

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FINANCEIRO NAS MICRO EMPRESAS: IMPORTÂNCIA E DIFICULDADES DE IMPLEMENTAÇÃO

Patrícia da Silva L. dos Santos

Prof. Fábio Silva Brito

Centro Universitário Leonardo Da Vinci – UNIASSELVI
Bacharelado em Administração (ADG 0138/01) – Prática do Módulo IV
30/06/2013

RESUMO

Este artigo aborda o papel do planejamento estratégico financeiro como uma das ferramentas essenciais para alavancar o sucesso nas micro empresas, enfatizando a importância da elaboração de planos de curto e longo prazo, assim como incondicionalmente o controle de caixa. Evidencia-se ainda a preocupação com as taxas de sobrevivência das micro empresas, assim como as principais causas de resistência por parte dos micro empresários em implementar o planejamento financeiro. Consequentemente acentua-se a constante atenção das entidades de apoio com a potencialidade das micro empresas e criação de projetos que disponibilizam aos empresários oportunidades de quebrar paradigmas e criar uma visão de futuro estável para a empresa.

Palavras-chave: Planejamento financeiro. Micro empresas. Sobrevivência.

1 INTRODUÇÃO

As micro empresas representam uma fatia significativa do mercado brasileiro nos dias atuais. Proporcionam crescimento econômico e desenvolvimento do país através do surgimento de novos comércios, indústrias e prestações de serviços, no entanto a presença de fatores de riscos como concorrência, crescimento do país e mudanças tecnológicas, torna-se cada vez mais essencial ter um planejamento financeiro nas organizações.

Esse trabalho visa mostrar o perfil das micro empresas com relação à utilização de um plano estratégico financeiro, enfatizar as dificuldades de implementação e resistências, assim como destacar a importância da aplicação do plano estratégico financeiro como ferramenta administrativa

que auxilia o controle financeiro da organização, gerando melhores resultados e podendo evitar futuramente a extinção da empresa.

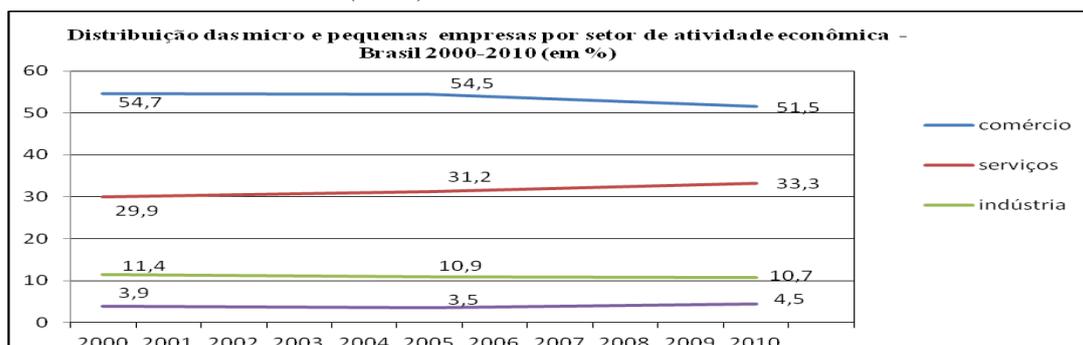
2 CONHECENDO AS MICRO EMPRESAS

As micro empresas têm destaque fundamental na contribuição do crescimento de qualquer mercado econômico (Quadro 1). De acordo a legislação vigente, microempresa é um conceito criado pela Lei n. 7.256/84 e, atualmente, regulado pela Lei n. 9.841, na qual cita normas favorecendo-as com benefícios diferenciados e simplificados nos campos fiscal, previdenciário, administrativo, trabalhista, crédito e de desenvolvimento empresarial para empresas com determinado perfil. Na economia nacional as micro e pequenas empresas possuem grande espaço e importantes favorecimentos oferecidos pelo governo. A constituição da maioria das micro e pequenas empresas são formadas e administradas por empreendedores e familiares. Conforme Anuário do Trabalho na Micro e pequena empresa 2010/2011 (SEBRAE), entre 2000 e 2010, foram criados 6,1 milhões de empregos, maior parte dos negócios está localizada na região Sudeste (com quase 3 milhões de empresas) e o setor preferencial é o comércio, seguido de serviços, indústria e construção civil (Gráfico 1).

