

# **CONTROLES DE GESTÃO FINANCEIRA UTILIZADOS NAS EMPRESAS DE MAFRA – SC RELACIONANDO-OS COM SEU CICLO DE VIDA**

## **RESUMO**

Como objetivo geral, a presente pesquisa analisou a utilização dos controles de gestão financeira pelas empresas da cidade de Mafra/SC, relacionando-os com o ciclo de vida em que cada uma delas se encontra. Foi uma pesquisa de campo, tendo como população, empresas que constam na relação fornecida pela Prefeitura Municipal de Mafra/SC. Primeiramente foi utilizada a fundamentação teórica, para conseguir analisar os dados alcançados pela pesquisa. Após foram utilizados questionários que visavam obter respostas aos objetivos da pesquisa. Os questionários foram portanto utilizados para a coleta de dados. Os mesmos foram entregues as empresas pesquisadas e posteriormente tabulados os resultados para análise, ou seja, foram analisadas todas as informações, para alcançar os objetivos do trabalho. Com os resultados obtidos pode-se verificar em qual estágio do ciclo de vida as empresas pesquisadas se enquadram e analisou-se se há alguma relação entre o estágio do ciclo de vida em que a empresa se encontra e o tempo de atuação no mercado, ou seja, se a experiência adquirida no mercado está relacionada com o avanço no ciclo de vida das mesmas. Também foram verificados quais controles de gestão financeira são utilizados pelas empresas nos diversos estágios do ciclo de vida. Além da utilização dos controles, foram verificadas as necessidades gerenciais atendidas pelos mesmos, pois não há importância na utilização dos mesmos, se não servirem para gerar informações necessárias para as tomadas de decisões das empresas. Portanto, a presente pesquisa procurou identificar de modo geral a utilização dos controles de gestão financeira pelas empresas e relacionou os mesmos de acordo com o estágio do ciclo de vida em que cada uma se encontra.

Palavras-chaves: controles, gestão, ciclo de vida, financeira

Área Temática: Contabilidade Financeira

## **1. INTRODUÇÃO**

Atualmente as empresas necessitam cada vez mais de um número maior de informações, que são geradas rapidamente devido à rapidez com que o mercado se transforma.

A velocidade com que as empresas necessitam dessas informações, é indispensável para uma boa administração. Sendo que, essa velocidade aumenta a cada dia e as empresas que não se adaptarem a essa nova realidade terão dificuldades na obtenção de sucesso e também de permanecer no mercado.

Esta exigência faz com que os controles e relatórios realizados sejam adaptados para que atendam as necessidades essenciais da administração, que é a obtenção de informações necessárias para elaboração de estratégias para sobrevivência e crescimento no mercado.

Portanto, se uma empresa tem como objetivo ampliar seus recursos terá que elaborar controles, dos quais sairão informações para a elaboração de estratégias, que farão com que a empresa consiga se manter atualizada e possa reagir rapidamente frente às mudanças do mercado.

O objetivo deste trabalho foi verificar quais os controles de gestão financeira são utilizados pelas empresas da cidade de Mafra – SC relacionando-os com seu ciclo de vida, conseguindo-se identificar qual ciclo de vida as empresas se encontram, analisar se há relação com o ciclo de vida em que a empresa se encontra com o tempo de atuação no mercado, apresentar os controles de gestão financeira utilizados em cada ciclo de vida das empresas e evidenciar as necessidades gerenciais atendidas.

Portanto foi realizado primeiramente um referencial teórico, consultando bibliografia relacionada ao tema da pesquisa e posteriormente uma pesquisa de campo para coleta de dados para análises do problema.

A coleta de dados foi realizada através de questionários que foram entregues nas empresas da cidade de Mafra – SC. Foram questionadas 12% das empresas existentes nessa cidade totalizando 250 empresas que foram selecionadas através de sorteio.

Após a coleta de dados, os mesmos foram organizados e tabulados em planilhas, os resultados foram apresentados em gráficos e analisados descritivamente.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CONTROLES FINANCEIROS**

Para uma empresa manter sua liquidez confortável e obter resultados satisfatórios, há necessidade de tomadas de decisões diariamente. A existência de controles, em especial os financeiros, é essencial para que essas atitudes sejam as mais corretas possíveis.

Para Brasil (2005, p. 01):

Ao empresário, interessa ter em mãos um instrumental que lhe permita conduzir o barco ao porto, com relativa segurança ou, pelo menos, ter condições de avaliar os riscos que está correndo, para tomar a tempo as medidas corretivas que se fizerem necessárias.

