

GESTÃO FINANCEIRA: um estudo sobre a empresa de autopeças a de lúna- ES

Felipe dos Santos Nunes¹

Fernanda Matos de Moura Almeida²

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo verificar quais as ferramentas de gestão são utilizadas na empresa, quais as suas utilidades e como podem ajudar na gestão financeira da empresa. Outro ponto analisado foi como o trabalho em equipe pode ajudar no desenvolvimento da empresa, e como as metas financeiras incentivam os colaboradores. Destacou-se na pesquisa o importante papel do gestor financeiro na empresa, além do que o uso bem feito de um *software* para obtenção de resultados pode fazer com que a empresa tenha dados comparativos, facilitando para todos os colaboradores e principalmente para o gestor financeiro, fazendo assim o uso adequado dos recursos da empresa. Tendo como base o referencial teórico abordando sobre conceitos e definições da gestão financeira nas microempresas, como o planejamento estratégico pode fazer a diferença nas empresas e as ferramentas da gestão financeira, realizou-se a pesquisa bibliográfica e de levantamento de dados com 7 funcionários responsáveis pelo setor financeiro e pelo setor de vendas de uma autopeças localizada em lúna-ES. A gestão financeira é o espelho do comprometimento de todos que estão envolvidos no meio empresarial, trazendo assim resultados que faça com que a empresa possa evoluir cada vez mais. Os resultados da pesquisa demonstram que o fluxo de caixa é a principal ferramenta utilizada pela empresa. O software utilizado pela empresa é bem dinâmico e auxilia no controle financeiro; o trabalho em equipe é importante para os resultados da empresa, e a presença do gestor financeiro é essencial.

Palavras-Chave: Gestão Financeira. Ferramentas. Trabalho em equipe. Autopeças.

1 INTRODUÇÃO

A Administração Financeira se destaca entre as demais ciências administrativas por seu aspecto quantitativo e objetividade. A avaliação do funcionamento de uma empresa implica na análise quantitativa dos fatos estatísticos e dos dados financeiros. Logo, as políticas e tomada de decisões envolvem além de

¹ Felipe dos Santos Nunes – Bacharel em Administração – Rede Doctum lúna-ES.

² Fernanda Matos de Moura Almeida – Mestre em Ciências Contábeis – Rede Doctum lúna-ES

um processo quantitativo a formulação das atitudes que a administração tomará na empresa, visando a maximização dos lucros (GITMAN, 2004).

Pode-se buscar melhorias desse gerenciamento com a seleção e aplicações de ferramentas contábeis de avaliação de desempenho e evolução da empresa. A maioria das micro e pequenas empresas utiliza métodos de gerenciamento baseados no conhecimento histórico de seus gestores sem utilizar métodos de gerenciamentos específicos (FRAGA; ROMÃO; NASCIMENTO JÚNIOR, 2013).

Em muitas empresas a contabilidade está associada somente com o cumprimento de obrigações fiscais, não sendo observada a amplitude de informações que podem ser geradas a partir dos dados contábeis, dados esses que por muitas vezes podem nortear decisões a apontar problemas na condução do empreendimento (HOBOLD, 2014).

O cenário mundial muito competitivo, a alta da inflação e altas taxas de juros, dificultam a manutenção das empresas, e diante desse problema, se os seus bens não forem administrados de forma correta, muitas vezes levam até o encerramento das atividades.

Chiavenato (2014) diz que este cenário apresentado anteriormente, faz com que a gestão financeira se desponte como sendo uma das áreas empresariais mais importantes na conduta das empresas rumo a elevação, competitividade e sustentabilidade, pois para muitos empresários, a renda das empresas é basicamente sinônimo de excelência e sucesso no ramo empresarial.

Segundo Megliorini e Vallim (2009), a área financeira é responsável por viabilizar a atividade fim da empresa através da alocação de recursos, é nesta área que as análises, decisões e direcionamento dos recursos da empresa são definidos, a atuação do setor financeiro se resume em uma integração da obtenção de recursos, utilização destes e por fim controlá-los.

Segundo Frezatti (2004) as mudanças no controle de atividades, mudanças com novos meios de gestão e alteração de comportamento humano da organização são fundamentais. Nessas condições o crescimento é significativo, e apresenta contribuições para auxílios aos gerentes.

