

# **A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COMERCIAIS DO RAMO DE VESTUÁRIO**

**Andressa Thais Weiss**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Ciências Contábeis.**

**Orientador: Prof. Msc. Gilberto Brondani**

**Santa Maria, RS, Brasil  
2013**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Curso de Ciências Contábeis**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova o Trabalho de Conclusão

**A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO  
PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COMERCIAIS DO RAMO  
DE VESTUÁRIO**

elaborado por  
**Andressa Thais Weiss**

como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Bacharel em Ciências Contábeis**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Gilberto Brondani, Msc.**  
(Presidente/ Orientador)

---

**Antônio Reske Filho, Msc.**

---

**Sandro Augusto Bittencourt, Msc.**

Santa Maria, 15 de fevereiro de 2013.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pela força e coragem de nunca me fazer desistir na busca dos meus objetivos, à minha mãe, Zenóbia Enir da Silva, que sempre esteve ao meu lado, apoiando-me e incentivando-me a seguir adiante, com eterna dedicação e amor; ao meu “pai emprestado” José Pedro que me incentivou a prestar vestibular no curso de Ciências Contábeis e também ao meu tio Carlos Felipe Weiss pelo auxílio nestes anos de graduação.

Agradeço ao meu companheiro Maurício Dibi Bevilaqua por toda a dedicação e incentivo nos últimos anos de faculdade; assim como aos meus sogros, Marilene e Joner Bevilaqua, pelo incentivo e amizade nos últimos semestres de graduação.

Agradeço ao meu orientador, professor Gilberto Brondani que me ajudou muito no desenvolvimento deste trabalho. Também sou grata ao professor Robson Machado da Rosa que me auxiliou na escolha do tema desta monografia.

Sou grata aos amigos e colegas que conheci durante os anos de graduação, com os quais compartilhei momentos de vitórias e derrotas, e que estiveram ao meu lado, motivando-me e não me deixando desistir em nenhum momento.

Agradeço às empresas pesquisadas que contribuíram para a execução deste trabalho, fornecendo informações sobre seu gerenciamento e peculiaridades.

Agradeço a todos os professores do Curso de Ciências Contábeis, por todos os ensinamentos adquiridos ao longo do curso.

Obrigado a todos, que embora não lembrados e citados, contribuíram de alguma forma para a conclusão deste trabalho.

Embora ninguém possa voltar atrás  
e fazer um novo começo, qualquer  
um pode começar agora e fazer um  
novo fim.

(Chico Xavier)

Trabalho de Graduação em  
Ciências Contábeis  
Universidade Federal de Santa Maria

**A CONTROLADORIA COMO FERRAMENTA DE GESTÃO PARA  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COMERCIAIS DO RAMO DE  
VESTUÁRIO**

AUTORA: ANDRESSA THAIS WEISS

ORIENTADOR: GILBERTO BRONDANI

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 15 de fevereiro de 2013.

As Micro e Pequenas Empresas fomentam o desenvolvimento da economia brasileira, sendo indispensáveis para alavancar o crescimento do país. Isto se deve ao fato do abundante número de estabelecimentos comerciais constituídos nas mais diversas regiões e a vasta capacidade de geração de empregos, o que torna os pequenos empreendimentos grandes pilares de sustentação da economia do Brasil, assim como em outros países do globo. Apesar de sua magnitude na evolução econômica do país, os pequenos negócios representam apenas 20% do PIB nacional, reflexo de diversos fatores que dificultam o desenvolvimento das pequenas empresas, tendo como principais razões a falta de planejamento do negócio, inexperiência dos gestores e os deficientes incentivos do governo. Baseando-se na influência dos pequenos estabelecimentos na economia brasileira, este trabalho objetivou demonstrar a percepção dos pequenos empresários do ramo de vestuário da cidade de Soledade – RS, quanto à forma de gerenciar seus pequenos negócios e sua visão do profissional contábil. Verificou-se que estas pequenas empresas se comportam de maneira semelhante a outras pequenas empresas brasileiras, apresentando pouco desenvolvimento e longevidade; poucos funcionários; gerenciamento intuitivo; influências pessoais na contratação de funcionários; controles deficientes; carência de planejamento e visão limitada do profissional contábil.

**Palavras-chave:** Micro e Pequenas Empresas. Economia. Gestão. Controle. Contábil.

## **ABSTRACT**

Undergraduate Work  
Accounting  
Universidade Federal de Santa Maria

### **CONTROLLING AS A MANAGEMENT TOOL FOR MICRO AND SMALL BUSINESS OF THE APPAREL INDUSTRY**

**AUTHOR: ANDRESSA THAIS WEISS**

**SUPERVISOR: GILBERTO BRONDANI**

Date and Local Defence: Santa Maria, February 15 th, 2013.

The Micro and Small Enterprises foster the development of the Brazilian economy, being necessary to leverage the country's growth. This is because of the abundant number of shops made in various regions and the vast capacity to generate jobs, which makes small businesses great pillars of Brazil's economy, as well as other countries of the globe. Despite its magnitude on the economic evolution of the country, small businesses account for only 20% of national GDP, reflecting several factors that hinder the development of small businesses, the main reasons for the lack of business planning, inexperience of managers and the disabled government incentives. Based on the influence of small establishments in the Brazilian economy, this study aimed to demonstrate the perception of small entrepreneurs in the clothing business in the city of Soledad - RS, as to how to manage your small business and your vision of professional accounting. It was found that these small firms behave similarly to other small Brazilian companies, with little development and longevity; few employees; intuitive management; personal influences hiring employees; disabled controls, lack of planning and limited view of professional accounting.