QUADRO 1 - CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS MICRO

✓ Microempresas ou empresário individual ou a pessoa jurídica que auferir renda bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais). (Secretaria da Receita Federal)
✓ Nº de empregados comércio e serviços 1-9 – indústria até 19 (SEBRAE, 1999)
✓ Receita operacional bruta até R\$ 1.200.000,00 (BNDES, 2004)
✓ Enquadramento entre pequenas e médias empresas. (conforme receita bruta anual)
✓ Utilização do SIMPLES (Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte). (conforme atividade exercida)

GRÁFICO 1 Distribuição das micro e pequenas empresas por setor de atividade Econômica - Brasil 2000-2010 (em %)



Fonte: Anuário do Trabalho na Micro e pequena empresa 2010/2011 (SEBRAE)

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta de potencial que busca auxiliar, orientar e solidificar a tomada de decisões por partes dos gestores e empreendedores através da criação de soluções estratégicas tanto no ambiente competitivo como no ambiente interno das organizações em pró da conquista de suas metas, proporciona a melhoria da coordenação dos esforços da organização e torna mais fácil a função de controlar os diferentes recursos da empresa (Quadro 2).

Uma das funções principais do planejamento estratégico é reduzir o risco de tomar uma decisão equivocada. A elaboração de um plano estratégico possibilita ao gestor ou micro empresário uma visão ampliada sobre os rumos da organização e conseqüentemente a criação de soluções alternativas emergências ou não. Um planejamento estratégico exige da empresa a criação de sua identidade, sendo assim, é necessária a criação de uma missão, visão, objetivos e ter consciência de suas limitações e vantagens.

Segundo Tavares (1991, p. 68), entende que planejamento estratégico “é o processo de formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização para a conscientização da sua missão”.

QUADRO 2 - DEFINIÇÕES DE ESTRATÉGIA

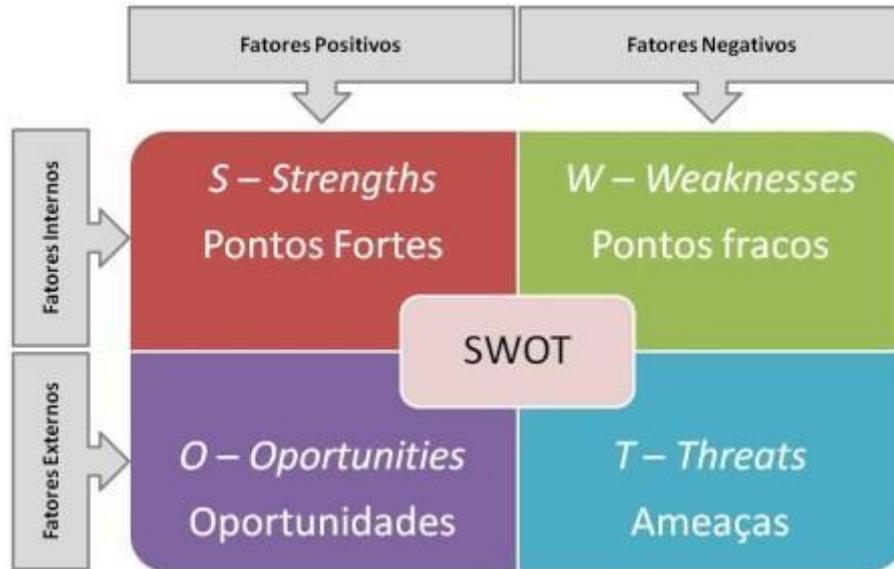
A estratégia é um plano – algum tipo de curso de ação conscientemente engrenado, uma diretriz (ou conjunto de diretrizes) para lidar com determinada situação.
A estratégia é um padrão – especificamente um padrão em fluxo de ações. Em outras palavras, a estratégia é consistência no comportamento, quer seja pretendida ou não.
A estratégia é uma posição – especificamente, uma maneira de colocar a organização no ambiente competitivo. A estratégia é à força de mediação – ou harmonização – entre organização e o ambiente, isto é, entre contextos interno e externo.
A estratégia é uma perspectiva – seu conteúdo consistindo não apenas em uma posição escolhida, mas em uma maneira enraizada de ver o mundo. Isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas.
A estratégia é um pretexto – apenas um truque, uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente.

