

ANÁLISE FINANCEIRA E O PROCESSO DECISÓRIO NAS MICROEMPRESAS: O CASO DE UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA

DEISE HELEN FIM, Bela.

Centro Universitário Internacional – Uninter
Pós graduanda no Centro Universitário Internacional - Uninter
E-mail: deisefim@gmail.com

EDICREIA ANDRADE DOS SANTOS, Dra.

Universidade Federal do Paraná - UFPR
Doutora em Contabilidade - UFSC
E-mail: edicleiaandrade@yahoo.com.br

SIMONE SOARES, Esp.

Universidade Estadual do Centro-Oeste - Unicentro
Mestranda em Desenvolvimento Comunitário – Unicentro
E-mail: simosoares@gmail.com

RESUMO

As análises financeiras são de grande valia para o processo decisório nas empresas, pois fornecem informações acerca da vida financeira e econômica da instituição, de modo a proporcionar decisões acertadas e produtivas. Baseando-se nesse contexto, este estudo teve como objetivo identificar qual a importância da análise financeira para o processo decisório em uma microempresa do segmento da indústria metalúrgica. Para tanto, foi utilizada a pesquisa descritiva com abordagem qualitativa realizada por meio de um estudo de caso. A coleta de dados foi realizada mediante a aplicação de entrevistas, observações e documentos. Para a análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicam que existem diversas oportunidades de melhorias na área financeira da organização, entre elas à realização da análise das demonstrações financeiras com ênfase no Balanço Patrimonial e na Demonstração dos Resultados, além da elaboração da projeção da Demonstração do Fluxo de Caixa com a finalidade de prever as entradas e as saídas de caixa. De modo geral, os resultados confirmam a importância das análises financeiras, denotando como uma ferramenta significativa que pode auxiliar num processo decisório mais assertivo.

Palavras-chave: Análise Financeira. Processo Decisório. Microempresa.

FINANCIAL ANALYSIS AND THE DECISION-MAKING PROCESS IN MICROENTERPRISE: THE CASE OF A METALLURGICAL INDUSTRY

ABSTRACT

Financial analyzes are of great value for the decision-making process in companies, as they provide information about the financial and economic life of the institution, in order to provide correct and productive decisions. Based on this context, this study aimed to identify the importance of financial analysis for the decision-making process in a micro company in the segment of the metallurgical industry. For that, we used descriptive research with a qualitative approach and the case study. Data collection was carried out through the application of

interviews and for the analysis of the information obtained in the interviews; the content analysis technique was used. The results indicate that there are several opportunities for improvement in the financial area of the organization, including the analysis of the financial statements with an emphasis on the Balance Sheet and the Income Statement for the Year, in addition to the preparation of the projection of the Cash Flow Statement with the purpose of forecasting cash inflows and outflows. In general, the results confirm the importance of financial analysis, denoting it as an important tool that can assist in a more assertive decision-making process.

Keywords: Financial Analysis. Decisional process. Microenterprises.

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas são organizações que apresentam potencial capacidade para flexibilidade e adaptação rápida à eventuais mudanças dentro do cenário econômico. Esses tipos de empresas possuem grande importância em qualquer economia do mundo, e por isso são tidas como as únicas capazes de levar bens e produzir serviços em qualquer lugar para qualquer cidadão, do mais perto ao mais remoto, a fim de atender as necessidades individuais e/ou coletivas (EVERTON JÚNIOR, 2017).

Os recursos financeiros das microempresas não devem ser confundidos com os recursos atribuídos ao orçamento familiar, muito longe disso, devem ser separados de forma adequada, para que se possam realizar a análise financeira do negócio e, conseqüentemente, facilitar o processo decisório (EVERTON JÚNIOR, 2017). Os seus gestores na maioria das vezes não realizam a análise de suas finanças, pois a preocupação maior está atrelada à fabricação dos produtos para a obtenção de retorno a curto prazo, o que pode acarretar problemas financeiros ainda no primeiro ano de suas atividades. Outro ponto é que algumas dessas empresas utilizam as informações contábeis, extremamente úteis para as tomadas de decisão, apenas para cumprir as obrigações legais e fiscais (ANWAR; YUANGGA; SHOLEH, 2020)

Diante disso, Ruiz e Collazzo (2020), alertam a respeito da importância da utilização das informações econômico-financeiras, em especial para realização das análises financeiras nas organizações, pois elas propiciam uma visão de tendências futuras dos negócios além de auxiliar para que as metas organizacionais sejam alcançadas. Cabe ressaltar que estas análises podem oferecer aos gestores informações mais assertivas para a tomada de decisão e beneficiar no desempenho da empresa (KONSEK-CIECHOŃSKA, 2017).