**Keywords:** Micro and Small Enterprises. Economics. Management. Control. Accounting.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Representação da questão n° 1 .....	71
Gráfico 2 – Representação da questão n° 2 .....	72
Gráfico 3 – Representação da questão n° 3 .....	73
Gráfico 4 – Representação da questão n° 4 .....	74
Gráfico 5 – Representação da questão n° 5 .....	75
Gráfico 6 – Representação da questão n° 6 .....	76
Gráfico 7 – Representação da questão n° 7 .....	77
Gráfico 8 – Representação da questão n° 8 .....	78

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Classificação de MPEs segundo critérios da Lei 123/06 .....	16
Tabela 2 - Classificação das MPEs segundo critérios do BNDES .....	17
Tabela 3 - Classificação de MPEs segundo critérios do SEBRAE .....	17
Tabela 4 - Taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas .....	22



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BNDES: Banco Nacional do Desenvolvimento  
COFINS: Contribuição para Financiamento da Seguridade Social  
IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
ICMS: Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços  
ISS: Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza  
MIG: Modelo Integrado de Gestão  
MPes: Micro e Pequenas Empresas  
PIB: Produto Interno Bruto  
PEc: Ponto de Equilíbrio Contábil  
PIS: Programa de Integração Social  
PMPC: Prazo Médio de Pagamento de Compras  
PMRE: Prazo Médio de Renovação de Estoques  
PMRV: Prazo Médio de Recebimento de Vendas  
SEBRAE: Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
TI: Tecnologia da Informação

## LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A - .....	85
Questão 1 .....	85
Questão 2 .....	85
Questão 3 .....	85
Questão 4 .....	86
Questão 5 .....	86
Questão 6 .....	86
Questão 7 .....	86
Questão 8 .....	87

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	15
<b>2.1 Micro e pequenas empresas</b> .....	16
2.1.1 Definições acerca de micro e pequenas empresas .....	16
2.1.2 Enfoque sistêmico nos pequenos empreendimentos .....	18
2.1.3 Visão e missão na pequena empresa .....	19
2.1.4 Panorama econômico-social da pequena empresa no Brasil .....	20
2.1.5 Mortalidade de micro e pequenas empresas .....	21
2.1.6 Perspectivas para a pequena empresa .....	24
<b>2.2 Contabilidade na pequena empresa</b> .....	24
2.2.1 Contabilidade gerencial na pequena empresa .....	26
2.2.2 Da contabilidade a controladoria .....	26
<b>2.3 A controladoria</b> .....	28
2.3.1 Surgimento e evolução .....	28
2.3.2 Definições acerca da controladoria .....	28
2.3.3 O <i>controller</i> .....	29
2.3.4 Controladoria na pequena empresa: atuação do <i>personal controller</i> .....	31
2.3.5 Vantagens da controladoria na pequena empresa .....	33
<b>2.4 A gestão empresarial</b> .....	35
2.4.1 Orçamento .....	37
2.4.2 Planejamento estratégico .....	37
2.4.3 Planejamento operacional .....	39
2.4.4 Execução .....	40
2.4.5 Controle .....	40
2.4.5.1 Controles internos .....	41
2.5 A tecnologia da informação .....	43
<b>2.6 Sistemas de informações gerenciais</b> .....	44
2.6.1 Sistemas de informações gerenciais na pequena empresa .....	46
<b>2.7 Modelo de sistemas de informações gerenciais para pequenas empresas</b> .....	47
2.7.1 O plano de contas .....	48
2.7.2 O balanço patrimonial .....	49
2.7.3 A demonstração do resultado .....	50
2.7.3.1 O ponto de equilíbrio contábil .....	51

2.7.4 Controles auxiliares do ativo .....	51
2.7.4.1 Controle de caixa .....	52
2.7.4.2 Controle de bancos conta movimento .....	53
2.7.4.3 Controle de aplicações financeiras .....	53
2.7.4.4 Controle de contas a receber .....	54
2.7.4.4.1 Prazo médio de cobrança .....	54
2.7.4.5 Controle permanente de estoques .....	55
2.7.4.6 Controle de imobilizado .....	57
2.7.5 Controles auxiliares do passivo .....	57
2.7.5.1 Controle de contas a pagar e fornecedores .....	58
2.7.5.2 Controle de gastos provisionados .....	59
2.7.5.3 Controle de receitas e despesas .....	60
<b>2.8 Análise dos relatórios contábil-gerenciais .....</b>	<b>60</b>
2.8.1 Análise dos índices de liquidez .....	60
2.8.1.1 Liquidez corrente .....	61
2.8.1.2 Liquidez seca .....	61
2.8.1.3 Liquidez geral .....	62
2.8.1.4 Liquidez imediata .....	62
2.8.2 Índices de rentabilidade .....	62
2.8.2.1 Giro do ativo .....	63
2.8.2.2 Margem líquida .....	63
2.8.2.3 Rentabilidade do ativo .....	63
2.8.2.4 Rentabilidade do patrimônio líquido .....	64
2.8.3 Índices de atividade .....	64
2.8.3.1 Prazo médio de recebimento de vendas .....	65
2.8.3.2 Prazo médio de pagamento de compras .....	65
2.8.3.3 Prazo médio de renovação de estoques .....	66
2.8.3.4 Posicionamento relativo de atividade .....	66
2.8.4 Demonstração do fluxo de caixa .....	66
2.8.5 Administração do capital de giro .....	67
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>69</b>
3.1 População e amostra .....	70
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>71</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>79</b>
REFERÊNCIAS .....	81
APÊNDICES .....	81

# 1 INTRODUÇÃO

Segundo dados divulgados pelo Sistema Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa — SEBRAE (2011), o Brasil possui atualmente 6,1 milhões de micro e pequenas empresas, totalizando 99% de toda malha empresarial do país. Estas empresas fomentam o desenvolvimento da economia brasileira, sendo vitais para o crescimento econômico e social do país, devido à sua abrangência territorial, responsabilizando-se por 14,7 milhões de empregos, totalizando 51,6% das ocupações formais no Brasil.

Apesar de sua magnitude na evolução econômica do país, os pequenos negócios geralmente apresentam baixa lucratividade, participando em apenas 20% do PIB nacional (SEBRAE 2011). Além disso, exibem altos índices de mortalidade: pesquisas apontam que 26,9% das MPEs encerram suas atividades com até dois anos de atividade, podendo esse índice chegar a 36% se for considerado o período de quatro anos (SEBRAE, 2007; 2011).

A presente monografia destaca o comércio do ramo de vestuário, por ser um dos setores com grande relevância na economia local e nacional, devido à grande geração de emprego e melhora da qualidade de vida da população, contribuindo significativamente para o desenvolvimento econômico-social do país. Contudo, observa-se que os pequenos gestores da cidade pesquisada fazem pouco uso das informações oriundas da contabilidade e da gestão empresarial qualificada, talvez por carência de conhecimento das informações que poderiam ser geradas ou a forma de sua aplicação nas tomadas de decisões.