Fonte: Mintzberg (1987)

Dentro do planejamento estratégico a ferramenta da Análise SWOT (ou Análise FOFA) é uma das muitas utilizadas, sua teoria tem como base que os fatores internos, ou seja, aqueles que a empresa tem controle podem ser classificados como pontos fortes ou fraquezas, já os fatores externos

à organização, ou aqueles em que a empresa não possui o controle podem ser denominados como ameaças ou oportunidades (Figura 1).

FIGURA 1 Matriz SWOT



Fonte: Blog PEGG (Pequenas empresas grandes gestores)

Nesse sentido, o levantamento adequado dos dados relevantes para as ações de implementação de um plano estratégico é de suma importância. A coleta de informações imprecisas conduzirá a conclusões falsas, no processo de planejamento estratégico é necessário tempo para transformar informações confiáveis em decisões, e registrar os resultados planejados em um plano que conste as decisões e as ações a serem realizadas.

Infelizmente o ato de planejar não faz parte das atividades diárias da maioria das micro empresas, no entanto em um mercado onde o setor econômico é extremamente competitivo e sofre com constantes mudanças, planejar é uma maneira de se adiantar e enfrentar os fatores de incerteza, ou seja, o planejamento torna-se uma estratégia de sobrevivência, um eficaz instrumento na batalha contra concorrentes. Capezio (2002 p. 12) cita que “Com bons planos você pode priorizar as tarefas, minimizar perdas e capitalizar oportunidades que apareçam em seu caminho”.

2.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Dentro de um cenário econômico de oscilações, concorrência e também de oportunidades um sistema de planejamento auxilia aos micros empresários a antecipar-se a multiplicidade de problemas financeiros que normalmente micro e pequenas empresas apresentam pelo fato da desvalorização do potencial de um planejamento financeiro. Planejar as finanças é uma ferramenta

estratégica para empresa atingir objetivos a curto ou longo prazo, no qual demonstrará indicadores e respostas estruturadas e precisas de como será as condições do capital de giro da organização, assim como os lucros ou prejuízos que poderá adquirir.

Conforme Gitman (1997, p.588):

“O planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também comumente exigidos pelos credores atuais e futuros”.

O processo de gerenciar micro empresas podem ser auxiliado por diversas ferramentas de controle financeiro, no entanto o início do planejamento de forma menos complexa podem se formar através do fluxo e orçamento caixa, assim como a formulação e especificação de perspectivas sobre o futuro da empresa; Segundo Gitman (1997, p. 589) “As empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e a longo prazo”.

Sendo assim, questionamentos sobre como expandir os recursos financeiros e o capital, qual o tempo necessário para aquisição de bens ou retorno dos investimentos, quanto custará determinado investimento e como será realizado seu pagamento, conduzirá os planos financeiros para longo ou curto prazo.

Apesar na alta rejeição da maioria dos micros e pequenos empresários em aplicar um planejamento financeiro, percebe-se que a elaboração eficaz e confiável de um planejamento estratégico financeiro é um dos principais instrumentos para que as empresas possam conhecer suas condições de honrar as obrigações e registrar as expectativas de lucros, tornando no futuro sua sobrevivência no mercado mais segura. Os estudos sobre a importância do planejamento são reforçados na frase de Drucker (2000), “Preparar-se para o inevitável, prevenindo o indesejável e controlando o que for controlável”.

2.2 PLANO DE LONGO E CURTO PRAZO

O projetar as finanças de Longo Prazo é parte do processo do planejamento estratégico financeiro, nada mais é que a atitude de elaboração dos objetivos previstos para um futuro distante, normalmente atinge num período de dois a dez anos. Planos a longo prazo segundo Gitman (1997, p.588) “focalizam os dispêndio de capital, atividades de pesquisa e desenvolvimento, ações de marketing e de desenvolvimentos de produtos, estrutura de capital e importantes fonte de

financiamentos”. Um das principais causas das dificuldades financeiras e falência de empresas esta na ausência de planos financeiros a longo prazo.