Dessa forma, o estudo visa responder o seguinte questionamento: Qual a importância da análise financeira para o processo decisório do contexto das microempresas? Assim, tem-se como objetivo investigar a importância da análise financeira para o processo decisório no contexto das microempresas tendo como base uma empresa pertencente ao segmento industrial, situada na região sul do país.

Justifica-se este estudo a partir da sua viabilidade, originalidade e importância (CASTRO, 1977). De acordo com a viabilidade, o estudo justifica-se devido ao fato de que a organização permitiu e disponibilizou os dados e os demais acessos necessários. No que tange à originalidade, não foram identificadas publicações científicas acerca do tema relacionado ao uso das demonstrações financeiras no processo decisório das microempresas. Por fim, em

relação à importância, o estudo contribuiu à organização estudada, à contabilidade gerencial e aos demais acadêmicos de ciências contábeis.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão financeira e microempresas

Na Lei Complementar nº 155/2016, os pequenos negócios são classificados conforme a Receita Bruta anual, a saber: Microempreendedor Individual (MEI) (até R\$ 60 mil); Microempresa (ME) (igual ou inferior a R\$ 360 mil) e; Empresa de Pequeno Porte (EPP) (maior que R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 3,6 milhões) (BRASIL, 2016). Cabe lembrar que, no Brasil, há diferentes métodos para definir e avaliar uma MPEs, o que torna muito limitada a homogeneidade de informações, além da finalidade e objetivo de cada organização (MARQUES JÚNIOR, *et al.*, 2020).

No que tange a gestão financeira, Gitman (2004) define como a arte e a ciência de gerir o dinheiro. A gestão ou administração financeira de uma organização se compõe de ações e de metodologias administrativas que compreendem o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras (FERREIRA, 2015). Essa gestão é extremamente relevante para a sobrevivência das microempresas brasileiras, as quais fazem parte de um mercado cada vez mais competitivo, pois acompanhará a obtenção de lucro, geração de caixa e preservação da liquidez, acompanhamento do desempenho das funções gerenciais etc. (TRACY, 2000).

Casali e Treter (2015) esclarecem que face a um cenário de frequentes e significativas mudanças na economia, o controle por meio da gestão financeira, é fundamental para a sobrevivência das micro e pequenas empresas. Isso porque qualquer empreendimento envolve três aspectos financeiros que poderão determinar o seu sucesso e/ou fracasso, e serve como base ao processo decisório (TRACY, 2000). O primeiro aspecto é o lucro que compreende a realização das metas de lucros, por meio da efetivação das vendas e do controle das despesas. O segundo, é o fluxo de caixa que consiste na geração de caixa a partir do lucro e de outras fontes e as aplicações de caixa nas melhores alternativas. Por fim, o terceiro aspecto refere-se à saúde financeira que está relacionada à decisão da estrutura financeira da entidade; ao controle da situação financeira e; às condições de solvência do negócio (TRACY, 2000).

2.2 Instrumentos de análise financeira utilizados nas microempresas

No Brasil, conforme as informações do SEBRAE, em torno de 58% dos empreendimentos abertos em um ano finalizam as suas atividades antes de completar o segundo ano (RODRIGUES; BECKERT NETO, 2017). São vários os possíveis motivos para essa ocorrência, porém destaca-se alguns como a inexistência de planejamento; não aplicabilidade das técnicas de *marketing*; a falta da análise financeira para auxiliar no processo decisório etc. Deste modo, a análise financeira aplicada na avaliação dos negócios das micro e pequenas empresas fazem a diferença, e existem distintos instrumentos. Neste estudo são detalhados dois instrumentos sendo a análise das demonstrações financeiras e a projeção da Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC).

De acordo com Castro e Cunha (2017), as demonstrações financeiras devem ser consideradas como um instrumento de apoio para as tomadas de decisões empresariais, sendo muito mais do que simples obrigações legais. Atkinson *et al.* (2015) ressaltam que se usados corretamente, os resultados financeiros auxiliam na avaliação da viabilidade da empresa no longo prazo e na identificação de processos que precisam de melhorias. São vários os indicadores e análises que podem ser extraídos das demonstrações contábeis, conforme suas mais distintas finalidades. Um simples exemplo é a aplicação da análise incremental, ou seja, avaliação dos custos e receitas, os quais implicam diretamente na rentabilidade e que demandam planejamento e controle das operações organizacionais (KONSEK-CIECHOŃSKA, 2017).