Diante deste cenário, apresenta-se o problema: Qual a visão dos empresários de micro e pequenas empresas do ramo de vestuário da cidade de Soledade - RS quanto à forma de gestão de suas empresas e sua percepção do profissional contábil?

O objetivo geral do trabalho visa demonstrar a percepção dos pequenos empresários do ramo de vestuário da cidade de Soledade – RS, quanto à maneira de gerenciar seus pequenos negócios e sua visão do profissional contábil.

No que tange os objetivos específicos deste trabalho, procurou-se evidenciar nas micro e pequenas empresas do comércio de vestuário da referida cidade:

- o tempo de atividade da empresa no mesmo ramo de negócio, a fim de verificar a sobrevivência destas empresas no mercado;
- as circunstâncias de abertura ou obtenção destes estabelecimentos comerciais;
- a composição do quadro de funcionários e o método utilizado para novas contratações;

- a quantidade de controles auxiliares básicos mantidos pela administração;
- a visão dos pequenos empresários sobre o profissional contábil que lhe presta serviços e utilidade de possíveis relatórios gerenciais elaborados por estes.

Desse modo, têm-se como justificativa deste trabalho a sobrevivência e crescimento deste setor da economia, visto que os pequenos empreendimentos são fundamentais para o desenvolvimento do país, tanto por sua vasta capacidade de geração de emprego, quanto por sua abrangência territorial.

Para Gil (2007), a hipótese é uma suposta resposta ao problema a ser investigado, aceita ou rejeitada depois de devidamente testada. Nesse contexto, as hipóteses de pesquisa associadas ao tema proposto são as seguintes:

- as empresas analisadas apresentarem tempo de sobrevivência na atividade proporcional às taxas de mortalidade de MPEs disponibilizadas em pesquisas do SEBRAE (2011).
- a forma de gerenciamento destes pequenos negócios ocorrer de forma intuitiva, ou seja, baseado na experiência do gestor utilizando-se de poucos controles gerenciais oriundos de informações contábeis;
- a constituição destas empresas ocorrer sem planejamento prévio, profissional ou especializado;
- a composição do quadro de funcionários possuir, em sua maioria, poucos funcionários e pessoas ligadas diretamente com o gestor o pequeno negócio, através de relações de amizade ou familiares, sem profissionalização específica para as funções ocupadas.
- os pequenos empresários perceberem o profissional contador como simples apurador de impostos, apresentando visão limitada sobre sua capacidade em gerar informações úteis para auxiliar nas decisões gerenciais.

As hipóteses expostas são respostas provisórias de perguntas relacionadas ao tema proposto, a serem confirmadas através da pesquisa a ser desenvolvida a partir do presente projeto de pesquisa.

O presente trabalho está estruturado em 5 partes. Na introdução apresenta-se o tema proposto, sua problemática seguida do questionamento da pesquisa; o objetivo geral, seguido dos objetivos específicos desta; completando-se com a justificativa e a hipótese por fim.

A segunda parte é destinada à revisão bibliográfica, seguida das características metodológicas. Na quarta parte procede-se à análise e discussão de dados; seguida das considerações finais.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Observa-se ao longo da história da evolução empresarial no Brasil, que a maior parte das organizações nunca se preocupou substancialmente no desenvolvimento de modelos de gestão baseados em informações contábeis para decidir gerencialmente, alcançando os lucros pretendidos. Em sua maioria, as micro e pequenas empresas (MPEs) procuram menos ainda estas alternativas de auxílio gerencial, talvez por carência de informação ou por administrarem seus negócios de forma intuitiva.

Muitos empresários desempenham funções diversas dentro da empresa, acabando por acumular funções de gestão e operação dos negócios, prejudicando o planejamento estratégico e gerencial na busca da otimização dos lucros. Aos poucos, os pequenos empreendedores começam a atentar para essa inabilidade, percebendo a necessidade de se elaborar um fluxo de informações confiáveis para agilizar os processos decisórios, além da procura por meios de controle e racionalização de custos.

No que tange a disponibilização de informações, a contabilidade tradicional é bastante lenta, impossibilitando a tomada de decisão baseada em dados, pois as decisões gerenciais requerem agilidade. Nas MPEs, os relatórios contábeis são fornecidos por escritórios de contabilidade, onde geralmente estão inclinados a atender aos órgãos fiscalizadores e à legislação, não se preocupando com as questões gerenciais da empresa.

Considerando-se a relevância das MPEs no desenvolvimento do país, é fundamental dar atenção à estrutura dessas organizações, no que tange seus procedimentos de controle e racionalização de custos, para que obtenham consistência e agilidade nos processos.

O modelo de gestão a ser aplicado em MPEs deve contemplar a controladoria através de um sistema de informação gerencial, baseada na união de ações e informações vitais para o bom gerenciamento, juntamente com o planejamento estratégico e operacional, favorecendo a competitividade dos pequenos negócios.

Nesse contexto, buscam-se alternativas para o melhor gerenciamento, através da utilização dos modelos de gestão baseados nos processos de controle e informação, podendo assim determinar uma vantagem competitiva em relação às demais empresas concorrentes.



## 2.1 Micro e pequenas empresas

### 2.1.1 Definições acerca de micro e pequenas empresas

Historicamente, a primeira definição legal de pequena empresa ocorreu em 1948 nos Estados Unidos pelo *Select Service Act*, um estatuto que regulamentava os pequenos estabelecimentos de acordo com alguns princípios básicos, como por exemplo, não terem posição dominante no comércio ou indústria ou não possuírem mais de 500 funcionários.

Através de uma análise histórica, infere-se que o capitalismo moderno teve início com a pequena empresa, crescendo a partir de negociantes que, acompanhados de seus servos, viajavam pelo interior do país vendendo mercadorias à nobreza. Estas empresas acabaram se tornando um dos principais alicerces do desenvolvimento econômico das nações industrializadas. (CHÉR, 1990, p.18).

No Brasil, existem diferentes entendimentos para que uma empresa seja considerada micro ou pequena, das quais se destacam as definições da Lei Geral de Micro e Pequenas Empresas – Lei 123/06, BNDES e Sebrae. Apesar das diferentes definições, em regra é necessário que as empresas possuam algumas limitações básicas nas suas características, em especial no seu faturamento e número de funcionários.