O sistema de gestão empresarial está cada vez mais sendo utilizada nas entidades empresariais, uma vez que, se empregam dados passados para projetar

cenários futuros. Esse meio mostra resultados adequados, pois tais dados aplicados são resultantes de uma base organizacional que buscam a ocorrer novamente, porém aplicando novos conhecimentos se necessário e possível. Deixando claro, que nem sempre os dados obtidos do evento anterior se repetirão, logo não serão utilizados, por conseguinte apresentará eventos futuros que não apresentarão bases distantes para gerar suspeitas (PADOVEZE, 2013).

Sendo assim, este artigo apresenta o seguinte problema de pesquisa: Como as ferramentas de gestão utilizadas na empresa de Autopeças A de Lúna-ES, influenciam na melhoria da gestão financeira?

Essa pesquisa tem como objetivo geral mostrar como as ferramentas utilizadas na empresa de Autopeças A de Lúna-ES influenciam na melhoria da gestão financeira. Essa pesquisa tem como objetivo específico identificar as ferramentas de gestão utilizadas pela empresa de Autopeças A de Lúna-ES; analisar a influência de um gestor financeiro para a empresa de Autopeças A de Lúna-ES. A partir da realização desta pesquisa, a empresa pode aperfeiçoar seus controles visando a melhoria dos resultados da empresa. A motivação da pesquisa surgiu pelo fato do pesquisador observar que as empresas precisam melhorar a gestão financeira. Assim, com esta pesquisa, os conhecimentos acerca do assunto poderão ser aprimorados.

Esta pesquisa se classifica metodologicamente como descritiva, bibliográfica e de levantamento de dados com aplicação de questionário.

2. CONCEITOS E DEFINIÇÕES DA GESTÃO FINANCEIRA

Segundo Catelli (1999), gestão é o processo de decisão, baseado em um conjunto de conceitos e princípios coerentes entre si, que visa à consecução da missão da empresa. Por outro lado, Oliveira (2002) explica que a gestão financeira 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.

Hoji (2004) destaca três funções básicas de um administrador financeiro:

- Análise, planejamento e controle financeiro;
- Tomadas de decisões de investimento; e.
- Tomadas de decisões de financiamentos.

De acordo com Gitman (2004) a análise e o planejamento financeiro dentro de uma organização estão relacionados com: a) transformação dos dados financeiros, de forma que possam ser utilizados para monitorar a situação financeira da empresa; b) avaliação da necessidade de se aumentar (ou reduções) dos financiamentos requeridos.

A gestão financeira, para ser eficaz de acordo Grodiski (2008) precisa estar sustentada e orientada por um planejamento de suas disponibilidades. Para isso o gestor precisa de instrumentos confiáveis que o auxiliem a otimizar os rendimentos dos excessos de caixa ou a estimar as necessidades futuras de financiamentos, para que possa tomar decisões certas e oportunas.

Gestão financeira segundo Oliveira (2003) é o ato de conduzir e obter resultados satisfatórios na empresa através de objetivos propostos. De acordo com o autor, para que estes sejam alcançados, pode-se contar com algumas práticas que a grande maioria dos gestores já utiliza nos setores financeiros, como: planejamento, orçamento, fluxo de caixa, etc.

Pode-se compreender com base em Assaf Neto (2003), que o ato de administrar é importante para a continuidade das empresas, pois está relacionado com a qualidade das decisões tomadas pelos administradores. Em síntese o autor esclarece que: o processo de tomada de decisões reflete a essência do conceito de administração, afirmando que administrar é decidir.

2.1 Gestão financeira nas microempresas

Segundo Megliorini e Vallim (2009), o objetivo de uma empresa pode ser demonstrado de várias formas, como maximizar os lucros, maior participação no mercado, maximizar as vendas e riqueza dos proprietários.

Segundo Gitman (2006) algumas pessoas acreditam que o objetivo da empresa é sempre maximizar o lucro. Para alcançar essa meta, o gerente financeiro

tomaria apenas as ações que gerassem uma grande contribuição esperada para o total dos lucros da empresa. A maximização do lucro fracassa por várias razões: o tempo de retorno ignorado, os fluxos de caixa disponíveis para acionistas e o risco. A maximização da riqueza deve ser a meta de todos os gerentes financeiros, pois é ela que maximiza a riqueza dos proprietários da empresa.