Para este estudo foram consideradas as demonstrações financeiras do Balanço Patrimonial (BP) e da Demonstração de Resultados (DR), as quais devem ser divulgadas obrigatoriamente pelas microempresas. O BP apresenta a posição e a situação da empresa em um dado período, mas de maneira estática, envolvendo os bens e os direitos que são as aplicações de recursos; bem como as obrigações e o capital próprio, ou seja, a origem dos financiamentos (ASSAF NETO; LIMA, 2009). A DR mostra a movimentação das contas no período, isto é, as transações efetuadas que originam o aumento e/ou a redução do patrimônio líquido, em que são apurados os resultados da empresa, lucros e/ou prejuízos que foram obtidos durante o exercício (CASTRO; CUNHA, 2017).

Cavalcanti Filho, Silva e Sousa Júnior (2016) entendem que o gestor das microempresas utiliza as demonstrações contábeis no intuito de tomar as decisões a partir da realização das suas análises, considerando-se para isto a análise do BP e da DR. Desse modo, Castro e Cunha (2017) ressaltam que a análise das demonstrações financeiras é considerada como uma importante ferramenta gerencial, a qual auxilia as empresas de todos os portes a processos de tomada de decisão mais assertivos e objetivos. Os autores complementam ainda, que uma das finalidades dessa ferramenta gerencial é atingir as metas organizacionais com o uso efetivo e eficiente dos recursos por meio de uma visão apurada das tendências do negócio. Ademais, ela também possibilita a verificação das potencialidades e fragilidades operacionais e financeiras da organização utilizando-as de forma estratégica nas mais variadas decisões empresariais (MARION, 2012).

Outro instrumento utilizado pelos gestores nas microempresas tem sido a projeção da Demonstração do Fluxo de Caixa que compreende “um conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período determinado” (ZDANOWICZ, 2009, p. 35). Em linhas gerais, a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) tem por finalidade realizar o registro das entradas e das saídas de caixa ao longo do período (HOJI, 2010), e de revelar a capacidade que uma organização possui para que possa liquidar os compromissos financeiros tanto de curto prazo como os de longo prazo (GITMAN, 2004).

Já no que diz respeito a projeção da DFC, Fernandes Filho *et al.* (2010) apresenta as seguintes finalidades: define o planejamento da contratação de novos empréstimos e novos financiamentos; visa à maximização do rendimento das aplicações financeiras quando ocorrem as sobras de caixa e; também possibilita a avaliação dos impactos financeiros quando acontece o aumento do faturamento. Vale salientar que pode ser projetado considerando as atividades de investimentos (ligadas ao uso do dinheiro para aplicação em futuros fluxos de caixas), e as atividades de financiamentos (exclusivas para captação de recursos de terceiros ou sócios) (TIRLEA (2019).

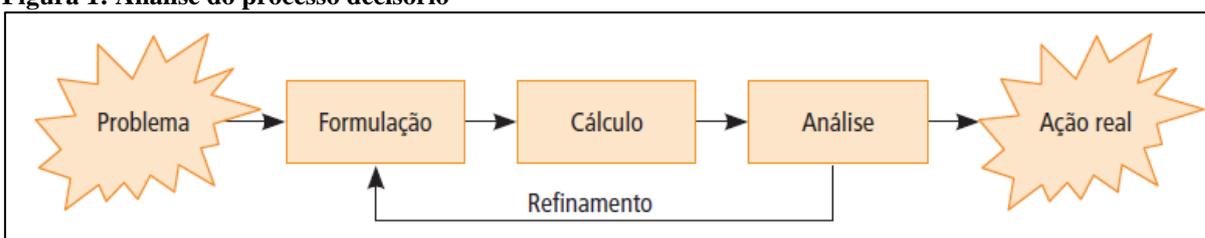
Ao discorrer a respeito das finanças nas microempresas e apresentar os instrumentos utilizados para a realização da análise financeira nas microempresas, faz-se relevante compreender como essa análise impacta no processo decisório conforme detalhado na próxima seção.

2.3 O processo decisório nas microempresas

O processo decisório dentro de uma empresa deve ser preciso e eficaz (SEMAN *et al.*, 2019). As informações financeiras devem ser consideradas como um elemento estratégico, pois fornecem dados importantes para a tomada de decisão (DE LA ROSA; ORTIZ; OTERO, 2017) e são de suma importância para uma eficaz tomada de decisões dentro de uma organização (CAVALCANTI FILHO; SILVA; SOUSA JÚNIOR, 2016). Portanto, decisores das microempresas devem estar atentos e entender a aplicabilidade dessas informações no processo decisório, no intuito de maximizar o lucro que foi auferido em função de decisões apropriadas.