Segundo Chér (1991, p.17), “*para se conceituar as pequenas e médias empresas, algumas variáveis são tradicionalmente utilizadas, tais como mão de obra empregada, capital registrado, faturamento, qualidade produzida, etc.*”.

O critério mais utilizado para classificação de micro e pequenas empresas - MPEs no Brasil é definido pela Lei Geral de Micro e Pequenas Empresas - Lei 123/06, considerando os seguintes limites de Receita Bruta Anual, segundo a tabela 1:

**Tabela 1 – Classificação de MPEs segundo critérios da Lei Geral de Micro e Pequenas Empresas 123/06:**

Classificação	Receita Bruta Anual
Microempresa	até R\$ 360.000,00
Empresa de Pequeno Porte	de R\$ 360.000,00 até R\$ 3.600.000,00

Fonte: Lei Complementar Federal nº 123, de 14/12/2006.

Entretanto, o BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento do Econômico e Social define o porte das empresas com base na Receita Operacional Bruta Anual, de acordo com a tabela 2:

**Tabela 2 – Classificação das MPEs segundo critérios do BNDES**

Classificação	Receita Operacional Bruta Anual
Microempresa	menor ou igual a R\$ 2.400.000,00
Pequena empresa	maior que R\$ 2.400.000,00 e menor ou igual a R\$ 16.000.000,00
Média empresa	maior que R\$16.000.000,00 e menor ou igual a R\$ 90.000.000,00
Média grande empresa	maior que R\$ 90.000.000,00 e menor ou igual a R\$ 300.000.000,00
Grande empresa	maior que R\$ 300.000.000,00

Fonte: Banco Nacional de Desenvolvimento Social – BNDES - 2011

Os critérios de definição instituídos pelo SEBRAE no Brasil para classificação de MPEs do segmento comercial e de serviços é definida diretamente pela quantidade de funcionários de acordo com a tabela:

**Tabela 3 – Classificação de MPEs segundo critérios do Sebrae**

Porte / Setor	Comércio
Microempresas	até 9 empregados
Empresas de Pequeno Porte	de 10 a 49 empregados
Médias	de 50 a 99 empregados
Grandes	100 ou mais empregados

Fonte: Sebrae (in Dieese, 2010, 2011).

A opção do SEBRAE por definir as empresas de acordo com o número de funcionários, subentende a premissa de que a quantidade de empregados determina a produtividade da empresa, deduzindo-se assim o tamanho das mesmas.

Os conceitos e definições destes órgãos (Lei 123/06, BNDES e SEBRAE), aparentam indicar que as pequenas empresas estão relacionadas apenas como uma atividade de menor potencial econômico, contudo essa é uma visão equivocada, pois os pequenos negócios constituem um mecanismo de distribuição de renda, reduzem as desigualdades sociais e regionais, gerando potencialmente emprego, renda e oportunidades para as pessoas menos favorecidas.

Quanto às características inerentes às micro e pequenas empresas brasileiras, pode-se dizer que em geral, possui apenas um proprietário que administra o negócio; seu capital social é praticamente todo financiado por ele e sua empresa limita-se a operar no bairro onde está localizada, não influenciando significativamente na economia ou predominância do ramo em que ocupa.

Gonçalves e Koprowski (1995) destacam também como características básicas das MPEs: utilizar trabalho próprio ou de familiares; inexistência de administração qualificada fora da empresa; estreita relação pessoal do proprietário com os funcionários, clientes e fornecedores; dificuldade em obter crédito, inclusive de curto prazo e dependerem de fontes de suprimentos próximos do estabelecimento.

Como visto, uma empresa pode ser classificada pelo número de funcionários, conforme o seu tamanho, sua atividade, receita bruta auferida, entre outras formas de enquadramento. Mas por uma questão de conveniência para os governos, em conformidade com seus objetivos tributários as MPEs são enquadradas de acordo com seus aspectos quantitativos, como o volume de vendas. Em suma, a classificação deste tipo de empresa está mais voltada aos efeitos que a arrecadação tributária possa oferecer, do que aos aspectos qualitativos essenciais dos pequenos negócios.

### 2.1.2 Enfoque sistêmico nos pequenos empreendimentos

Apesar de possuírem menor porte, as MPEs constituem um sistema organizacional, independente de sua atividade econômica. A abordagem sistêmica considera diversas questões sobre a gestão das pequenas empresas, tornando-se o método apropriado para delimitar, estruturar e compreender a administração dos pequenos negócios.

Para Gonçalves e Koprowski (1995, p. 45), o “*sistema é definido como um grupo de itens que interagem entre si ou que sejam interdependentes, formando um todo unificado, com objetivos comuns*”.

De acordo com Catelli (1999, p.37), os sistemas possuem as seguintes características:

- compõe-se de partes ou elementos que se relacionam de forma a constituir um todo;
- possuem um objetivo ou uma razão que integra e justifica a reunião de suas partes;
- delimitam-se em determinado contexto, apesar da possibilidade de serem decompostos ou compostos de forma a permitir o estudo de suas interações com elementos externos ou entre elementos internos.

Logo, para se utilizar a abordagem sistêmica é imprescindível o planejamento minucioso, a determinação do alcance de sua aplicação, a definição clara de seus objetivos e o reconhecimento de seu ambiente interno e externo, definindo-se as relações necessárias entre todos os elementos em questão.

A visualização da organização mediante seus processos significa a adoção do ponto de vista do cliente. Os processos constituem-se na estrutura por meio da qual uma organização faz o necessário para produzir valor aos seus clientes. Em consequência disso, uma importante medida de processo é a satisfação do cliente com o produto desse processo. Como são os árbitros finais do projeto do processo e do desempenho constante, os clientes devem estar representados em todas as fases dos programas de administração por processos. (Gonçalves e Koprowski, 1995, p. 52).

Do ponto de vista processual, em que os clientes definem os processos da organização, a pequena empresa pode ser visualizada como um processo de esforço para conversão de recursos (materiais, humanos e financeiros) em produtos e serviços, formados por demais processos menores e interdependentes, que configuram suas atividades.

### 2.1.3 Visão e missão na pequena empresa

Ao se imaginar a situação de uma pequena empresa após certo período de tempo, com relação às vendas, desenvolvimento dos negócios, funcionários, ou qualquer outro fator que seja imprescindível para a sobrevivência dela, têm-se a visão do negócio. Ao se definir o ramo de negócio, ou qual deveria ser este ramo, estará se definindo a missão da pequena empresa. Ainda, nas pequenas empresas a definição da missão também é ponto fundamental, a fim de que o gestor tenha noção do próprio negócio em que está atuando.