Lacerda (2003) comenta que pela forma como as micro e pequenas empresas são gerenciadas, as mesmas possuem uma vulnerabilidade maior às mudanças como, por exemplo, a implantação de sistemas de auxílio ao controle financeiro, que é algo essencial para o funcionamento de qualquer organização. Por este motivo, é preciso desenvolver ferramentas que possibilitem o aperfeiçoamento dos processos de administração e produção.

Segundo Santana (2010) as micro e pequenas empresas podem perder competitividade quando não percebem a variedade de informações que as rodeiam e quando deixam de adotar medidas gerenciais eficazes como auxílio para a absorção dessas informações.

Segundo Schier (2008), a maioria das empresas nunca se preocupou efetivamente em desenvolver e utilizar modelos de gestão com base nas informações contábeis e gerenciais para a obtenção de resultados almejados.

Vale ressaltar que, a gestão financeira deve captar e tratar os dados a fim de elaborar um mapa numérico facilitando a análise das informações e o estudo de ações a serem tomadas pela empresa (COMINETTI, 2003).

Afirma Kassai (1997) em estudo realizado, que não são características dos empreendedores, donos de Micro e Pequenas Empresas, o bom manuseio de ferramentas de gestão e administração. Em decorrência dessa deficiência acabam por enfrentar problemas no empreendimento, tais como falta de controle de fluxo de caixa, má administração do capital de giro, dificuldade no trato da administração pessoal, problemas esses que, por falta de conhecimentos em gestão financeira básica, são difíceis de controlar e reverter.

Para Eleuterio da Luz (2011), a gestão é um processo de direcionar a empresa, enfrentando dificuldades e restrições que por ventura possam surgir, através de uma cadeia de atividades no qual se busca atingir os resultados almejados.

2.2 Como o planejamento estratégico pode fazer a diferença nas empresas

Mintzberg *et al.* (2006, p. 29) descreve que “a estratégia é o padrão ou o plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ações da organização em todo um coeso”. Uma estratégia bem definida deve ser capaz de organizar e alocar recursos em objetivos únicos, baseando-se nas competências da empresa e nas suas deficiências internas, além das mudanças do ambiente e das ações dos concorrentes.

Welsch (1983) define planejamento como um processo que necessita do suporte e comprometimento da alta administração, é a atividade de antecipar-se às mudanças, organizando planos de ação futura e alocação de recursos.

Segundo Miranda e Libonati (2002), a atividade de planejamento tem uma função muito importante, que é esclarecer as metas de desempenho dos gestores e funcionários. Esta por sinal, de grande importância para que desde o início, se estabeleça, de forma clara, a direção que tanto os gestores quanto os funcionários devem tomar.

Lunkes (2009) aborda que os planejamentos estratégico, tático e operacional são registrados através da integração entre os sistemas disponíveis na empresa, ferramentas e técnicas como o Orçamento Empresarial, por exemplo, o qual possibilita aos administradores a execução e controle do planejamento.

Segundo Kotler (2000) o segredo das empresas bem sucedidas, se relaciona à prática frequente da arte de elaborar um bom planejamento estratégico. Drucker (1997) ensina que quando a empresa traça objetivos e metas, define claramente os motivos de sua existência, o que e como faz, e onde quer chegar. Esses são os questionamentos básicos para a elaboração e implementação dessa ferramenta.

2.3 As ferramentas da gestão financeira

Segundo Kaplan (1998) *apud* Souza (2002) as mudanças ocorridas no ambiente competitivo, fazem com que gerentes necessitem de informações para melhorar a qualidade, pontualidade e eficiência das atividades que executam. Assim, além de compreender precisamente o custo e a lucratividade de cada um de seus

produtos, serviços e clientes, estas transformações obrigam as empresas a praticar novas formas de gestão, adotando metodologias de custeio que possibilitem implantar ações gerenciais que garantam competitividade frente aos seus concorrentes.

Segundo Sell (2004), o fluxo de caixa orçado é realizado a fim de facilitar a comparação e o entendimento das variações ocorridas em determinado período. Através dessa ferramenta, o gestor poderá dispor de informações financeiras capazes de auxiliá-lo na administração de suas insuficiências de caixa. O autor afirma que uma vez expirado o prazo do fluxo de caixa orçado, adiciona-se ao demonstrativo o fluxo de caixa realizado, que automaticamente gerará uma variação positiva ou negativa do período.