Pode-se afirmar então que a principal finalidade dos controles financeiros é gerar informações úteis e confiáveis, em tempo hábil, para o empresário tomar as decisões, e para que isso ocorra, os controles gerados devem ser organizados.

#### 2.1.1 Controle de Caixa

Para financiar a continuidade das operações, a empresa necessita de recursos, sendo que o caixa é o item que está disponível para a empresa no exato momento, não necessitando de espera para que se torne disponível.

#### 2.1.2 Controle de Banco

Assim como o caixa, quando a empresa possui saldos em contas de bancos, poderá utilizar os recursos encontrados nessas contas para pagamentos imediatos, mas sendo utilizados com cheques conforme ressalta Sanvicente (1980, p. 124) "... o item "Bancos" refere-se aos saldos mantidos em contas bancárias movimentáveis a vista contra a emissão de cheque."

Para controlar a circulação dos recursos nas contas em banco, a empresa necessitará do extrato fornecido pelo banco, para conferir com sua movimentação e verificar se os débitos e os créditos realizados pelo banco são os corretos e que o saldo final confere.

#### 2.1.3 Controle de Contas a Receber

Em geral, as empresas trabalham com vendas a prazo, sendo uma maneira de conquistar os clientes que não tem condições de comprar a vista e atualmente, é a forma de pagamento mais solicitada.

Mas para que essas vendas a prazo ocorram com segurança, devem ser estudadas maneiras de analisar a concessão de crédito aos clientes, para que o número de inadimplência não se torne muito elevado, tornando-se um fator que acarrete para a empresa dificuldades financeiras.

Realizada a opção pelas vendas a prazo, a empresa terá que elaborar um controle, de modo que por meio deste, ela consiga ter informações necessárias para tomadas de decisões.

#### 2.1.4 Controle de Estoques

Os estoques não ficam sob a supervisão direta do departamento financeiro, mas através da administração financeira dos mesmos, permite-se analisar como investir seus recursos nos diversos tipos de estoques da empresa.

Numa empresa podem aparecer vários tipos de estoques. O estoque de matéria-prima é necessário para garantir a continuidade da produção da empresa, evitando a falta de produtos acabados, que é outro tipo de estoque, os quais são os produtos acabados e prontos para venda.

#### 2.1.5 Controle de Contas a Pagar

As contas a pagar são obrigações assumidas pela empresa, que devem ser salgadas dentro do vencimento. É comum nas empresas, que a mercadoria necessária para as operações serem adquiridas a prazo, sendo indispensável à devida quitação dos compromissos assumidos dentro dos prazos estabelecidos para evitar transtornos nas próximas compras.

Para organizar todas as contas assumidas de modo que não fique nenhuma no esquecimento, causando transtornos, deve-se elaborar controles que informem os totais a pagar, obedecendo ao seu vencimento, podendo, assim, quando enfrentar dificuldade financeira, estabelecer prioridades e tentar negociar com os outros credores.

#### 2.1.6 Controle de Custos e Despesas

Muitos confundem custos com despesas, que apesar de serem gastos da empresa, são distintos.

Custos são aqueles gastos utilizados diretamente na produção, na comercialização ou na prestação de serviço, podendo ser fixos ou variáveis. Conforme define Sanvicente (1980, p. 236), custo fixo é “[...] todo aquele item de custo ou despesa que não varia, em valor total, com o volume de atividade ou operação. Portanto, o seu valor unitário é que varia com o volume de operação.”

O valor dos custos fixos unitário aumenta ou diminui de acordo com as diminuições ou os aumentos das operações, mas o valor total sempre será o mesmo.

As despesas são gastos que a empresa tem que não estão ligados diretamente com o funcionamento da empresa.

Com os controles dos custos e despesas de uma empresa, pode-se verificar a evolução de cada item, podendo analisar se alguma conta está aumentando desproporcionalmente, adotando medidas para diminuí-la ou até mesmo eliminá-la.

#### 2.1.7 Fluxo de Caixa

É essencial para uma empresa elaborar um modelo de fluxo de caixa que atenda suas necessidades de informação, não sendo surpreendida pela falta de dinheiro para saldar alguma dívida, podendo prever isso e tomar alguma atitude antes, atitudes estas, antecipando o recebimento dos clientes e/ou postergando despesas que não atrapalhem o andamento da empresa ou tentando diminuí-las, qualquer atitude que evite pagamento de juros ou a falta de caixa.