De acordo com Castro e Cunha (2017), o processo decisório envolve não somente as escolhas finais (tomada de decisão), mas também a expressão racional de um processo lógico, cuja finalidade é a otimização de soluções. Ainda conforme os autores, no processo decisório há diversas influências, como a previsão de cenários e identificação de possibilidades até a decisão entre alternativas, o que lhe confere a indicação de um instrumento estratégico das empresas. Por sua vez, a tomada de decisão faz parte de um processo ainda maior de planejamento e controle sendo essas decisões extremamente relevantes para a sustentabilidade da empresa (CASTRO; CUNHA, 2017). Portanto, como esclarecem Silva e Dacorso (2014), o processo decisório deverá ser construído conforme uma sistemática em que o problema seja identificado e analisado, para que possa garantir a melhor ação (ação real), como ilustrado na Figura 1, passando pelo processo de refinamento envolvendo as fases de formulação, cálculo e análise.

Figura 1: Análise do processo decisório



Fonte: Silva e Dacorso (2014, p. 233).

Fernandes Filho *et al.* (2010) complementam a Figura 1 e o contexto exposto, ressaltando que em uma empresa, para uma gestão eficiente e eficaz, os gestores necessitam de informações corretas, significativas e tempestivas para a tomada de decisões corretas. Por isso, Cavalcanti Filho, Silva e Sousa Júnior (2016) acrescentam que os dados financeiros se configuram com um dos principais instrumentos de apoio ao processo de tomada de decisão. Por isso, se uma organização deseja permanecer no mercado é preciso se atentar aos seus controles financeiros, que possam embasar uma tomada de decisão mais assertiva e menos danosa (SEMAN *et al.*, 2019).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Classificação metodológica e descrição do conteúdo das entrevistas

Esta pesquisa classifica-se como qualitativa quanto à abordagem do problema, descritiva quanto aos objetivos, e estudo de caso quanto aos procedimentos (YIN, 2015). O estudo de caso foi desenvolvido em uma microempresa pertencente ao segmento metalúrgico, fundada no ano de 2010 e localizada em Canoas, no Estado do Rio Grande do Sul (RS).

Para a aplicação da pesquisa adotaram-se as técnicas de entrevistas, observação e análise de documentos. Triviños (2009), entende que entrevista é uma das principais formas de auxílio para o investigador na coleta de dados, pois oferece todas as perspectivas possíveis para que o informante alcance a liberdade e a espontaneidade necessárias, enriquecendo a investigação e a tornando muito mais natural. Deste modo, primeiramente realizou-se uma entrevista com o sócio fundador e, posteriormente, com o responsável pelo setor financeiro, as quais foram gravadas, transcritas e devolvidas a eles para o testamento das informações prestadas.

Quanto as observações, destaca-se uma das autoras fez visitas à empresa, conhecendo as instalações e os processos operacionais, acompanhou as atividades da empresa totalizando aproximadamente 6 horas. Para tal fez anotações que auxiliaram a entender melhor as atividades da organização. Nessas oportunidades também teve acesso aos documentos da empresa. Essa aplicação se deu no início do ano de 2018.

3.2 Caracterização da microempresa analisada

Para o desenvolvimento do estudo de caso optou-se pela escolha de uma microempresa pertencente ao segmento de indústria metalúrgica, situada em Canoas (Rio Grande do Sul). Foi enfatizada, em especial, a área financeira no intuito de verificar a sua situação atual para posteriormente propor ações de melhorias em seus processos, por meio de um plano de ação utilizando-se a ferramenta 5W2H. A ferramenta 5W2H é empregada para a elaboração de planos de ação de melhoria, e em função de sua simplicidade, objetividade e orientação à ação, tem sido utilizada na gestão de projetos, na análise de negócios, na elaboração de planos de negócio, no planejamento estratégico, e em outras disciplinas de gestão (GOMES, 2014). Complementarmente, Oliveira (2014) indica que a ferramenta 5W2H auxilia na estruturação de planos de ação, a partir de questões-chave como O quê? Quem? Quando? Onde? Por quê? Como?