Iudícibus (1998) traz que a experiência mostra que a existência e o bom funcionamento de um sistema contábil como fonte de controle interno em empresas pode evitar elevados custos como fraudes, erros e omissões, influenciando, conseqüentemente, no êxito da empresa. Dessa forma, a empresa que não fortalece seu gerenciamento baseada nas atribuições citadas pelo autor, não terá possibilidade de acesso a recursos como os financiamentos diferenciados para empresas. Para Gitman (1997) *apud* Gazzoni (2003), o planejamento é uma parte essencial da estratégia de qualquer empresa, pois trata-se de um instrumento efetivo de controle pela sua natureza tática e operacional.

3 METODOLOGIA

Para Minayo (2000) pesquisa é uma atividade de aproximação da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados, tendo como propósito indagar e descobrir a realidade.

A metodologia do presente trabalho refere-se a uma pesquisa qualitativa descritiva.

De acordo com Gil (2008) a pesquisa descritiva tem a finalidade de descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. O processo descritivo visa à

identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo.

Para responder aos objetivos foi elaborado uma pesquisa bibliográfica e de levantamento de dados, e aplicado um questionário semiestruturado que foi respondido por 7 funcionários da empresa responsáveis pelo setor financeiro e pelo setor de vendas. Em relação à elaboração do questionário, o mesmo foi elaborado pela ferramenta do Google, chamada Google Forms e contém 12 perguntas fechadas relacionadas aos objetivos do trabalho.

Os dados foram coletados na empresa de Autopeças A, que está presente no segmento de Autopeças e foi fundada em 12/07/2010. A empresa está localizada em Lúna-ES, CEP 29390-000.

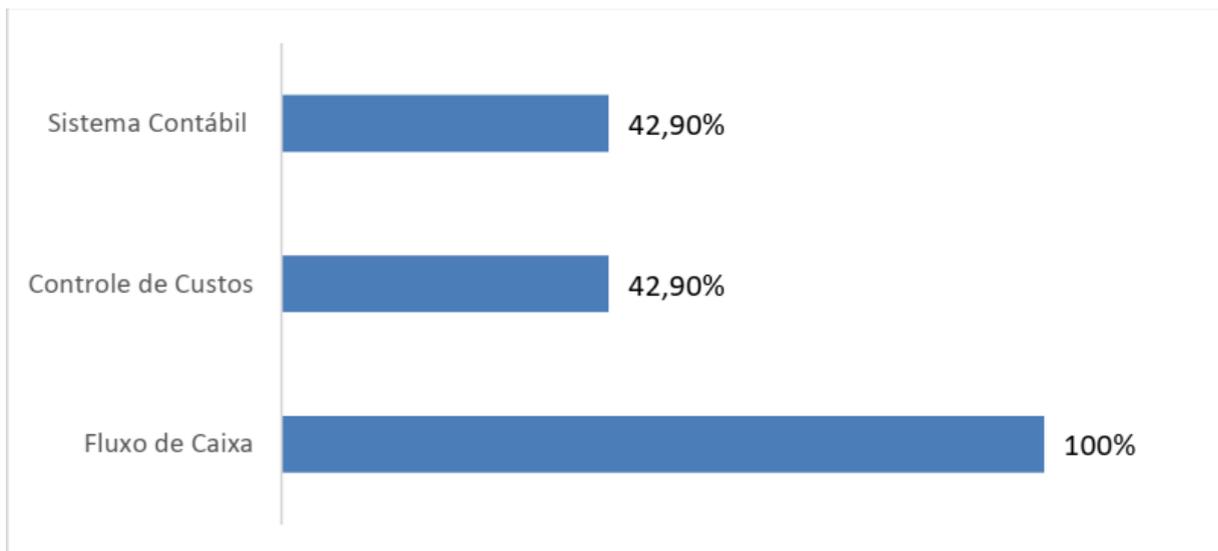
Para este trabalho foram estudadas as seguintes variáveis: idade e perfil dos colaboradores, grau de estudo, facilidade em usar o software que ajuda na gestão financeira, satisfação com os dados apresentados pelo software, necessidade da empresa em usar o capital de giro, posicionamento do trabalho em equipe para a obtenção dos resultados, incentivo de metas para buscar resultados (APÊNDICE).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após o levantamento dos dados da pesquisa, foram apresentados os seguintes resultados:

Como evidenciado, 100% dos colaboradores são do sexo Masculino, no qual 57,1% tem entre 26 a 35 anos, 28,6% tem entre 18 a 25 anos, e 14,3% tem acima de 36 anos. Quando questionados a respeito do grau de escolaridade, 42,9% responderam que concluíram o ensino superior, a mesma quantidade respondeu que concluíram o ensino médio, enquanto 14,3% concluíram o fundamental. Em questão ao tempo de atuação na empresa, 42,9% atua de 1 a 2 anos, o equivalente a maioria, e questionados sobre o setor em que atua, 85,7% exerce o setor de vendas, enquanto 42,9% exerce o setor financeiro.

Questionados sobre quais ferramentas de gestão são utilizadas na empresa, 100% citaram o Fluxo de Caixa, enquanto 42,9% citaram Controle de Custos e Sistema Contábil, conforme é ilustrado no Gráfico 1:

GRÁFICO 1. Quais as ferramentas de gestão são utilizadas pela empresa?

Para Litenski et al. (2007), o fluxo de caixa é uma representação fiel da configuração da situação financeira da empresa, pois permite uma radiografia permanente das entradas e saídas de recursos financeiros proporcionando uma visão imediata para a gerência. Segundo o autor, ele evidencia tanto o passado como o futuro, o que permite projetar, dia a dia, o desenvolvimento do disponível, permitindo a tomada de decisão com antecedência, para enfrentar assim a escassez ou o excesso de recursos.

Como pode-se observar, na empresa em questão, o Fluxo de Caixa é utilizado na empresa e faz com que a mesma tenha uma melhor projeção e controle dos seus recursos.

Quando questionados sobre a utilidade das ferramentas anteriores para a gestão de empresa, a maioria respondeu sobre o controle do fluxo de caixa, no qual é a saída e entrada do dinheiro, também responderam sobre o controle de custos, no qual responderam sobre a redução de gastos, geridos de um bom controle, aumentando assim, a renda da empresa em questão. Responderam também sobre o Sistema contábil que utilizam muito para identificar obrigações como leis trabalhistas e outras exigências legais, além de gerar o balanço patrimonial da empresa.

Foram questionados também sobre o software da empresa, se era de fácil utilização, 85,7% sinalizaram que sim, todos os funcionários se adaptaram facilmente ao sistema utilizado na empresa, enquanto 14,3% disseram que alguns funcionários têm dificuldade em utilizar.

Software também é produto e simultaneamente veículo para entrega do produto: nessa primeira forma, ele realiza o potencial de computação presente nos mais diversos dispositivos e atua como uma máquina capaz de transformar informação. Como veículo, age controlando os mais diversos dispositivos computacionais, operacionalizando redes de computador e viabilizando a criação de outros produtos, inclusive a ele iguais ou similares (BORGES, JAMBEIRO, SANTOS, 2003).

Os funcionários da empresa, como foi visto, responderam que a maioria tem facilidade de utilizar o Software, isso possibilita viabiliza o atendimento ao cliente final, e também para futuros colaboradores que possam trabalhar futuramente nessa empresa, em questão de aprendizagem que possa ser passada.

Quando questionados se os dados fornecidos pelo Software da empresa ajudam no controle financeiro, 85,7% responderam que sim, e que ajuda no controle mensal da empresa, e até mesmo para comparativos anuais, e 14,3% responderam que não, e que os dados apresentados não tem nenhuma utilidade.

Um Sistema de Informações Gerenciais provê suporte aos gerentes para alcançar suas metas corporativas, suprimindo-os com feedback e informações para entender melhor as operações regulares da organização. Possibilita a comparação de resultados para se estabelecer as metas da companhia e a identificação de áreas com problemas e oportunidades de aprimoramento (STAIR,1998).

Nesse caso, nota-se que para a maioria dos funcionários da empresa em questão, o Software apresenta dados para analisar o futuro da empresa, saber se ela está evoluindo ou não, um fator de muito importante para a empresa. Quando questionados se o trabalho de equipe apresentado pela empresa tem gerado resultados, todos os pesquisados disseram que sim, e devido a isso a empresa vem crescendo cada vez mais.