Segundo Oliveira (2005, p. 56) “Fluxo de caixa é um instrumento de gestão financeira, que projeta para períodos futuros todas as entradas e as saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado.”

Através do fluxo de caixa projetado, poderá ser previsto como se comportará o caixa futuramente, proporcionando tomadas de decisões que controlem o caixa para não ter surpresas desagradáveis.

## 2.2 CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS DE ACORDO COM ICHAK ADIZES

As empresas como qualquer ser vivo tende a modificar-se de acordo com o seu desenvolvimento, avançando nos diversos estágios do ciclo de vida. De acordo com o avanço de um ciclo de vida para outro, os comportamentos das empresas se manifestarão diferentemente.

A dificuldade na transição nos diversos estágios do ciclo de vida organizacional é normal para qualquer empresa. Quase que regra geral as empresas no início apresentam poucos controles e à medida que elas se desenvolvem, seu potencial administrativo geralmente se desenvolverá na mesma proporção.

Conforme Adizes (2004, p. 2) o “tamanho e tempo não são causas de crescimento e envelhecimento: empresas grandes, com longa tradição, não são necessariamente velhas; e empresas pequenas sem tradição alguma não são necessariamente jovens.”

Afirma-se então que nem sempre as empresas conseguem crescer de acordo com o tempo de atuação no mercado, podendo ser observadas empresas velhas, mas sem muita tradição.

A divisão dos ciclos de vida de acordo com Adizes (2004), é dividido em dez estágios de ciclo de vida, demonstrado a seguir.

### 2.2.1 Namoro

- A empresa existe apenas como idéia
- Há muita conversa do empresário com terceiros

### 2.2.2 Infância

- Principal preocupação é a obtenção de resultados, focando principalmente nas vendas
- Visa atender as necessidades de seus clientes
- Não há tempo para pensar ou planejar
- Principais problemas enfrentados são a escassez de dinheiro e o excesso de tarefas a fazer.
- A empresa encontra-se numa estrutura familiar
- As idéias são centralizadas

### 2.2.3 Toca-Toca

- A empresa começa a ter suas operações estabilizadas
- Crescimento das vendas
- O empresário torna-se empolgado demais, enxergando oportunidades de expandir seu negócio

#### 2.2.4 Adolescência

- Fase dos conflitos entre a nova e a velha geração
- O empresário começa a distribuir as responsabilidades
- Crescimento descontrolado

#### 2.2.5 Plenitude

- Controles bem organizados e estrutura financeira estabilizada
- A empresa consegue se posicionar com antecedência para reverter uma situação desfavorável

#### 2.2.6 Estável

- Está confiante com o sucesso alcançado
- Há menos conflitos, já que todos se sentem seguros
- Torna-se conservadora
- Há poucas mudanças

#### 2.2.7 Aristocracia

- Não se empolga com investimentos a longo prazo
- Não se preocupam com a concorrência
- Diminuição da fatia do mercado
- Dificuldades de caixa e a rotatividade de bons funcionários aumentam

#### 2.2.8 Burocracia Incipiente

- Há muitos conflitos internos
- A prestação dos serviços aos clientes fica a desejar

#### 2.2.9 Burocracia e Morte

- O atendimento ao cliente passa a ser muito burocrático
- Perderá compromisso com seus clientes

### **3. METODOLOGIA**

Primeiramente foi realizado um referencial teórico, consultado bibliografias relacionadas ao tema da pesquisa, conforme definição de Marconi e Lakatos (2006, p. 25) “é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema.”, objetivando adquirir conhecimentos sobre controles de gestão financeira e os ciclos de vida das empresas.

### 3.1 NATUREZA E TIPO DE PESQUISA

#### 3.1.1 Pesquisa Básica ou Aplicada

Pode-se afirmar que a pesquisa foi aplicada, pois gerou conhecimento para aplicação em cada ciclo de vida da empresa.

#### 3.1.2 Pesquisa Quantitativa ou Qualitativa

Esta pesquisa foi quantitativa, pois analisou as informações sobre a elaboração de controles financeiros em números. Pode ser considerada também qualitativa, pois analisou através dos dados da pesquisa em que ciclo de vida a empresa se encontra.