Por tratar-se de decisões de maior complexibilidade e risco, como ampliação de capital, recursos na expectativas de gerar aumento de lucros e caixa, é de responsabilidade da alta administração caracterizando-se como plano estratégico. Devido a grande diversidade de mudanças no decorrer dos anos que o plano decorre é extremamente importante que estes planos sejam revistos e atualizados com novas informações.

Tratando-se de planos financeiros de curto prazo, Brealey (1992, p.839) refere-se que:

“O planejamento financeiro a curto prazo preocupa-se com gestão do ativo a curto prazo, ou circulante, e do passivo de curto prazo da empresa. Os elementos mais importantes do ativo circulante são as disponibilidades, os títulos negociáveis, as exigências e as contas a receber. Os elementos mais importantes do passivo de curto prazo são empréstimos bancários e as contas a pagar. A diferença entre o ativo circulante e o passivo de curto prazo é chamada de fundo de maneiio.”.

Nesse contexto, Planejamento financeiro a curto prazo evidencia a precaução em estimar especificadamente as entradas e saídas de dinheiro originadas da atividade da empresa.

O Planejamento Financeiro de curto prazo ou plano operacional interliga três conteúdos específicos: Caixa, Estoque e Vendas, ou seja, projetar as finanças a curto prazo proporcionam as empresas uma visão mais técnica sobre as expectativas no que dizem respeito quantidade de matéria prima a encomendar, ao nível de caixa a manter em contas bancárias para pagamento de contas ou quanto de crédito e prazo deve ser disponibilizado aos clientes.

2.3 CONTROLE DE CAIXA

Buscar soluções para o melhoramento dos recursos referentes ao capital de giro é uma das preocupações das micro empresas, aumentando os lucros do negócio, para que não seja necessário depender de recursos bancários para o equilíbrio de caixa.

Dentre as ferramentas de um planejamento financeiro um controle de caixa é imprescindível a qualquer empresa, mas principalmente nas micro e pequenas empresas que na maioria das vezes possuem um pequeno capital de giro. Segundo Groppelli e Nikbakht (2002, p.320) “As pequenas e médias empresas correm maior perigo de deficiências de caixa que as grandes corporações, que, em geral, possuem um amplo leque de alternativas de financiamento”.

Garantir o capital de giro necessário ao funcionamento eficaz da empresa é disponibilizar bom tempo à supervisão do caixa (disponibilidades), administração das contas a receber (provenientes das vendas a prazo), controle financeiro dos estoques, gestão das obrigações a pagar

(impostos, empréstimos, fornecedores, despesas operacionais e outras contas a pagar). Negligenciar esses fatores colocará em risco a sobrevivência e sucesso da organização.

De acordo com Assaf Neto e Silva (2002, p. 35):

[...] o fluxo de caixa é de fundamental importância para as empresas, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos negócios. Para se manterem em operação, as empresas devem liquidar corretamente seus vários compromissos, devendo como condição básica apresentar o respectivo saldo em seu caixa nos momentos dos vencimentos. A insuficiência de caixa pode determinar cortes nos créditos, suspensão de entregas de materiais e mercadorias, e ser causa de uma séria descontinuidade em suas operações.

Longenecker et al (1997) diz que, o monitoramento do fluxo de caixa está centrado no coração da administração do capital de giro da empresa, onde o dinheiro será constantemente bombardeado através das entradas (recebimentos) e pelas saídas de dinheiro (pagamentos).

Em geral, o fluxo de caixa é um instrumento que viabiliza a programação e acompanhamento da movimentação de recebimentos e pagamentos dos recursos financeiros, de forma que a empresa possa agir conforme os objetivos e as metas determinadas, a curto e a longos prazos, assim como medir a autossuficiência do financiamento do seu capital de giro, diagnosticar sua capacidade de expandir com recursos próprios e auxiliar o gestor ou proprietário na tomada de decisões baseando-se entre os prazos concedidos para pagamento das compras e os prazos estipulados para recebimento das vendas. A gestão de sucesso das micro empresas é de modo geral associada a uma administração contínua e detalhada de suas finanças. Dessa forma, um adequado e eficaz gerenciamento do caixa é indicado como fator crucial para a sobrevivência da empresa.