Com vistas a não nominar a empresa analisada denominar-se-á no decorrer do texto como 'Solda&Corte', por questões éticas e conforme solicitação do sócio fundador. A Solda&Corte é cadastrada na modalidade de Empresa Individual de Responsabilidade Limitada (EIRELI)¹, e atualmente, possui um total de dez funcionários, distribuídos da seguinte forma: um sócio fundador que atua como gerente comercial; uma gerente administrativo-financeira;

¹ “Criada pela Lei nº 12.441, de 11/07/2011, a Empresa Individual de Responsabilidade Limitada – EIRELI é aquela constituída por uma única pessoa titular da totalidade do capital social, devidamente integralizado, que não poderá ser inferior a 100 (cem) vezes o maior salário-mínimo vigente no País. O titular não responderá com seus bens pessoais pelas dívidas da empresa” (JUNTA COMERCIAL DO PARANÁ, 2018, p. 1).

um assistente administrativo financeiro; duas pessoas que atuam na área comercial e cinco pessoas na área operacional. A Solda&Corte foi fundada no ano de 2010, motivada pelas habilidades e as experiências adquiridas pelo sócio fundador ao longo dos anos no segmento da indústria metalúrgica, que resolveu implantar o seu próprio negócio, mesmo que houvesse riscos para tal investimento.

No primeiro ano de atividades, a empresa atendia as pequenas indústrias metalúrgicas, e estava situada no porão da casa da avó do sócio fundador. Porém, no decorrer do primeiro ano passou a apresentar um elevado volume de vendas e uma demanda de serviços favorável. Para tanto, foi necessário aumentar a estrutura, contratar pessoas e realizar a locação de um pavilhão em 2011.

No ano de 2012 com os negócios expandindo rapidamente, o sócio fundador decidiu implantar uma filial em Rio Grande (Rio Grande do Sul), porém teve a duração de um ano, devido aos problemas de logística e de oscilação na demanda de serviços. Desse modo, o sócio fundador decidiu fechar a referida filial, mantendo apenas a matriz.

Em 2013, a empresa apresentou uma evolução positiva, pois obteve resultados inesperados e contava com uma equipe de dezesseis funcionários. De acordo com o sócio fundador, foi neste período que ocorreu a inclusão de nova sociedade, clientes em potencial e foi obtido o valor do lucro almejado.

No ano de 2014, com uma estrutura em expansão e em busca de crescimento contínuo, investiu em alguns negócios que não foram bem-sucedidos. Isso se deu pois não havia um planejamento financeiro adequado e tampouco uma análise de recuperação imediata. Além disso, a organização sofreu impactos da crise econômico-financeira ocorrida no ano de 2015.

Assim, a partir de 2015, a empresa enfrentou uma nova fase de reestruturação, e o sócio fundador optou em desenvolver um plano de ação para recuperar a posição diante do mercado e, também, no intuito de obter o equilíbrio financeiro. Neste sentido, as mudanças foram realizadas de maneira radical, com a conscientização do sócio fundador mediante o apoio da equipe de funcionários, e com a obtenção de resultados satisfatórios ao longo dos dois anos consecutivos (2015 e 2016).

No ano de 2017, depois de toda a reestruturação, e apesar da crise econômica e política do país que abrangia as diversas áreas do mercado, a empresa obteve sucesso em seus resultados e se manteve bem posicionada no mercado, buscando a continuidade de sua expansão e novas expectativas de mercado futuro. Em 2018, este cenário também apresentou positivo, estabelecendo de forma mais sólida a empresa no mercado.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicia-se este tópico o resumo das respostas coletadas nas entrevistas aplicadas com o sócio fundador e o responsável financeiro (Tabela 1).

Tabela 1 - Questões da entrevista e resultados

Perguntas	Respostas - Sócio Fundador	Respostas - Responsável Financeiro
Qual é a situação financeira atual da empresa?	Equilibrada	Em expansão
Existem controles financeiros?	Sim	Sim

Você utiliza os recursos financeiros da empresa para assuntos pessoais?	Sim	Não
Você calcula o preço de venda, com base nos custos e despesas?	Sim	Sim
Você acompanha mensalmente os resultados financeiros da empresa?	Sim	Sim
Você sabe quanto cada setor colabora para o faturamento e qual o custo para mantê-los?	Sim	Sim
Você faz conciliação de saldo financeiro diariamente?	Não	Sim
O que você considera necessário para obter resultados atrativos?	Planejamento financeiro e busca de negócios.	Controle financeiro criterioso e frequente; ser atrativo no mercado; metas definidas e; viabilizar investimentos.
Quais as melhorias necessárias ao setor financeiro?	Inovação e investimento.	Inovação, análise do BP e DR e; elaboração da demonstração do fluxo de caixa.

Fonte: Dados da pesquisa.