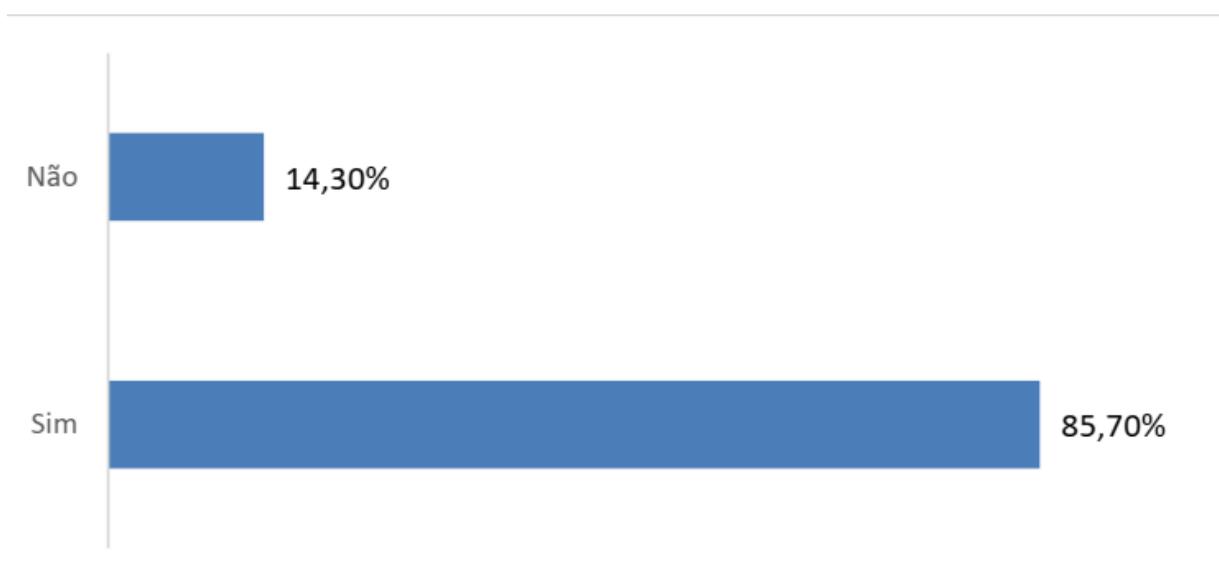
Para Wellins, Byham e Wilson (1994), num conceito simplista, é possível afirmar que uma equipe é definida como um grupo de pessoas que tem um objetivo comum. Para ter sucesso a equipe precisa ter coesão, dinamismo, comunicar-se bem e boa liderança. Porém, na prática, outros elementos devem ser considerados no momento de se conceituar uma equipe.

Nota-se que o trabalho de equipe na empresa pesquisada é bem executado, trazendo resultados positivos para a empresa, e gerando um ambiente melhor para

se trabalhar.

Também foram questionados se o incentivo de metas ajuda a atingir as metas da empresa, e 85,7% responderam que sim, pois dessa forma trabalham mais motivados, enquanto 14,3% responderam que não, que o desempenho continua o mesmo (Gráfico 2):