#### 3.1.3 Pesquisa Exploratória, Descritiva ou Explicativa

Essa pesquisa foi descritiva, pois descreveu os controles financeiros utilizados em cada ciclo de vida.

#### 3.1.4 Pesquisa Bibliográfica, Estudo de Caso ou Pesquisa de Campo

Foi uma pesquisa de campo, pois foi realizada uma coleta de dados para análises do problema.

### 3.2 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para alcançar os objetivos da pesquisa, foi necessário colher dados que serão tabulados e analisados posteriormente. Existem três formas de coleta de dados, através de questionário, entrevista e formulário.

Após análise dos três procedimentos foi utilizado o questionário, sendo mais prático tendo em vista o grande número de entrevistados.

### 3.3 DELIMITAÇÃO DO UNIVERSO

Por meio de relatório fornecido pela Prefeitura Municipal de Mafra, constatou-se que no município há 2065 empresas dos ramos de prestação de serviços, comércio e indústria, excluindo os autônomos.

### 3.4 TIPO DE AMOSTRAGEM

Para obter um resultado satisfatório, foram entrevistadas 250 empresas constituindo 12% da população, verificando uma margem de segurança para possíveis questionários não devolvidos.

De posse do relatório das empresas de Mafra, as mesmas foram numeradas de 1 a 2065 e realizado um sorteio.

### 3.5 PROCEDIMENTOS PARA ANÁLISE DE DADOS

Elaborada a amostragem, foram entregues os questionários nas empresas e depois de respondidos, foram organizados e tabulados em planilhas, verificando os resultados. Após a tabulação dos dados obtidos, foram apresentados em percentagem, ou seja, “proporções que se multiplicam por 100 ou porção de um valor que pode ser determinado, desde que se saiba quanto corresponde a cada 100.” (MARCONI e LAKATOS, 2006, p. 189).

As percentagens elaboradas foram apresentadas primeiramente em tabelas, com o intuito de “ajudar o investigador para que distinga semelhanças, diferenças e relações mediante a clareza e o relevo que a distribuição lógica presta à classificação” (ANDER-EGG, 1978 apud MARCONI e LAKATOS, 2006, p. 199).

Os dados foram apresentados em Figuras, para melhor visualização, conforme ressalta Marconi e Lakatos (2006, p. 204) que “a apresentação dos dados com elementos geométricos permite uma descrição imediata do fenômeno.”

Por último foram analisadas todas as informações, para alcançar os objetivos do trabalho.

## **4. DESENVOLVIMENTO**

### **4.1 RAMO DE ATIVIDADE DA EMPRESA**

Essa questão que interroga o ramo de atividade da empresa foi respondida pela totalidade dos questionários devolvidos. O total das respostas totaliza 208, pois houveram empresas pesquisadas que exploram mais de uma atividade.

Portanto, 76% das empresas são do ramo do comércio, 17% prestadoras de serviços e 7% indústrias.

### **4.2 TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO**

Verificou-se que 27% das empresas estão atuando num período inferior a 5 anos, 26% de 5 a 10 anos, 17% de 10 a 15 anos, 13% de 15 a 20 anos e 17% num período superior a 20 anos de atuação no mercado.

Pouco mais de 50% das empresas estão atuando até 10 anos no mercado, e o restante está dividido ente 10 e mais de 20 anos.

### **4.3 AS TOMADAS DE DECISÕES**

Perguntado às empresas em relação às tomadas de decisões dentro da empresa em quem fica a responsabilidade. Na maioria, as tomadas de decisões ficam concentradas no proprietário, com 89%.

Existem 4% que possuem administrador contratado para esse fim, 2% responderam que possuem consultoria externa e 2% que as tomadas de decisões são tomadas por algum familiar, e finalmente 3% das empresas responderam outras pessoas que são responsáveis pelas decisões.

### **4.4 NECESSIDADES GERENCIAIS ATENDIDAS**

#### **4.4.1 Necessidades Gerenciais Atendidas pelo Controle de Caixa**

Com relação ao controle de caixa, a opção mais assinalada foi que registra toda a movimentação, sendo que essa porcentagem é em relação ao número total de respostas e não de questionários respondidos.

Das empresas, 25% consideram que evita fraudes e desvios de recursos, 17% detecta possíveis erros de lançamentos, 39% que registra toda a movimentação e 19% evidencia o valor total atualizado.