Segundo Padoveze (2003, p. 25) a visão define-se por ser *“um conjunto preciso e bem elaborado de palavras que anunciam para onde a empresa está caminhando ou traçam um quadro do que ela deseja ser ou aonde quer chegar”*. Para Salim (2005, p. 43) *“a visão é uma direção estratégica, de longo prazo a ser seguida, pois é essa visão que irá revitalizar a empresa”*.

Nesse contexto, a visão deve expor o desejo de futuro da organização, não estando limitado ao empresário ou gestor da pequena empresa, devendo ser compartilhado com todas as pessoas relacionadas com a atividade, em forma de documento escrito para que seja entendido e vivenciado por todos.

Para se estabelecer a missão, deve-se determinar o público-alvo: o que ele deseja, quais são suas necessidades e ambições. De acordo com Cobra (1991, p.31), é preciso responder ao tradicional questionamento: *“Onde está o cliente? O que o cliente compra? O que tem valor para o cliente?”*.

Em face destes questionamentos, conclui-se que os clientes determinam a atividade da empresa e os rumos do negócio. Determina ainda, qual será a demanda de produtos e analisam a *performance* da empresa relativa a essa demanda. Nesse contexto, após a definição

da missão através dos desejos e anseios dos clientes, inicia-se um processo para estabelecer claramente qual a atividade da empresa.

A missão é aquilo que você quer que sua empresa seja. Deve ser desafiadora, mas tangível. Uma declaração de missão bem feita deve deixar claro que você entende qual é o negócio, tem uma estratégia definida e sabe como atingir seus objetivos. (SALIM, 2005, p.44).

É comum encontrar empresas que atuam há anos no mercado sem definir a sua missão para seus funcionários, clientes, fornecedores, ou outras pessoas que se relacionam diretamente com elas. Nakagawa (1995, p. 24) faz referência à missão de uma empresa, advertindo que, *“embora seja desejável, nem sempre a empresa declara sua filosofia de negócio de uma forma explícita e clara para conhecimento de seus gerentes, empregados e outros interessados”*. O ideal é que se elabore uma declaração da missão estabelecida, afixando-se na parede para o conhecimento de todos na organização.

Em suma, a missão objetiva a eficácia e eficiência das atividades da empresa e deverá estar ao alcance e entendimento de todos na organização, evidenciando as metas da empresa a seus sócios, clientes e colaboradores de forma clara e definida.

#### 2.1.4 Panorama econômico-social da pequena empresa no Brasil

As MPEs atuam na geração do produto nacional, interiorização do desenvolvimento e criação significativa de postos de trabalho: 14,7 milhões de empregos no país (SEBRAE 2011), compondo desta forma, o alicerce da estrutura de absorção de mão de obra no Brasil. Dessa forma, Ferronato (2011, p. 21), diz que *“o nascimento e desenvolvimento das pequenas empresas deve ser compreendido como um instrumento à disposição do Estado capaz de contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos cidadãos”*.

A formação de pequenas empresas possibilita a ascensão profissional e social das pessoas, pois grande parte da população encontra nas MPEs alternativas de sobrevivência e força para resistir à obtenção do dinheiro fácil, desonesto ou violento. As pequenas empresas possibilitam a melhoria da qualidade de vida da população, reduzindo as desigualdades e conseqüentemente, decrescendo a violência em nosso país.

Pode-se afirmar que há uma grande esperança com o desenvolvimento dos pequenos negócios em todos os cantos do planeta. As fronteiras comerciais estão abertas a todos. Percebe-se uma nova mentalidade empresarial centrada no profissionalismo e não no amadorismo. É visível a importância que se dá com a administração das pequenas empresas, sobretudo porque elas são mais ágeis. (SOUZA, 2012, p.14).

No Brasil, é considerável a importância das MPEs no desenvolvimento econômico e na estratégia de crescimento da economia. Além disso, elas representam a maioria dos estabelecimentos comerciais e de serviços, respondendo por uma fatia relevante do produto social, impostos recolhidos e salários pagos, absorvendo a mão de obra mais modesta e menos qualificada.

Para Santos e Veiga (2012, p.7), apesar das MPEs apresentarem-se como agente econômico-social flexível e versátil, estes empreendimentos possuem ainda muitos desafios para os próximos anos a considerar:

- a competitividade no ambiente global, que rompe fronteiras, se renova e possibilita a investidores diversos, com estratégias, culturas e políticas diferenciadas ser cada vez mais agressivos;
- a necessidade de acompanhar a harmonização contábil internacional, adequando-se de forma a disputar o mercado global.

Indubitavelmente este segmento tem papel fundamental no desenvolvimento do país, tanto no âmbito econômico quanto social. Contudo, apesar de ser o segmento que necessita de menores investimentos para geração de postos de trabalho em relação a qualquer outro, há que se considerarem os altos índices de mortalidade desses empreendimentos, onde 36% das pequenas empresas constituídas não sobrevivem aos quatro primeiros anos de atividade no Brasil, de acordo com o SEBRAE.

#### 2.1.5 Mortalidade de micro e pequenas empresas

De acordo com os últimos dados divulgados pelo SEBRAE (2011), existem atualmente 6,1 milhões de micro e pequenas empresas no Brasil, responsáveis por 99% de todo setor empresarial do país. Estas empresas fomentam o desenvolvimento da economia brasileira, encontrando-se nas mais diversas regiões do território, proporcionando cerca 14,7 milhões de empregos formais no Brasil, o que consagra as MPEs como grandes pilares de sustentação da economia.

Apesar da influência na evolução econômica e social do país, os pequenos negócios geralmente apresentam baixa lucratividade, participando em apenas 20% do PIB nacional, apresentando altos índices de mortalidade.