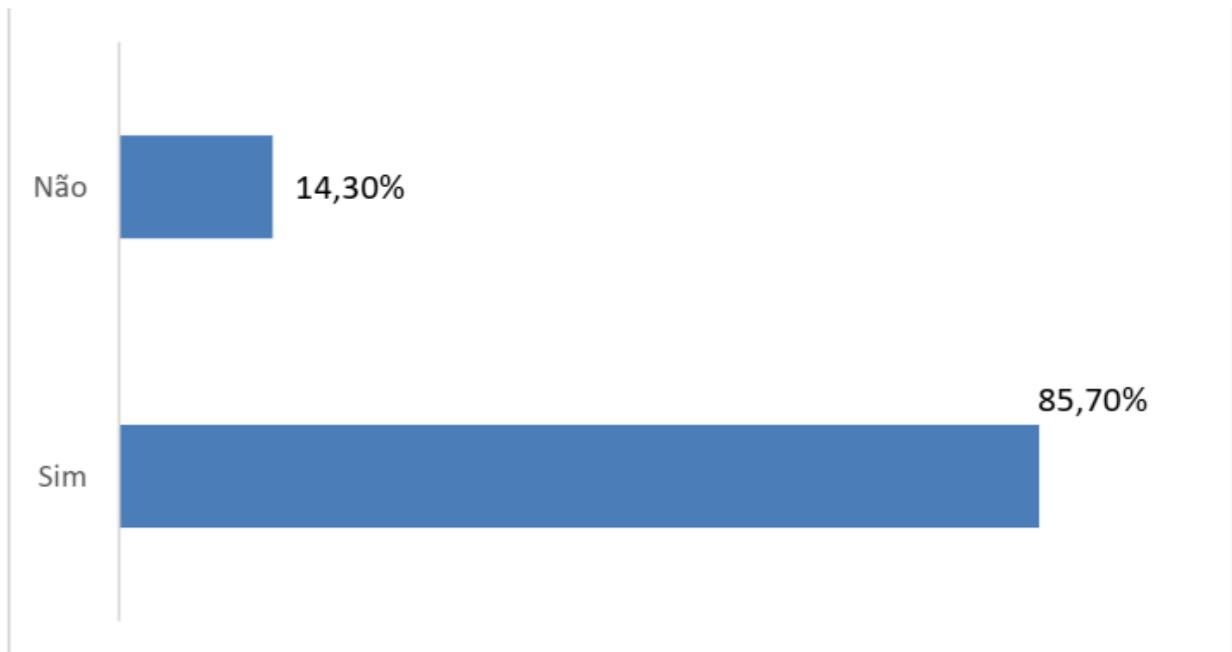
GRÁFICO 2. O Trabalho em equipe apresentado pela empresa tem atingido os objetivos?



Para Vidal et al. (2010), políticas voltadas para a criação de uma parceria podem tornar a empresa mais competitiva pela eficiência de suas ações e eficácia de suas operações. As pessoas como parceiras dedicam-se mais à organização e ao seu trabalho. É um sistema de reciprocidade, onde ambos buscam atingir metas pré estabelecidas e colaboram entre si para alcançarem seus objetivos. Pode-se observar que na empresa em questão, alcançar os objetivos propostos com incentivo financeiro, faz com que a maioria dos funcionários fiquem mais motivados, o que é bom para ambos.

Foram questionados sobre a influência de um gestor financeiro na empresa, 85,7% responderam que é boa, pois é dele que vem o controle dos recursos financeiros da empresa, enquanto 14,3%, responderam que é sem necessidade, pois a empresa consegue se manter sem um gestor financeiro (Gráfico 3).

GRÁFICO 3. Como você avalia a influência de um gestor financeiro na empresa?



A figura do gestor financeiro nas organizações também é comentada por Hoji (2008) que destaca com os seus conhecimentos técnicos e visão global do negócio, o gestor financeiro contribuir decisivamente quanto à melhor forma de conduzir as atividades operacionais.

Os colaboradores da empresa em questão sabem da importância do gestor financeiro para a melhor funcionalidade da empresa, assim como sabem da capacidade para as melhores tomadas de decisões e a melhor funcionalidade da empresa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa revelou que o uso de ferramentas de gestão na empresa, viabiliza a obtenção de resultados positivos influenciando na melhoria da gestão financeira. Dentre as ferramentas de gestão utilizadas pela empresa, o fluxo de caixa se destaca como auxiliar na gestão financeira. O trabalho em equipe nesta empresa é bom, visam melhores resultados, e os resultados da pesquisa indicam ainda que com metas financeiras, os colaboradores trabalham mais motivados.

Observou-se que o software utilizado pela empresa é facilmente utilizado pelos colaboradores, fornece dados financeiros, facilita o controle do gestor, pois os dados fornecidos, podem ser usados no futuro para avaliar o crescimento da

empresa.