#### **4.4.2 Necessidades Gerenciais Atendidas pelo Controle de Banco**

O controle de banco, assim como o de caixa também teve a maior porcentagem como registra toda a movimentação com 37%, obteve 17% em evita fraudes e desvios de recursos, 21% detecta possíveis erros de lançamentos e 25% evidencia o valor total atualizado.

#### 4.4.3 Necessidades Gerenciais Atendidas pelo Controle de Contas a Receber

Questionadas sobre as necessidades gerenciais atendidas por seu controle de contas a receber, foram obtidas as seguintes respostas, 18% evita fraudes e desvios de recursos, 34% registra toda a movimentação, 21% detecta possíveis erros de lançamentos e 27% evidencia o valor total atualizado.

#### 4.4.4 Necessidades Gerenciais Atendidas pelo Controle de Estoques

Em relação ao controle de estoques a maioria, ou seja, 35% afirma que o mesmo registra toda a movimentação, sendo que 21% considera que o mesmo evita fraudes e desvios de recursos e igualmente 21% evidencia o valor total atualizado e 23% considera que o referido controle detecta possíveis erros de lançamentos.

#### 4.4.5 Necessidades Gerenciais Atendidas pelo Controle de Contas a Pagar

O mesmo aconteceu com o controle de contas a pagar, que ficou com 38% na opção registra toda a movimentação, empatando com 19% as opções evita fraudes e desvios de recursos e detecta possíveis erros de lançamentos, e 24% que o controle evidencia o valor total atualizado.

#### 4.4.6 Necessidades Gerenciais Atendidas pelo Controle de Custos e Despesas

Em relação ao controle de custos e despesas, 16% das empresas afirmam que evita fraudes e desvios de recursos, 38% que registra toda a movimentação, 20% que detecta possíveis erros de lançamentos e finalmente 26% que evidencia o valor total atualizado.

#### 4.4.7 Necessidades Gerenciais Atendidas pelo Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa, em 37% das empresas pesquisadas registra toda a movimentação, 20% afirmam evitar fraudes e desvios de recursos. 18% que detecta possíveis erros de lançamentos e 25% que evidencia o valor total atualizado.

### 4.5 CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS

Numa análise geral, considerando todas as análises anteriores, foi considerado em cada empresa pesquisada qual fase do ciclo de vida foi levantada com maior frequência, podendo assim afirmar em qual ciclo de vida as empresas se encontram.

Portanto, nessa análise geral, 44% das empresas pesquisadas se encontram ainda na infância, 3% já passaram para a toca-toca, 9% para a adolescência, 24% estão na plenitude, que é

considerado o ciclo do equilíbrio, sendo o melhor de todos, 8% já decaíram para a estável, 8% para a aristocracia, 3% para a burocracia incipiente e 1% já se encontra na burocracia.

#### 4.6 CICLO DE VIDA DAS EMPRESAS CONFORME TEMPO DE ATUAÇÃO NO MERCADO

As empresas que estão atuando no mercado num tempo inferior a 5 anos, 51% delas estão ainda na infância, 2% na toca-toca, 12% na adolescência, 17% na plenitude, 8% na estável, 8% na aristocracia e 2% na burocracia incipiente.

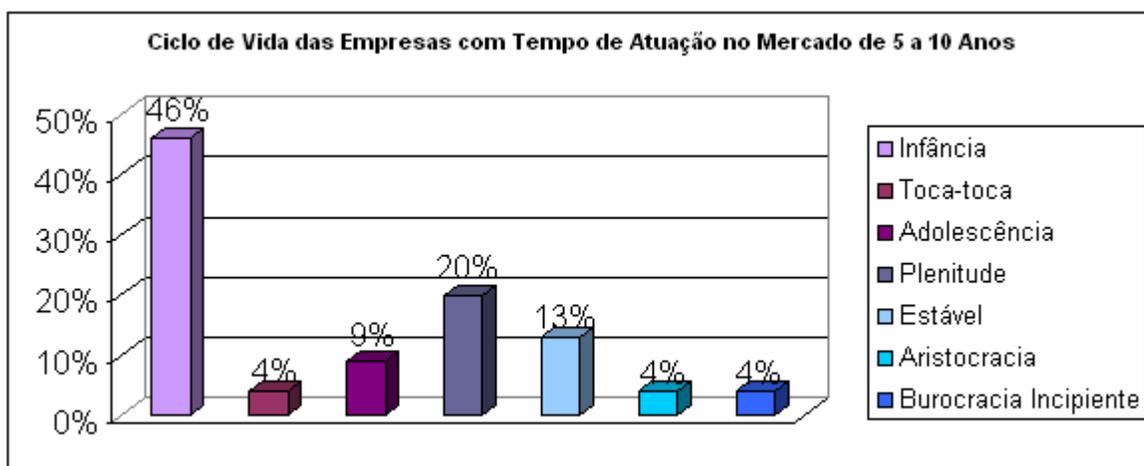


Figura 29 – Ciclo de Vida das Empresas com Tempo de Atuação no Mercado de 5 a 10 Anos