3 O X DA QUESTÃO

Os micros empresários apesar de representarem grande potencialidade na economia brasileira resistem à utilização de técnicas específicas para o gerenciamento e auxílio da administração financeira de sucesso em suas empresas. A insistência em utilizar formas de registros antiquados, centralização de informações, resistência ao uso de planejamento estratégico por questões de falta de conhecimento consequentemente conduzirá seu negócio a um estado de estagnação ou pior a falência. Conforme Pivetta (2005, p. 4), a sobrevivência antecede o sucesso. A única pré-condição para a sobrevivência da empresa é a disponibilidade de dinheiro na mão quando você realmente precisar. Ficar sem dinheiro significa ficar fora do negócio. A administração do caixa é uma condição decisiva para a sobrevivência e o sucesso de uma pequena empresa.

O SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), realizou a divulgação de um relatório de pesquisa destacando a taxa de mortalidade empresarial no Brasil em 2010, no qual informa que 58% das empresas de pequeno porte fecharam as portas antes de completar cinco anos.

Entre os principais motivos descritos pelos empreendedores estão a falta de clientes (29%), capital (21%), concorrência (5%), burocracia e os impostos (7%). Segundo o Sebrae, outros fatores influenciam no processo de mortalidade das MPEs como a falta de planejamento, de técnicas de marketing, de avaliação de custos e fluxo de caixa, entre outros.

“As micro empresas não fazem um planejamento antes de iniciar o negócio, muito menos onde se quer chegar com o empreendimento. Geralmente acontece assim: tem-se a idéia, abre-se a empresa e espera-se o cliente entrar. Só visa-se o "lucro". É investido quase todo o capital próprio e ainda dinheiro de empréstimos numa visão sólida de crescimento. Logo depois, perde-se dinheiro, o negócio e adquire-se muita dívida”. (Miranda et al. 2005)

Os proprietários de micro empresas na sua maioria enxergam o planejamento estratégico como algo inviável e complexo de ser realizado e os que se dispõem a realizar geralmente os fazem de maneira informal e sigilosa, ou seja, acha desnecessária a ajuda de outros profissionais, não mensura, não analisa tão pouco registra informações. Portanto, os empresários devem despertar e estar atentos aos sintomas de insucesso apresentados por seu negócio e conscientizando-se sobre os mecanismos de êxito que um planejamento financeiro disponibiliza.

3.1 EMPASSES NA IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FINANCEIRO NAS MICRO EMPRESAS

A extinção prematura das empresas tornou-se alvo de diversos estudos realizados em parceria com entidades públicas e privados na tentativa da identificação das dificuldades e razões das altas taxas de mortalidade das empresas e em função de uma maior estabilidade dos negócios em atividade.

O quadro 3 cita alguns dos fatores analisados nas dificuldades de implantar ou dar sequência a um plano estratégico financeiro.

QUADRO 3 FATORES DE RESISTÊNCIA A IMPLANTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FINANCEIRO

Julgamento de incapacidade por parte dos dirigentes em assumir mais uma responsabilidade.
Falta de visão de longo prazo.
Facilidade na utilização de empréstimos bancários para equilibrar o caixa.
Ausência de conhecimentos de técnicas matemáticas e contábeis (desconhecer conceitos básicos de finanças indispensáveis para conduzir um negócio).
Falta de conhecimento em sistemas informatizados para a elaboração de um modelo de Fluxo de

Caixa.
Argumentos sobre altos custos para contratar profissionais adequados ou qualificar seus colaboradores para o controle deste planejamento.
Pensamentos arcaicos (Planejamento Financeiro é somente no momento que possuir muito dinheiro, prejudicar que pode isoladamente e por intuição conduzir as finanças da empresa nos momentos de crise).
Dificuldade na aceitação de separar as despesas particulares dos empresários das despesas da empresa.
Pensar que utilizar os serviços de um consultor financeiro, significa perder autonomia e o controle de suas finanças pessoais.
Resistência a mudanças (reformular estoques excedentes, estabelecer novos prazos, redefinir investimentos).
Centralização de poder e das atividades. Eficiência no dia-a-dia - ineficiência nas decisões estratégica.