A respeito da influência de um gestor financeiro na empresa é necessário, pois ele auxilia no controle do que entra e sai, cuidando da saúde financeira da empresa.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A. *Finanças corporativas e valor*. São Paulo: Atlas, 2003.
- BORGES, J.; JAMBEIRO, O.; SANTOS, J. T. *Notas sobre a economia política do software: o caso de Salvador*. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Economia291880.pdf>. Acesso em: 12 jun. 2022
- CATELLI, A. Coord. *Controladoria: uma abordagem da gestão econômica -GECON*, São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, I. *Gestão financeira: Uma abordagem introdutória*. 3. ed. Barueri: Manole, 2014.
- COMINETTI, I. R. *Proposta de modelo integrado de gestão financeira para empresa de pequeno porte*. Porto Alegre: UFRGS, 2003. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.
- ELEUTERIO, E. da L. *Controladoria corporativa*. Curitiba: Ibpx, 2011.
- FRAGA, J. C.; ROMÃO, J. A. N.; NASCIMENTO JUNIOR, R. J. A Contabilidade Gerencial como ferramenta no processo de tomada de decisão nas microempresas. *Revista Eletrônica da Faculdade José Augusto Vieira*, Cidade Nova, v. VI p. 75-88, março 2013. ISSN 1983-1285
- FREZATTI, F. Além do Orçamento: existiria alguma chance de melhoria do gerenciamento? *Brazilian Business Review*. São Paulo, Vol 1, n. 2, p. 122-140, 2004.
- GAZZONI, E. I. *Fluxo de caixa: ferramenta de controle para a pequena empresa*. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, 2003.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GITMAN, L. J. *Princípios de administração financeira*. 10. ed. São Paulo: Pearson, 1997.
- GITMAN, L. J. *Princípios de administração financeira*. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

GITMAN, L. J. *Administração financeira: Uma abordagem gerencial*. São Paulo: Pearson, 2006.

GRODISKI, H. R. *A importância do planejamento e controle financeiro para o desempenho empresarial*. Artigonal: 2008. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/gestao-artigos/a-importancia-do-planejamento-e-controlefinanceiro-para-o-desempenho-empresarial-386410.html>>. Acesso em: 23/05/2022

HOBOLD, H. *Contabilidade gerencial e seus principais artefatos no gerenciamento de micro e pequenas empresas: um estudo de caso em empresas de micro e pequeno porte situado na universidade do extremo sul catarinense*. 2014. 59 p. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

HOJI, M. *Administração financeira: uma abordagem prática*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

HOJI, M. *Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial*. São Paulo: Atlas, 2008.

IUDÍCIBUS, S. *Contabilidade gerencial*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KASSAI, S. *As empresas de pequeno porte e a contabilidade*. Caderno de Estudos, São Paulo, FIPECAFI, v.9, n.15, p. 60-74, jan./jun.1997.

KOTLER, P. *Administração de marketing: 7ª reimpressão – Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LACERDA, J. B. *A Contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micro, pequenas e médias empresas (MPME'S): Necessidade e Aplicabilidade*, 2003.

LUNKES, R.J. *Manual de orçamento*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MEGLIORINI, E; VALLIM, M. A. *Administração financeira: Uma abordagem Brasileira*. São Paulo: Pearson, 2009.

MINTZBERG, H. et al. *O processo da estratégia: Conceitos, Contextos E Casos Selecionados*. Porto Alegre: Bookman, 4ª Ed., 2006.

MIRANDA, L. C.; LIBONATI, J. J. *Planejamento Operacional: Controladoria – Agregando Valor Para A Empresa*. Paulo Schmidt (Org). Bookman, 2002.

MINAYO, M. C. de S. *O Desafio do conhecimento*. São Paulo: Hucitec, 2000. Disponível em <<http://www.saberefe.com/blog/orientacoesmetodologicas-e-cientificas/>> Acesso em: 04 abr. 2022.

OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JR., J. H.; SILVA, C. A. S. *Controladoria estratégica*. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, A. B. S. *Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade*. São Paulo: Saraiva, 2003.

PADOVEZE, C. L. *Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTANA, J. C. de. *A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão de micro e pequenas empresas*. Local e editora, 2010.

SELL, G. K. *Uma sistemática para inserir a contabilidade gerencial no processo decisório nas empresas: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SOUZA, R. P. *A gestão de custos através do custeio baseado em atividades (ABC): Um estudo de caso em um pequena empresa de serviços de suporte de informática*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002.

SCHIER, C. U. da C. *Controladoria: Como instrumento de gestão*. 6. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

STAIR, R. M. *Princípios de sistemas de informação*. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

VIDAL, L. F.; FRANCISCHETTO, M. A.; MIRANDA, M. A. de; RITA DA SILVA, Josélia. *Clima organizacional: Um Estudo de Caso em uma Empresa do Setor Atacadista*. VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2010.

WELLINS, R. S.; BYHAM, W. C.; WILSON, J. M. *Equipes Zaap!* Rio de Janeiro: Campus, 1994.

WELSCH, G. A. *Orçamento empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.