Fonte: Pesquisa realizada em 09/2006

Analisando as empresas que estão atuando no mercado de 5 a 10 anos, constatou-se que 46% se encontra na infância, 4% na toca-toca, 9% na adolescência, 20% na plenitude, 13% na estável, 4% na aristocracia e igualmente 4% na burocracia incipiente.

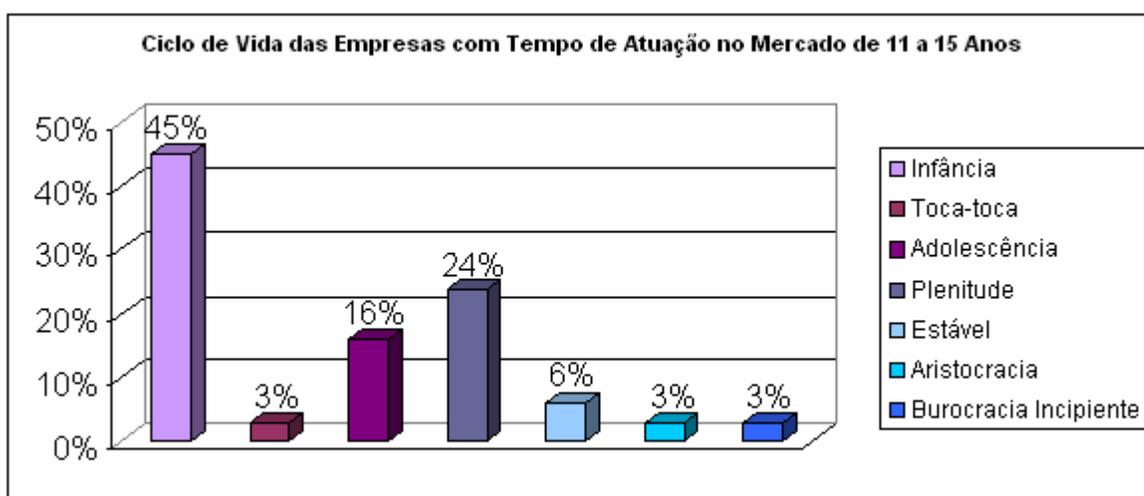
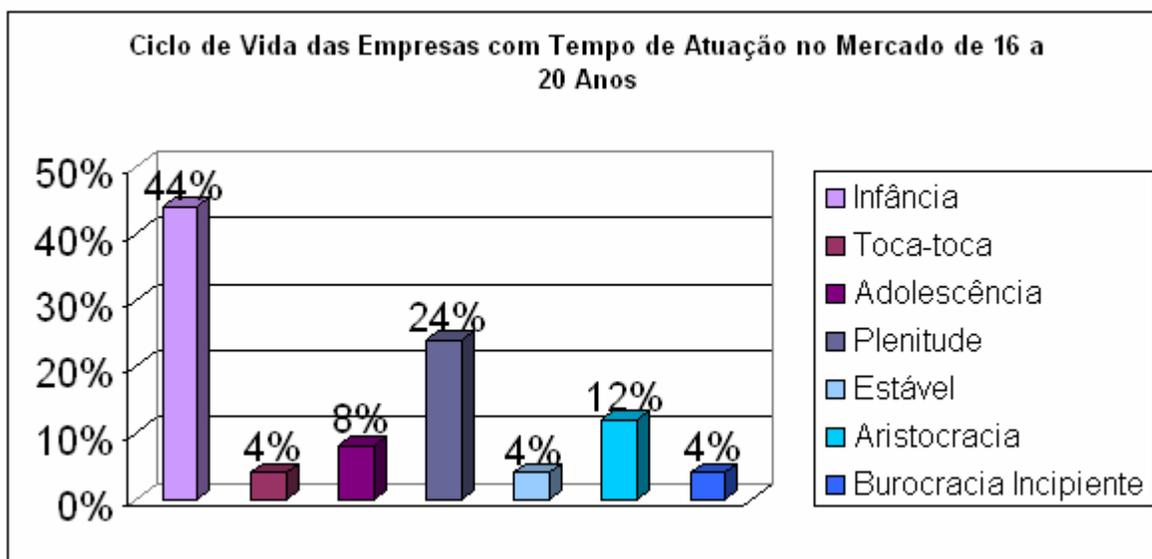