4 APOIO E DESCOMPLEXIDADE - PROJETO ALI (Agentes Locais de Inovação)

Os benefícios econômicos que as micro empresas proporcionam ao realizarem suas atividades de forma segura e contínua para o País (geração de empregos, criação de bens e serviços, desenvolvimento social, geração de renda, inovação tecnológica), fez despertar entre os os setores público e privado a preocupação constante como a qualidade de gestão destas empresas. Criar programas e estímulos que possibilitem a redução da taxa de mortalidade das micro empresas, difundir, tornar acessíveis e menos complexas, assim como mais eficazes as ferramentas que envolve o planejamento estratégico.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), entidade privada sem fins lucrativa, promove competitividade e o desenvolvimento sustentável dos empreendimentos de micro e pequeno porte. Nesse sentido, o Sebrae realiza trabalhos de planejamento estratégico, consultoria, formação de preço de venda, administração Financeira, assim como diversos projetos especiais. Dentre estes projetos o ALI (Agentes Locais de inovação), busca desde de 2011 oferecer, de forma continuada, a inovação e uma gestão eficaz para as pequenas empresas, sensibilizando os empresários sobre a importância de aprender e inovar diariamente, como uma estratégia para o crescimento de bases estáveis, ajudando na sobrevivência dos negócios. Os Agentes Locais de Inovação são administradores recém-formados e capacitados pelo SEBRAE/PR e SEBRAE

Nacional, seu foco é orientar a empresa na elaboração de uma gama de projetos sugeridos pelo agente após diagnóstico e elaboração do plano de ação realizado da empresa ou solicitado pelo empresário. Dentre outras atividades encontra-se a realização de pesquisas, conscientização e incentivo constante aos com proprietários, assim como acompanhar e monitorar resultados.

O projeto ALI visa apoiar e tornar os processos menos complexos para auxiliar os micro empresários nas diversas dificuldades, através de cursos gestão financeira, planejamento estratégico adequado ao perfil da empresa, treinamentos, registro de marcas, desenvolvimento de processos e estruturação organizacional por um período de 2 anos, no qual os profissionais recrutados e selecionados serão custeados pelo SEBRAE que também disponibiliza aos empresários participante do projeto ALI diversas vantagens e reduções de até 90% custos com relação à capacitação e processos de melhoria. O ALI (Agentes Locais de Inovação) enfatiza a quebra de paradigmas que realizar uma gestão financeira, elaborar um planejamento financeiro, entre outras medidas de controle administrativo de sucesso são extremamente complexas e de custo elevado, além de expandir a cultura da inovação para as micro empresas através da formação e reciclagem dos empresários.

6 CONCLUSÃO

A abordagem sobre projetar as finanças de uma empresa é fundamental para um crescimento consciente. Não basta saber onde se quer chegar, ou o quê e quando se quer conquistar, é necessário determinar prazos e meios que serão utilizados para alcançar os objetivos organizacionais.

Conclui-se que o planejamento estratégico financeiro nas micro empresas deve ser introduzido como uma filosofia de trabalho, baseada em planejar, reavaliar e mensurar os resultados, afim de enxergar a real situação financeira da empresas, traçar planos para eventuais crise e criar estratégias de investimentos futuros visando uma maior estabilidade e sobrevivência no mercado extremamente competitivo.

Novos tempos requerem novas atitudes. Sair da zona de conforto e receios é o passo inicial para o micro empresário, é preciso criar uma visão de futuro, analisando as oportunidades e ameaças que estão ao redor de seu negócio e atentar-se para os riscos da ausência de um planejamento estratégico, assim como uma ineficiente gestão financeira. Preocupar-se como os planos financeiros de curto prazo que disponibilizarão informações para evitar futuras dificuldades de caixa, assim como o de longo prazo que indicara corretamente como e quais novos investimentos devem ser feitos em prol da melhoria da empresa.

Sendo assim, frente a força que as micro empresas tem na economia do Brasil, os empresários devem dispor das parcerias de órgãos como o SEBRAE (Serviço Nacional de Apoio as

Pequenas Empresas), BNDS, incubadoras, governo, entre outras, os quais cada vez mais buscam por conscientizar, capacitar, viabilizar ferramentas e profissionais especializados para potencializar o crescimento constante dessa economia e reduzir as altas taxas de mortalidade das micro empresas.