Em pesquisa realizada pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - (SEBRAE) constatou-se a evolução das seguintes taxas de mortalidade desse segmento empresarial, conforme a tabela a seguir:

Tabela 4 - Taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas

<b>Tempo de existência das empresas</b>	<b>Ano de constituição formal</b>	<b>Taxa de sobrevivência</b>	<b>Ano de constituição formal</b>	<b>Taxa de sobrevivência</b>
<b>Até 2 anos</b>	2002	50,60%	2005	71,90%
<b>Até 3 anos</b>	2001	43,60%	2004	68,70%
<b>Até 4 anos</b>	2000	40,10%	2003	64,10%

FONTE: Adaptado SEBRAE (2007, 2011).

Atentando-se que os percentuais de mortalidade e sobrevivência se complementam, averigua-se que a taxa de MPEs que sobreviveram aos dois primeiros anos aumentou de 50,6% em 2002 para 71,9% em 2005.

Os obstáculos diários enfrentados por essas empresas podem resultar no encerramento de suas atividades, acarretando perdas para o investidor, assim como o fechamento de diversos postos de trabalho, simultaneamente com produtos e serviços que deixam de ser oferecidos no mercado: prejuízo para o país e para toda sociedade.

As micro, pequenas e médias empresas, para os próximos anos, têm muitos desafios. Isto pode ser demonstrado pelo número de empresas que encerram suas atividades anualmente no Brasil. Essas empresas encerram suas atividades por vários motivos, desde a falta de uma gestão gerencial adequada, falta ou dificuldade de obter crédito das instituições financeiras, problemas de ordem fiscal ou tributária, à falta de preparo dos gestores. (SOUZA, 2012, p. 7).

Diversos fatores colaboram para a mortalidade prematura das MPEs, contudo, para especialistas em gestão empresarial a ausência de planejamento estratégico dos empreendedores e a inexperiência no ramo de negócio são as maiores causas de mortalidade. Segundo o consultor de gestão empresarial Sidney Shiroma (2010), há dez erros considerados os mais comuns cometidos pelos gestores de MPEs e que podem levá-las a falência:

- 1) não possuir um plano de negócios, planejamento estratégico ou análise mercadológica;
- 2) confundir as finanças da empresa com as finanças pessoais;
- 3) contratar qualquer familiar ou amigo, ao invés de contratar pessoas adequadas para a empresa;
- 4) além de definir o que cada sócio/funcionário deve realizar, é preciso estabelecer uma data/hora para terminar a tarefa, uma vez que as despesas tem data fixa de pagamento, o atraso de uma tarefa pode atrasar o recebimento de uma receita e prejudicar o fluxo de caixa da empresa;
- 5) tomar decisões sem informações precisas, sobretudo informações financeiras. É preciso ter um controle detalhado de todas as receitas, despesas e investimentos, para simular os impactos futuros de qualquer ação;
- 6) contrair empréstimos para pagar despesas operacionais, sem ter um plano de recuperação/reestruturação. Se a empresa não consegue pagar despesas operacionais com as receitas das operações, deve rever ou mudar o plano de negócios;

- 7) não tomar decisões no momento correto, como demissões, mudanças de procedimento, aumento das atividades, suspensão de operações, entre outros. Prorrogar as decisões só aumenta o tamanho do impacto na empresa;
- 8) perder o comando, a comunicação e o respeito pelas pessoas. Todos têm sua devida importância dentro da organização, mas algumas pessoas precisam ser o “cérebro” da empresa, e outras precisam ser o “corpo” da empresa;
- 9) ficar dependente de fornecedores, funcionários ou clientes. É preciso evitar essa dependência, pois traz riscos significativos para o negócio, elaborando planos de contingência para a falta ou ausência destes;
- 10) acreditar que sabe tudo, que não precisa de ajuda e nunca enfrentará dificuldades. É preciso ouvir e considerar a opinião ou sugestão dos funcionários, clientes e fornecedores, se atualizar constantemente e buscar ajuda profissional para agregar valor à operação da empresa.

Nesse contexto, fica evidente que a falta de experiência no ramo de atividade dificulta o andamento dos negócios, podendo sentenciar a extinção da empresa. Da mesma forma, a incompetência administrativa pode impossibilitar a organização e controle das atividades, estimação de custos e definição de preços.

Fundamentando-se em Ortigara (2006), listam-se ainda outros fatores associados à mortalidade de MPEs: relacionamento entre os sócios; falta de foco no negócio; não observação do princípio da entidade (confusão entre pessoa física e pessoa jurídica); desconhecimento do mercado em que atua; falta de controle administrativo; gestão inadequada do capital de giro; falta de acesso a financiamentos; impostos e tributos altos; concorrência; baixo lucro; dificuldade financeira; desinteresse na continuação do negócio; maus pagadores e/ou inadimplência; problemas familiares; entre outros.

Em sua pluralidade, os pequenos empresários lidam com poucos funcionários, instalações reduzidas, efetuam pequenas transações e gerenciam patrimônios limitados. À medida que essas empresas vão crescendo, os problemas aumentam, pois o próprio mercado está propício a consumir os produtos dessas empresas, obrigando-as assim a se adaptar à nova realidade.

Dentre os princípios fundamentais da contabilidade, aquele que mais deveria ser observado pelos pequenos empreendedores é o princípio da entidade, que trata da separação jurídica das pessoas físicas dos sócios, em relação às pessoas jurídicas. Segundo este princípio, o patrimônio das pessoas naturais: seus bens, direitos e obrigações não podem ser confundidos com o patrimônio da pessoa jurídica legalmente constituída. A partir desse pressuposto, conclui-se que a contabilidade está ligada diretamente ao patrimônio, tanto do empresário, quanto da empresa, não podendo estes ser confundidos.



### 2.1.6 Perspectivas para a pequena empresa

As novas tendências econômicas mundiais apontam o crescimento na economia e na diversidade dos ramos de atividade beneficiando as pequenas empresas, especialmente por serem mais ágeis que as grandes, havendo mais mutabilidade nestes tipos de empreendimento.

Souza (2012, p. 30) discorre que “*a globalização da economia, a travessia das fronteiras entre os países, tem proporcionado o fortalecimento dos pequenos negócios*”.

De fato, segundo dados divulgados pelo SEBRAE (2011) somente no Brasil são constituídos em média, 500 mil novos empreendimentos por ano. Por consequência, a geração de um ambiente favorável às pequenas empresas é essencial para o seu crescimento, uma vez que os pequenos negócios colaboram para o desenvolvimento das cadeias produtivas de importantes setores econômicos no país. Todavia, na economia mundial sempre haverá períodos de queda e alta nos mercados competitivos, originando fatores que podem fugir da alçada de controle dos gestores.