Figura 30 – Ciclo de Vida das Empresas com Tempo de Atuação no Mercado de 11 a 15 Anos

Fonte: Pesquisa realizada em 09/2006

Em relação as empresas de 11 a 15 anos de atuação no mercado, 45% delas se encontram na infância, 3% na toca-toca, 16% na adolescência, 24% na plenitude, 6% na estável, 3% na aristocracia e igualmente 3% na burocracia incipiente.



Figur

a 31 – Ciclo de Vida das Empresas com Tempo de Atuação no Mercado de 16 a 20 Anos

Fonte: Pesquisa realizada em 09/2006

Das empresas que estão atuando no mercado de 16 a 20 anos, 44% delas se encontram na infância, 4% na toca-toca, 8% na adolescência, 24% na plenitude, 4% na estável, 12% na aristocracia e 4% na burocracia incipiente.

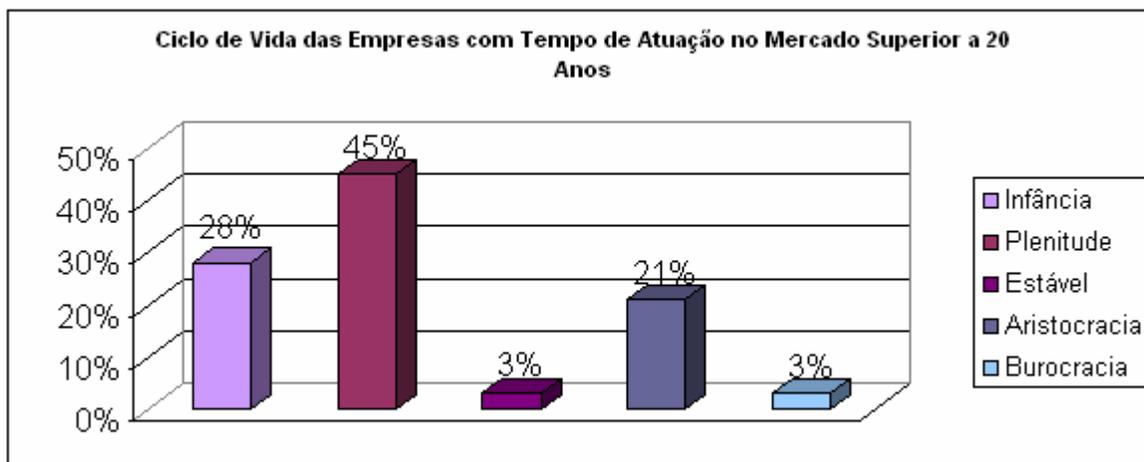


Figura 32 – Ciclo de Vida das Empresas com Tempo de Atuação no Mercado Superior a 20 Anos

Fonte: Pesquisa realizada em 09/2006

Sobre as empresas com um tempo superior a 20 anos de atuação no mercado, 28% se encontram na infância, 45% na plenitude, 3% na estável, 21% na aristocracia e 3% na burocracia.

#### 4.7 CONTROLES FINANCEIROS UTILIZADOS NOS DIVERSOS CICLOS DE VIDA

#### 4.7.1 Controles Financeiros Utilizados na Infância

Analisando em cada ciclo de vida a percentagem da utilização dos controles financeiros, constatou-se que na infância, 98% das empresas utilizam o controle de caixa, 91% o de banco, 96% o de contas a receber, 80% o de estoques, 100% das empresas utilizam o controle de contas a pagar, 86% o de custos e despesas, 74% o fluxo de caixa e 42% o fluxo de caixa projetado.

#### 4.7.2 Controles Financeiros Utilizados na Toca-toca

Na fase toca-toca, analisando a utilização dos controles financeiros, observou-se que 100% utilizam o controle de contas a receber, de estoques, de contas a pagar e o fluxo de caixa, 80% utilizam o controle de caixa e de banco, 60% o de custos e despesas e 40% o fluxo de caixa projetado.

