação precisa quando o cliente está com notas em atraso e/ou passou do seu limite de compra.

O sistema também facilita na hora das vendas. Segundo a entrevistada, toda venda é feita automaticamente no sistema, o que permite tirar o produto em tempo real do seu estoque, informar o tipo de venda, identificando o cliente e a forma de pagamento, além da data de vencimento dos recebíveis, caso a venda seja feita a prazo.

O software permite um fluxo de caixa mais automatizado, pois permite realizar sangrias ao retirar dinheiro, como também suprimentos ao ser inserido dinheiro.

Embora o sistema seja muito eficiente a entrevistada ainda relata que faz uso de planilhas de Excel para maior assertividade do controle financeiro:

“Além do uso do sistema ainda recorremos a planilhas e fórmulas do Excel para melhor acerto em nossos relatórios, visto que algumas vezes ainda fazemos pequenos pagamentos à prestadores de serviços que não conseguem emitir nota fiscal, considerando que estamos entre empresas de pequeno porte e as vezes até tomando serviço de pessoa física”.

Na empresa Beta, os balancetes para fins de análise de resultados e tomadas de decisão são feitos mensalmente com base nas informações computadas pelo sistema e relatórios feitos no Excel. Além do mais, segundo a entrevistada, evita-se gerar relatórios que não serão analisados e nem levados em consideração na hora das tomadas de decisão.

Em ambas as empresas, o controle financeiro realizado, foca no controle empresarial pessoa jurídica. Apesar de serem pequenas empresas, as dirigentes deixam claro que não

misturam as contas pessoais com as empresariais, isto é, não misturam as contas pessoa física com a jurídica.

5. Discussão dos Resultados

De acordo com o que foi proposto na pesquisa, que é identificar o uso do controle financeiro como fator de sucesso dentro das MPEs, pode-se observar durante todo momento o uso das ferramentas de controle nas duas empresas em estudo, retificando a ideia de Santos, Ferreira e Faria (2009) que as ferramentas da contabilidade são apenas para uso fiscal. Mesmo de formas diferentes ambas as empresas são eficazes no controle, porém a empresa beta obtém mais precisão nos dados do que a empresa alpha.

Como foi descrito nos resultados, a empresa Alpha não trabalha com um sistema, um software que lhe gere informações mais rápidas e precisas (quadro 2).

No entanto o fato de não ter um software que faça a integração entre as operações não significa que a empresa alpha não possa fazer seu controle financeiro. Pois como afirma Antonick (2004), os controles podem ser feitos em planilhas simples de Excel, como foi observado na empresa **Alpha**. O preenchimento de planilhas com as informações de compra e venda, entrada e saída de suas operações, contas a receber e contas a pagar, ainda que de maneira simples, são organizadas de forma a não gerar erros com datas e dados de clientes, entre outros.

Ferramenta prevista pela teoria	Ferramenta utilizada na empresa	Aplicação na empresa Alpha
Fluxo de Informação Integrado	Não / a empresa não detém um sistema que integre todas as suas atividades.	São feitos cruzamentos de dados lançados manualmente em planilhas, na tentativa de manter a máxima precisão de forma a se aproximar da realidade de um software.
Fluxo de Caixa Diário	Sim / Livro Caixa.	Observação das entradas e saídas diárias. Dependendo do fluxo decide-se quanto à necessidade de suprimento do caixa.
Fluxo de Caixa Mensal	Sim / Planilha.	Comparação com o mês anterior e mesmo período do ano anterior, verificação da necessidade de focar no aumento das vendas e/ou reduções de gastos.
Contas a Pagar	Sim / Agendamento diário em fichários.	Responsabilidade de manter as contas a pagar em dia, atentando-se para as datas de vencimento.
Contas a Receber	Sim / Notas Promissórias Manuais.	Manter as contas a receber em dia, dando foco as datas previstas de recebimento e realizando as cobranças em dia.
Análise dos Demonstrativos de Resultados	Sim / Planilha.	Atentar-se para a positividade ou negatividade dos resultados, para que em todo caso sejam tomadas as providências cabíveis.

Quadro 2 – Ferramentas de controle financeiro utilizadas na empresa Alpha

Importante citar também que a empresa usa todas as anotações preenchidas diariamente para fazer uma análise periódica de sua situação financeira, passo importante para sua análise de demonstração dos resultados, mesmo que manualmente, uma válida ferramenta de controle financeiro como cita os autores referenciados no quadro 1.