As micro, pequenas e médias empresas têm de se adaptar constantemente à dinâmica atual do mercado, considerando-se a harmonização contábil internacional, a legislação brasileira e as alterações constantes nas políticas tributárias (SANTOS; VEIGA, 2012, p. 7).

Independente dos prognósticos da economia é imprescindível que as MPEs executem técnicas de gestão e planejamento estratégico continuamente, podendo-se dizer que a mudança é uma constante no gerenciamento de MPEs, visto que a empresa é um organismo vivo e está em constante mutação, desenvolvendo seus aspectos sociais, econômicos e políticos.

## 2.2 Contabilidade na pequena empresa

A contabilidade se apresenta como ferramenta vital na geração de informações sobre a organização, dando suporte às decisões gerenciais de forma mais segura.

O gerenciamento financeiro nas micro e pequenas empresas não é muito diferente do utilizado nas grandes empresas, mas, como é óbvio, muito mais simples. Entretanto, não podemos correr o risco de administrar uma pequena empresa como antigamente, sem os conhecimentos mínimos do gerenciamento do setor financeiro. (SOUZA, 2012, p. 2).

Constata-se que a contabilidade utilizada de forma gerencial surgiu como um instrumento eficaz a qualquer tipo de negócio, prestando suporte informacional também aos gestores de pequenos empreendimentos.

Apesar da importância dessas informações, segundo pesquisas realizadas por Ferronato (2011), a maioria dos contadores não envia relatórios gerenciais aos pequenos empresários, alegando que estes não sabem se utilizar das informações contábeis, ou ainda, alegam que o motivo dessa omissão também diz respeito à incompleta remessa de documentos aos escritórios. Esse descompasso entre os pequenos empresários e os escritórios de contabilidade impossibilita o sistema de informações contábeis, uma vez que nem o balanço geral elaborado por exigência legal e fiscal presta-se a uma análise confiável. Nesse contexto, a forma como ambos se comportam restringe a serventia das demonstrações contábeis geradas, necessitando esse comportamento ser revisto.

Para Raza (2008, p. 17), *“o empreendedor deve tornar a sua contabilidade uma fonte de informações para que possa tomar decisões seguras e coerentes com seu negócio”*. Ao fazer uso da contabilidade como instrumento de gestão, tendo o contador como seu aliado, as pequenas empresas poderão ter mais chances de prosperar no negócio.

Entretanto, o contador age como simples apurador de impostos, calculando as obrigações fiscais e contribuições das pequenas empresas. Tal postura desvaloriza o potencial do profissional contábil, pois se atentando apenas às burocracias da empresa, ele termina por trabalhar gratuitamente para o Governo.

Ferronato (2011, p.29) explica que *“em vez de apontar novos caminhos e viabilizar soluções criativas para os antigos problemas dos menores executivos, com perplexidade percebemos repetidos padrões”*. Discorre ainda que *“sob essa ótica, enxergamos os contadores envolvidos, quase exclusivamente, como auxiliares do Fisco, da burocracia, da Previdência Social e da lei trabalhista, todavia, pagos pelas microempresas”*. Constatase que os contadores não se ocupam das carências dos pequenos empresários, estão apenas envolvidos com produtos contábeis acontecidos no passado, produzindo demonstrações financeiras ultrapassadas.

É extremamente aconselhável que os pequenos executivos desenvolvam o aprendizado gerencial, bem como o hábito de enviar documentos completos e fidedignos à contabilidade, a fim de gerar relatórios confiáveis e úteis. No que diz respeito aos contadores, é necessário que prestem melhores serviços, fornecendo sistematicamente informações gerenciais aos microempresários.

### 2.2.1 Contabilidade gerencial na pequena empresa

As funções do contador não deveriam se limitar a calcular os impostos e manter a contabilidade da empresa em dia, visto que esse profissional possui informações valiosas sobre as empresas a qual presta serviços.

Conforme argumenta Chér (1991, p. 36), “*a contabilidade tem sido encarada como um instrumento tão somente para atender a uma série de exigências legais e burocráticas, e não encarada como um instrumento de apoio à administração*”. Dessa forma, cabe ao profissional contábil suprir as carências de informações gerenciais nos pequenos negócios, utilizando-as como instrumentos de planejamento na gestão estratégica, a fim de obter uma vantagem competitiva para as mesmas.

Desse modo, através de técnicas contábeis simples o contador poderia produzir informações de grande valor para quem está na direção de uma pequena empresa, evitando descompassos financeiros no levantamento dos balanços anuais dessas organizações, que normalmente resultam em prejuízos para elas. Entende-se assim, que o contador pode desenvolver o papel de *personal controller* (*controller* terceirizado) na pequena empresa, uma vez que suas qualificações e entendimento dos negócios do cliente já são de seu profundo conhecimento.

Para Oliveira (2005, p.36), “*a contabilidade gerencial fornece as informações claras, precisas e objetivas para a tomada de decisão*”. Consoante a essa ideia, o contador pode utilizar-se da contabilidade gerencial, desenvolvendo a controladoria na pequena empresa, oferecendo os instrumentos necessários para a continuidade do negócio, assim como a preservação do seu patrimônio.

Desse modo, o domínio financeiro da empresa pode ser representado pelo contador, fornecendo suporte na administração do negócio através do planejamento e controle com base nas informações geradas pelos relatórios contábeis. Estando a par do desempenho geral da empresa, não apenas das finanças, o contador pode desenvolver um sistema completo de informações, assim implementando a controladoria na pequena empresa.

### 2.2.2 Da contabilidade a controladoria

Nos últimos tempos a contabilidade gerencial vem evoluindo para se adaptar às mudanças de mercado, se preparando para atender às necessidades de informação gerencial de um mundo globalizado, que muda constantemente.

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada como sendo varias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira, de balanços, etc. colocados numa perspectiva diferente, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

A adaptação às necessidades empresariais exige a fusão da contabilidade com técnicas de outras áreas de gestão de empresas, para atender a integração da competitividade nos negócios e seu valor financeiro, gerando assim a política empresarial baseada em informações oriundas da contabilidade tradicional, compondo a controladoria.