#### 4.7.3 Controles Financeiros Utilizados na Adolescência

Na adolescência, 94% das empresas que se encontram neste ciclo de vida, utilizam o controle de caixa, 88% o de banco e de contas a receber, 76% o de estoques, 100% utilizam o controle de contas a pagar, 88% de custos e despesas, 71% o fluxo de caixa e 29% o fluxo de caixa projetado.

#### 4.7.4 Controles Financeiros Utilizados na Plenitude

Em relação a plenitude, 98% das empresas utilizam o controle de caixa, 91% de banco, 98% de contas a receber, 96% de estoques, 100% e contas a pagar, 93% de custos e despesas, 84% o fluxo de caixa e 62% o fluxo de caixa projetado.

#### 4.7.5 Controles Financeiros Utilizados na Estável

Na fase estável, 100% das empresas pesquisadas utilizam o controle de caixa, de contas a pagar e custos e despesas, 79% utilizam o controle de banco e o fluxo de caixa projetado e 93% utilizam o de contas a receber, estoques e o fluxo de caixa.

#### 4.7.6 Controles Financeiros Utilizados na Aristocracia

Em relação aos controles utilizados na aristocracia, 100% das empresas utilizam o controle de caixa e de contas a pagar, 94% o de banco e de contas a pagar, 88% de estoques, 81% de custos e despesas, 69% o fluxo de caixa e apenas 50% utilizam o fluxo de caixa projetado.

#### 4.7.7 Controles Financeiros Utilizados na Burocracia Incipiente

Na burocracia incipiente, 100% das empresas que se encontram nesta fase utilizam o controle de caixa, de banco, de contas a receber, de contas a pagar, fluxo de caixa e fluxo de caixa projetado e 80% utilizam o controle de estoques.

#### 4.7.8 Controles Financeiros Utilizados na Burocracia

No estágio da burocracia, foi o único que obteve 100% de utilização em todos os controles financeiros, exceto o fluxo de caixa projetado que nenhuma empresa nesta fase informou utilizar este controle financeiro.

### 5. CONCLUSÕES/RECOMENDAÇÕES

#### 5.1 CONCLUSÕES

A importância dos controles de gestão financeira para as empresas com o objetivo de controlar seus recursos e também utilizados para as tomadas de decisões, ficou evidenciada através desta pesquisa.

Além da observação da utilização dos controles, essa pesquisa também foi importante na verificação em qual ciclo de vida as empresas se encontram e como consequência foi possível analisar a utilização dos controles em cada estágio do ciclo de vida separadamente.

Portanto, o objetivo geral desse trabalho foi plenamente alcançado, tendo em vista que a utilização dos controles financeiros foi relacionada diretamente com cada estágio do ciclo de vida, onde foram apresentados os controles utilizados em cada um.

Foi proposto também verificar a relação que há entre a passagem de um estágio do ciclo de vida para outro com a passagem dos anos de atuação no mercado das empresas, constatando não haver nenhuma relação entre ambos.

Observaram-se empresas com menos de cinco anos de atuação e já sendo consideradas velhas, estando nos estágios de envelhecimento, assim como empresas com mais de vinte anos no mercado que não saíram ainda da infância, confirmando então a não relação entre anos de atuação no mercado e a passagem dos estágios do ciclo de vida.

Porém, em relação a utilização dos controles, verificou-se que são utilizados pela maioria das empresas, exceto o fluxo de caixa e em especial o projetado que não é muito utilizado nas empresas pesquisadas.

Portanto, todos os objetivos da presente pesquisa foram alcançados, contribuindo na análise da utilização dos controles de gestão financeira pelas empresas.

#### 5.2 RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa identificou a utilização dos controles de gestão financeira juntamente com as diversas fases do ciclo de vida das empresas, podendo contribuir para futuras pesquisas em outras regiões para comparações ou até mesmo relacionar o ciclo de vida das empresas com outros aspectos contábeis.

## REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 2004.

BRASIL, Haroldo Vinagre; BRASIL, Haroldo Guimarães. **Gestão Financeira das Empresas**: Um modelo dinâmico. 4 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. **Controle interno nas empresas**. São Paulo, Atlas 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**: aplicáveis às demais sociedades. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, Willian. **Administração de Pequenas Empresas**: Ênfase na Gerência Empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARION, José Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis**: Contabilidade Empresarial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Dílson campos. **Manual Como Elaborar Controles Financeiros**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**. Métodos e Técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. São Paulo, Atlas, 1980.