A empresa **Beta**, por sua vez, já trabalha com sistema informatizado, o que unifica e integra todas as atividades da empresa, facilitando na hora da tomada de decisões, pois como

destaca Gazzoni (2003), um adequado sistema tem por finalidade facilitar o trabalho de todos os envolvidos na empresa (quadro 3).

E por se tratar de uma empresa que já trabalha com um software integrando suas atividades, isso a coloca a frente dos potenciais concorrentes do mesmo ramo que não tenham um controle sistematizado. Porém como lembra Tanaka (2015), não basta só possuir o sistema, é necessário estar atualizado, sempre alimentado com informações precisas para que não haja furo na interpretação dos resultados.

Ferramenta prevista pela teoria	Ferramenta utilizada na empresa	Aplicação na empresa Beta
Fluxo de Informação Integrado	Sim / Software desenvolvido para gestão empresarial.	Consultas ao sistema sempre antes de qualquer decisão e/ou negociação.
Fluxo de Caixa Diário	Sim / PDV fornecido pelo software de gestão.	Atenção voltada para a necessidade de sangrias (retiradas de dinheiro do caixa), controle automático de todas as entradas e saídas.
Fluxo de Caixa Mensal	Sim / planilhas geradas automaticamente pelo sistema + planilhas de Excel atualizadas no período.	Foco na observação da necessidade de aumento das vendas e/ou redução dos gastos.
Contas a Pagar	Sim / Agendamento automático pelo sistema + lançamento em planilha de Excel.	Responsabilidade em manter as contas a pagar em dia, com agendamento em datas exatas de vencimento.
Contas a Receber	Sim / Notas promissórias geradas pelo sistema no ato da venda.	Realização das cobranças nas datas exatas de vencimento.
Análise dos Demonstrativos de Resultados	Sim / Planilhas geradas pelo software + planilhas atualizadas de Excel.	Análise de todos os dados relativos à atividade pertinente à empresa, a fim de melhorar continuamente.

Quadro 3 – Ferramentas de controle financeiro utilizadas na empresa Beta

A empresa tem o controle das contas a pagar e contas a receber todo sistematizado, o que facilita a precisão das datas de vencimentos e limites concedidos aos clientes. Como destaca Tanaka (2015) essa ferramenta de uso exclusivo das pessoas responsáveis pelas contas a pagar e pelas contas a receber visa respectivamente, fazer todos os pagamentos de obrigações inerentes à tesouraria da empresa e receber todas as vendas e operações geradoras de valores.

Segundo Antonick (2004), os controles financeiros não precisam, necessariamente, serem elaborados por meio de um sistema, um software integrado, embora as empresas que possuam o sistema automatizado aumentam a possibilidade de se destacarem em relação à concorrência. A empresa Beta se destaca nesse contexto, pois, além de possuir um sistema que lhe forneça dados precisos para tomada de decisões, a mesma ainda conta com relatórios elaborados em planilhas de Excel para melhor interpretação dos seus resultados.

6. Considerações Finais

O presente artigo teve por objetivo identificar o uso do controle financeiro como fator de sucesso das micro e pequenas empresas. Considera-se aqui que apesar da importância das

MPEs para o cenário comercial, as mesmas se esforçam para manterem suas finanças no azul, logo, independentemente do tamanho da empresa ela tem que manter o controle de suas contas e resultados. Foi o que identificou a pesquisa, as duas empresas de ramos diferentes, e usando de diferentes mecanismos tem um controle financeiro eficaz, de forma a contribuir para o seu sucesso.

É importante destacar que as duas empresas já estão consolidadas na cidade que atuam, sendo aceitas por seus consumidores há décadas. Um dos fatores que as permite atuar tantos anos no mercado é o controle financeiro, independente da forma que seja feito, mais manual como na empresa Alpha ou mais tecnológico como na empresa Beta. Isso num mercado que muito oscila se faz necessário para que a empresa se programe financeiramente e esteja preparada para os períodos sazonais e as contingências externas à empresa.

Este trabalho contribui, especialmente, para que empresas de pequeno porte que não realizam nenhum tipo de controle financeiro passe, a realizá-lo ainda que de forma mais simples: manual ou em planilhas. Ou de forma mais tecnológica se assim for o desejo do proprietário-dirigente, e as condições financeiras permitirem a aquisição de um software que ajude na administração integrada das atividades. O que fica evidente é que não dá para sobreviver sem o mínimo controle financeiro.