É pertinente salientar que foram necessárias diversas marcações de datas e horários para aplicar as entrevistas e; verificou-se também a resistência dos entrevistados para a obtenção das respostas detalhadas. Acrescenta-se a isso que, nas observações o que despertou a atenção consiste nas dificuldades para a implantação de um planejamento estratégico permanente mediante comprometimento da equipe da empresa como um todo. Contudo, observou-se também que, as dificuldades para a construção do BP, DR e DFC projetados contemplam um agravante para o processo decisório e o desempenho das empresas com maior precisão nas informações para a realização da análise financeira.

4.1 Gestão financeira da empresa

A gestão financeira da empresa é de responsabilidade da gerente administrativo-financeira com as seguintes atribuições: realizar os controles financeiros; elaborar o fluxo de caixa realizado; analisar os custos; desenvolver o planejamento estratégico; acompanhar os processos jurídicos; monitorar o faturamento e os lançamentos contábeis; realizar as negociações bancárias; controlar as contas a pagar e as contas a receber; elaborar a DR projetada; recrutar, selecionar e demitir pessoas e; realizar a implantação e a adequação do sistema administrativo e financeiro.

A área financeira também comporta um assistente administrativo financeiro que realiza as seguintes atividades: controle fiscal; faturista; compras; orçamentos; propostas comerciais; contato comercial; atendimento de clientes e fornecedores; adequação de impostos; conciliação contábil; controle dos vales de alimentação e de transporte dos funcionários; conferência da folha de pagamento; recebimento e despacho de material; controle de estoques e; outras atividades afins.

Na sistemática atual da área financeira da Solda&Corte, o controle das entradas e das saídas de caixa é desenvolvido por meio da elaboração do fluxo de caixa, e a análise financeira é realizada por intermédio dos resultados apresentados na DR, que servem como base da

estrutura para a elaboração do plano de ação direcionado aos próximos períodos. Por sua vez, o processo decisório da empresa é embasado na análise financeira e conforme a disponibilidade de caixa do período, como pontuado pelo sócio fundador.

Na opinião do sócio fundador, a análise financeira quando realizada nas empresas é importante, pois auxilia no controle das despesas e dos custos, bem como é utilizada na projeção do faturamento e, também, para a realização de novos investimentos, pois é a partir dessas informações que ocorre o processo decisório. As informações utilizadas pelo sócio fundador para o processo decisório são os valores referentes ao faturamento; aos custos; das despesas com pessoal, das despesas administrativas, das despesas comerciais; e dos valores dos impostos, obtendo o resultado líquido e após a disponibilidade de caixa; o planejamento estratégico e; a elaboração de planos de ação.

Conforme explicado pelo sócio fundador, na empresa Solda&Corte não é realizada uma análise financeira sistemática e padronizada das demonstrações financeiras, como por exemplo, do BP e da DR, o que acaba dificultando a verificação da situação da empresa e, também prejudicando o processo decisório. O sócio fundador ressaltou ainda que, na sistemática atual é elaborada apenas a DFC realizado, ou seja, não é realizada a projeção das entradas e das saídas de caixa futuras, portanto, não é desenvolvida a DFC projetada.

4.2 Ações de melhoria à gestão financeira

Com base no contexto da empresa, levantado a partir das entrevistas, observações e documento buscou-se sugerir ações de melhoria na área financeira propondo-se o desenvolvimento de um plano de ação com uso da ferramenta 5W2H conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2: Plano de ação sugerido

Plano de Ação		
5 W	What? (O que?)	Realizar a análise das demonstrações financeiras do BP e da DR. Implantar a DFC Projetada.
	Who? (Quem?)	Sócio fundador e Gerente administrativo-financeira Assistente administrativo financeiro.
	Where? (Onde?)	Área financeira.
	When? (Quando?)	A partir do primeiro semestre de 2019.
	Why? (Por quê?)	Analisar as demonstrações financeiras do BP e da DR para facilitar o processo decisório. Projetar a DFC anual para reduzir os desequilíbrios financeiros e para contribuir no processo decisório.
2 H	How? (Como?)	Analisar os valores do BP e da DR. Elaborar a DFC Projetada para um ano considerando-se como base os valores obtidos na DFC Realizada.
	How Much? (Quanto?)	As ações serão desenvolvidas internamente na área financeira da microempresa e, portanto, não terá custos.

Fonte: Autoras.