REFERÊNCIAS

- Análise SWOT. PEGG (Pequenas empresas grandes gestores). Disponível em: <<http://blogpegg.wordpress.com/2010/08/09/analise-swot/>>. Acesso em 01 de junho de 2013.
- Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2010 – 2011.** São Paulo, 2011 4ª edição. Disponível em < <http://www.josepimentel.com.br/sites/default/files/NT00047276.pdf>>. Acesso 01 de junho 2013.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002. 214p. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/administracao-de-capital-de-giro/68398/>>. Acesso em 23 de junho 2013.
- BREALEY, Richard A. **Princípios de finanças empresariais.** Myers, Stewart C. Tradução H. Caldeira Menezes, J.C.Rodrigues da Costa. 3º, Portugal: McGraw-Hill, 1992. Disponível em: < http://legacy.unifacfe.com.br/facefpesquisa/2004/nr3/1_ARAUJO_ASSAF_NETO.pdf>. Acesso 21 de junho de 2013.
- CAPÉZIO, Peter. **Poderosas habilidades de planejamento: prevendo o futuro e fazendo-o acontecer.** – São Paulo: Amadio, 2002. – (Coleção Técnicas Motivadoras). Disponível em: < www.semec.pi.gov.br/revista/index.php/marcas_educativas/.../6/pdf> Acesso em 19 de junho de 2013.
- DRUCKER, Peter. **Você está preparado?'** In: Você S/A. São Paulo, 26 : 48-51, agosto, 2000. Disponível em: < <http://guiadoadm.com/2013/02/administracao-o-grande-segredo-esta-no-obvio-ja-dizia-peter-drucker/>>. Acesso em 28 de junho de 2013.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira.** São Paulo, Habra, 1997. Disponível em: < <http://cascavel.cpd.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/contabilidade/article/viewFile/142/3955>> Acesso em 15 de junho de 2013.
- GROPPELLI, A. A; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira:** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002. Disponível em: < <http://www.cpgls.ucg.br/ArquivosUpload/1/File/V%20MOSTRA%20DE%20PRODUO%20CIENTIFICA/NEGOCIOS/5-.PDF>> Acesso em 15 de junho 2013.
- LONGNECKER, Justin; MOORE, Carlos W. e PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo, Makron Books, 1997. Disponível em: < www.ebah.com.br/.../ferramentas-gestao-utilizadas-pelas-micro-pequenas> Acesso em 30 de maio de 2013.
- MINTZBERG, H. The strategy concept 1: Five Ps for strategy. California Management Review, Berkeley, CA, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1678-69712008000500005&script=sci_arttext> Acesso em 18 de junho de 2013.
- MIRANDA, Isabella Tamine Parra et al. **A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas.** Maringa Management: Revista de Ciências empresariais, Maringá, SP, v.2, n.1, p. 34-39, jan./jun. 2005. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-importancia-planejamento->

estrategico-para-o-sucesso-das-micro-e-pequenas-empresas/50643/.. Acesso em 25 de maio de 2013

PIVETTA, Geize. **A utilização do fluxo de caixa nas empresas: um modelo para a pequena empresa.** Revista eletrônica de Contabilidade UFSM. Rio Grande do Sul, Volume 1. n.2 dez/2004 - fev/2005. Disponível em: <<http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/vIn02/a01vIn02.pdf>> Acesso em: 24 de maio 2013.

SEBRAE- Projeto ALI (Agentes Locais de Inovação). Disponível em:<<http://app.pr.sebrae.com.br/ali/Conteudo.do?codConteudo=2083&codMenuAtivo=709>> Acesso 01 de julho de 2013.

Sobrevivência e mortalidade. Site Brasil.gov.br. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/sobrevivencia-e-mortalidade>>. Acesso em 26 de junho de 2013.

TAVARES, Mauro C. **Planejamento estratégico: a opção entre o sucesso e o fracasso empresarial.** São Paulo : Harbra, 1991. Disponível em :<http://www.ead.fea.usp.br/eadonline/grupodepesquisa/publica%C3%A7%C3%B5es/martinho/39.pdf>>Acesso em 28 de junho de 2013.