Por fim, fica a sugestão para que outros pesquisadores futuramente possam fazer um levantamento quantitativo em relação ao mesmo tema a fim de abordar um número significativo de pequenas empresas com relação a seus controles financeiros, se existem ou não e como é feito. As pesquisas futuras também podem considerar a influência das especificidades das MPEs na utilização dos controles financeiros, bem como, a evolução desses controles à medida que a empresa evolui em tamanho e rentabilidade.

Referências

ALBUQUERQUE, A. F.; ESCRIVÃO FILHO, E; TERENCE, A. C. F. Aspectos funcionais associados à mortalidade da pequena empresa: fatores relevantes de operações, finanças e marketing no varejo de vestuário. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 9. 2016, Passo Fundo, **Anais...** Passo Fundo, 2016.

AMARAL, J. V.; CASA NOVA, S. P. C. Os Fatores de Insucesso das Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade: Um Estudo em Unidades Lotéricas. **Revista Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v.5, n.2, jul./dez. 2010.

ANTONIK, L. R. A administração financeira das pequenas e médias empresas. **Revista FAE Business**, n. 8, p. 35-38, 2004.

CARMO, V. B.; PONTES, C. C. C. Sistemas de informações gerenciais para programa de qualidade total em pequenas empresas da região de Campinas. **Ciência da informação**, v. 28, n. 1, 1999.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

ESCRIVÃO FILHO, E. et al. Identifying SME mortality factors in the life cycle stages: an empirical approach of relevant factors for small business ownermanagers in Brazil. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, v.7, n.5, p.1–15, 2017.

FREITAS, W. R. S. Gestão de Recursos Humanos em Diferentes Países: lições para organizações brasileiras? **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 1, n. 2, 2010.

GAZZONI, E. I. **Fluxo de Caixa – Ferramenta de controle financeiro para a pequena empresa**. 2003, 96 fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

GIL, A. C. **Estudo de caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LUSSIER, R. N. PFEIFER, S. A crossnational prediction model for business success. **Journal of Small Business Management**, v. 39, n.3, p.228-239, 2001.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. Considerações sobre a mortalidade de pequenas empresas. In: MACHADO, H. V. **Causas de mortalidade de pequenas empresas: coletânea de estudos**. Maringá: Eduem, 2007, p.13-25.

MOREIRA, H; CALEFFE, L.G. Abordagens à pesquisa. In: **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. Rio de Janeiro: DP & A, 2006.

NAKAHATA, R. T.; TEIXEIRA, R. M. Sucesso e fracasso na criação de negócios pelos *dekasseguis*: estudo de casos múltiplos no Noroeste do Paraná. **Revista de Gestão - REGE**, v.21, n.1, p.139-159, jan./mar. 2014.

SANTOS, L. M.; FERREIRA, M. A. M.; FARIA, E. R. Gestão financeira de curto prazo: características, instrumentos e práticas adotadas por micro e pequenas empresas. **Revista de Administração da Unimep**, v. 7, n. 3, p. 70-92, 2009.

SEBRAE – NA. **MPE Indicadores**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Novo%20MPE%20Indicadores%20-%2023%2007%202014.pdf>. Acesso em julho de 2018.

STAKE, R. E. Case studies. In: DENZIN, N. K, LINCOLN, Y. S. (editors). **Strategies of qualitative inquiry**. Thousand Oaks: Sage Publications; 2003.

STAKE, R. E. **A arte da investigação com estudos de caso**. 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2009.

STROTMANN, H. Entrepreneurial survival. **Small Business Economics**, v.28, n.1, p.87-104, 2007.

TAVARES, B.; FERREIRA, M. A. M.; LIMA, A. Identificação das práticas de gestão das micro e pequenas empresas: construindo uma escala de mensuração. **Revista de Negócios**, v. 14, n. 4, p. 11-27, 2010.

TANAKA, E. **Guia Completo de como fazer o controle financeiro da sua empresa**. Série E-books Sebrae, 2015. Disponível em: <<https://www.sebraemg.com.br/atendimento/bibliotecadigital/documento/Manual-ou-Livro/Guia-completo-de-como-fazer-o-controle-financeiro-da-sua-empresa>>.