Como identificado na Tabela 2, em conformidade com a análise da sistemática atual da área financeira foi sugerido o desenvolvimento da análise das demonstrações financeiras do BP e da DR e foi proposta a implantação da DFC projetada, cujas ações propostas serão relevantes

para auxiliar no processo decisório da Solda&Corte. As ações sugeridas deverão ser desenvolvidas pelo sócio fundador em conjunto com a gerente administrativo-financeira e mediante o apoio do assistente administrativo financeiro, cujas ações serão desenvolvidas internamente na área financeira da empresa, a partir do primeiro semestre de 2019, e, portanto, sem a necessidade de investimentos, ou seja, não serão gerados custos à empresa.

As ações serão desenvolvidas mediante a unificação e a conciliação dos valores em conformidade com as informações a serem retiradas das demonstrações financeiras do BP e da DR realizados no exercício vigente, para posterior desenvolvimento da análise dos mesmos. Para a elaboração da DFC Projetada serão utilizados os valores provenientes do DFC Realizado, e a projeção será desenvolvida para o período de no mínimo um ano.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo consistiu na identificação da importância da análise financeira para o processo decisório em uma microempresa, que pertence ao segmento da indústria metalúrgica que está localizada em Canoas/RS. Para alcançar o objetivo proposto foi apresentado inicialmente como é realizada a análise financeira e o processo decisório nas microempresas em geral. A análise financeira é considerada de suma relevância para as microempresas, no intuito de realizar o controle das finanças e, também, para auxiliar no processo decisório, como ficou evidenciado neste estudo.

Em seguida, identificou-se como são realizadas as atividades na sistemática atual da área financeira na microempresa em estudo e, também, foram propostas ações de melhoria à área financeira da Solda&Corte para auxiliar no processo decisório, a saber: realizar a análise das demonstrações financeiras do BP e da DR e implantar a DFC projetada.

As ações de melhorias foram sugeridas ao sócio fundador, as quais deverão ser implantadas no decorrer de 2019. O sócio fundador ficou interessado pela implantação das ações sugeridas, pois entende que poderão lhe auxiliar no processo decisório, considerando-se as oscilações do mercado e mediante as crises econômico-financeiras e políticas que vem impactando diretamente a economia do país e, conseqüentemente, as empresas em geral, incluindo neste contexto a Solda&Corte.

Uma das limitações do estudo concentra-se no fato de que a microempresa Solda&Corte não disponibilizou algumas informações para as pesquisadoras por entender que são estratégicas e, portanto, não poderiam ser divulgadas. No entanto, tal limitação não prejudicou o andamento do desenvolvimento deste estudo. Por fim, não se pretendeu esgotar o tema, pois os gestores das microempresas precisam aprimorar continuamente as análises financeiras para facilitar o processo decisório e se tornarem cada vez mais competitivos, o que remete a realização de novas pesquisas acerca da temática aqui desenvolvida. Como temas sugeridos estão o cálculo de indicadores de desempenho na empresa e nas demais microempresas; e a projeção do BP e DR. Além disso, este estudo poderá ser utilizado como modelo a ser adotado em outras microempresas.

REFERÊNCIAS

ANWAR, S.; YUANGGA, K.; SHOLEH, B. **Uma microempresa como ferramenta de desenvolvimento econômico - um estudo de caso de Tahu Iwul**. In: Série de conferências IOP: Earth and Environmental Science. Publicação IOP, 2020.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. **Curso de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2009.

ATKINSON, A. A.; KAPLAN, R. S.; MATSUMURA, E. M.; YOUNG, S. M. **Contabilidade Gerencial: informação para tomada de decisão e execução da estratégia**. São Paulo: Atlas, 2015.

BRASIL. **Lei Complementar nº 155, de 27 de outubro de 2016**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp155.htm>. Acesso em: 16 jan. 2018.

CASALI, M. S., TRETER, J. **A importância da utilização da gestão financeira em microempresas da cidade de Cruz Alta**. Publicado em: 22 dez. 2015. Disponível em: <<https://home.unicruz.edu.br/wp-content/uploads/2017/11/a-importancia-da-utilizacao-da-gestao-financeira-em-microempresas-da-cidade-de-Cruz-Alta.pdf>>. Acesso em: 16 jan. 2018.

CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

CASTRO, C. S.; CUNHA, D. E. **A influência da análise das demonstrações financeiras no processo decisório das micro e pequenas empresas**. In: Anais do VII Simpósio de Administração da FISMA. Publicado em: 13 jun. 2017.

CAVALCANTI FILHO, J. O. B. L.; SILVA, B. G. F.; SOUSA JÚNIOR, J. H. **Uso de informações contábeis no processo decisório em microempresas: um olhar a partir do gestor nas cidades de Aliança e Timbaúba/PE**. In: X Seminário UFPE de Ciências Contábeis. Publicado em: 10 ago. 2016.

COSTA, A. P. N.; LEANDRO, L. A. L. O atual cenário das micro e pequenas empresas no Brasil. In ... **Anais**: XIII SEGET, 31 out. 01 nov. 2016.

DE LA ROSA, D.; ORTIZ, D.; OTERO, R. Use of Accounting and the Efficiency of Microenterprises in Mexico. **Journal of Accounting and Finance**, v. 17, n. 9, 2017.

EVERTON JÚNIOR, A. **MPE: avanços importantes para as micro e pequenas empresas 2017-2018**. Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, Rio de Janeiro 2017. Publicado em: 22 dez. 2017. Disponível em: <http://cnc.org.br/sites/default/files/arquivos/mpe_-_avancos_importantes_2017-2018.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2018.

FERNANDES FILHO, O.; NASCIMENTO, J. P. B.; BORGES, G. F.; SOARES, K. G. R.; MORAES, A. F. O.; TEIXEIRA, E. **Gestão financeira em microempresas familiares: um estudo na indústria moveleira de Santa Cruz de Minas, MG**. In ... **Anais VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT)**. Publicado em: 02 out. 2010.

FERREIRA, D. **A gestão financeira: uma abordagem no processo decisório das organizações: gestão financeira como peça fundamental dentro de uma empresa**. Publicado em: 24 nov. 2015. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-gestao-financeira-uma-abordagem-no-processo-decisorio-das-organizacoes/91836/>>. Acesso em: 28 jan. 2018.

FONSECA, P. J. P. Os donos de pequenos negócios estão mais otimistas com a economia em 2018. **Boletim Estudos & Pesquisas SEBRAE**. n. 61. p. 1-4, 2017.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**: essencial. Traduzido por Jorge Ritter. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Reimpressão em 2004.

GOMES, L. **5W2H**: ferramenta para a elaboração de planos de ação. Publicado em: 18 jun. 2014. Disponível em: <<http://blog.iprocess.com.br/2014/06/5w2h-ferramenta-para-a-elaboracao-de-planos-de-acao/>>. Acesso em: 17 jan. 2018.

HOJI, M. **Administração financeira e orçamentária**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD Contínua**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html?=&t=o-que-e>>. Acesso em: 15 dez. 2018.

MARQUES JÚNIOR, E.; GOBBO, J. A.; FUKUNAGA, F.; CERCHIONE, R.; CENTOBELLI, P. Use of knowledge management systems: analysis of the strategies of Brazilian small and medium enterprises. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 2, p. 369-394, 2020.

JUNTA COMERCIAL DO PARANÁ. **EIRELI – Empresa Individual de Responsabilidade Limitada**. Disponível em: <<http://www.juntacomercial.pr.gov.br/pagina-163.html>>. Acesso em: 16 jan. 2018.

KONSEK-CIECHOŃSKA, J. Operational and strategic controlling tools in microenterprises – case study. **Management Systems in Production Engineering**, v. 25, n. 4, p. 278-282, 2017.

MARION, J. **Análise das demonstrações contábeis**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

RODRIGUES, C. S.; BECKERT NETO, A. **A importância da controladoria nas pequenas empresas**. Publicado em: 11 maio 2017. Disponível em: <<http://www.migalhas.com.br/arquivos/2017/5/art20170511-04.pdf>>. Acesso em: 31 jan. 2018.

RUIZ, T. N.; COLLAZZO, P. Management accounting use in micro and small enterprises. **Qualitative Research in Accounting & Management**, v.18, n.1, p. 84-101, 2020.

SEMAN, N. A. A.; JUSOH, N. A. Q.; RASHID, U. K.; RAMIN, A. K. An analysis of basic accounting practices of microenterprises. **International Journal of Engineering and Advanced Technology**, v. 5, n. 5C, p. 628-637, 2019.

SILVA, G.; DACORSO, A. L. R. Riscos e incertezas na decisão de inovar das micro e pequenas empresas. **Revista de Administração Mackenzie (RAM)**. v. 15. n. 4. São Paulo, jul. /ago., 2014. Publicado em: 21 out. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ram/v15n4/09.pdf>>. Acesso em: 16 jan. 2018.

TIRLEA, M. R. Financing Alternatives of Micro Enterprises (II Practical Application). In: **International Conference Knowledge-Based Organization**. Sciendo, p. 98-103, 2019.

TRACY, J. A. **Finanças**: ideias inovadoras e dicas que realmente funcionam. Traduzido por Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. 1 ed., 18 reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa:** uma decisão de planejamento e controle financeiro. 8. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2009.