Iudícibus (1994, p. 26), define o objetivo da contabilidade como sendo o de “*fornecer informação econômica relevante para que cada usuário possa tomar suas decisões e realizar seus julgamentos com segurança*”. Discorre ainda, que “*a contabilidade assume seu papel principal, ou seja, o de apoiar o gestor em suas decisões, e dar maior segurança aos seus julgamentos*”. Por isso, é de grande utilidade as informações contábeis geradas, pois alimentam os mecanismos da controladoria alertando sobre as condições de mercado, ambiente interno e externo e fornecendo condições para que os administradores gerenciem de forma mais qualificada o planejamento, a direção e o controle das atividades.

Os administradores precisam ter informações precisas, significativas e oportunas, se quiserem tomar boas decisões. Isso é particularmente verdadeiro quando se refere à necessidade de informações financeiras sobre as operações da empresa. A experiência sugere que a falta de aptidão em sistemas contábeis é um fator básico de insucesso entre pequenas empresas. (LONGENECKER, 1997, p. 515).

De acordo com Ching et al. (2003, p. 4), “*para poder trabalhar de maneira efetiva, as pessoas em uma organização precisam constantemente de informação a respeito do montante de recursos envolvidos e utilizados*”. Conseqüentemente, quanto mais bem informados os administradores do pequeno negócio, menores as chances de cometerem erros que arrisquem a continuidade ou rentabilidade de suas empresas.

Nesse contexto, os empreendedores procuram melhor qualidade a menores custos, buscando profissionais competentes que possam atender às suas carências gerenciais. Em decorrência desse diferencial, essas empresas passam a ter uma vantagem competitiva estratégica em relação às demais concorrentes, que não se utilizam dos métodos de controladoria para assegurar a continuidade do negócio num mercado volátil.

## 2.3 A controladoria

### 2.3.1 Surgimento e evolução

A Controladoria surgiu no início do século XX, nas grandes corporações dos Estados Unidos, decorrente do crescimento empresarial elevado e fusões entre empresas concorrentes, com a finalidade de realizar um controle rígido de todos os negócios da instituição, uma vez que as atividades foram se tornando cada vez mais complexas. Com a expansão dessas organizações para outros países, tornou-se necessário a descentralização da gestão dessas empresas, dando origem a Controladoria.

No Brasil, a Controladoria foi introduzida através de empresas multinacionais americanas que aqui se instalaram. Atualmente, as funções exercidas pela controladoria são vitais para o controle e planejamento a médio e longo prazos de qualquer tipo de organização, de micro empresas até organizações multinacionais.

Com o passar dos tempos a Contabilidade tradicional tem-se prestado a avaliar os eventos econômicos passados das empresas, não apenas em seu aspecto fiscal, mas também na continuidade do negócio, visando os estados futuros pretendidos pelas organizações.

### 2.3.2 Definições acerca da controladoria

A Controladoria pode ser entendida como um segmento da contabilidade ou um ramo da administração, dependendo da perspectiva adotada pelo gestor da informação. Nesse contexto, ela pode desmembrar-se em Controladoria Administrativa e Controladoria Contábil, porém na prática não há efeito nesta distinção, uma vez que um único controlador se responsabiliza por toda controladoria na pequena empresa, agindo como órgão de assessoria e consultoria, fora da pirâmide hierárquica da organização.

Os modernos conceitos de administração e gerência enfatizam, por sua vez, que uma eficiente e eficaz Controladoria deve estar capacitada a organizar e reportar dados e informações relevantes para os tomadores de decisões; manter permanente monitoramento sobre os controles das diversas atividades e do desempenho de outros departamentos; e exercer uma força ou influência capaz de influir nas decisões dos gestores da entidade. (OLIVEIRA, et al., 2009, p.5).

Segundo este preceito, infere-se que o controle, o planejamento, o orçamento e o sistema de informações são as principais metodologias utilizadas pela Controladoria no desempenho de suas atribuições.

Ela planeja, cria e mantém o modelo de gestão e o sistema de informações nas pequenas empresas com o propósito de dar suporte adequado aos gestores, otimizando as decisões gerenciais. Assim, ela colabora para eficácia econômica e gerencial da empresa, aconselhando e viabilizando alternativas econômicas e financeiras, intervindo na solução de problemas.

Pelo fato da controladoria possuir ampla visão e ser detentora das ferramentas adequadas à melhora dos resultados, pode-se dizer que sua missão é fundamental para a organização. Na visão de Mosimann e Fisch (1999), a Controladoria tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos, assegurando a eficácia empresarial.

A Controladoria não deve ser entendida como um “método de fazer“, mas como um ramo do conhecimento responsável por toda a base conceitual e também como um órgão administrativo que define e instaura o planejamento, o sistema de informações e o controle, cumprindo assim, sua missão.

### 2.3.3 O controller

O surgimento do controller no Brasil se deu quando executivos de empresas multinacionais vieram repassar as teorias e práticas da controladoria aos administradores responsáveis pelas unidades no país, visando um sistema de informações que integrasse os dados contábeis e gerenciais. Tais informações deveriam atender aos diferentes usuários da informação, através de um sistema de controle eficaz sobre todas as operações da empresa.

Os controladores foram inicialmente recrutados entre os indivíduos das áreas de contabilidade e finanças das empresas, por possuírem, em função do cargo que ocupam, uma visão ampla da empresa que os habilita a enxergar as dificuldades como um todo e propor soluções gerais. Além disso, as informações que chegam ao Controller são predominantemente de natureza quantitativa, físicas, monetárias ou ambas. (KANITZ apud FIGUEIREDO; CAGIANNI, 2004, p. 29).

Segundo Catelli (1999, p.89) “*o controller é um gestor que ocupa um cargo na estrutura de linha porque toma decisões quanto à aceitação de planos, sob o ponto de vista da gestão econômica*”. Por esse motivo, esse profissional deverá agir de acordo com os princípios da controladoria, vinculado à gestão financeira dos negócios e condizentes com a missão e as metas da empresa, indicando aos gestores os melhores caminhos para atingir a competitividade e sobrevivência do empreendimento.

Para Caggiano e Figueiredo (2006, p. 29) o controller “*tem como tarefa manter o executivo principal da companhia informado sobre os rumos que ela deve tomar aonde ir e quais os caminhos que devem ser seguidos*”. Assim, o *controller* é responsável por elaborar e controlar eficientemente os sistemas que compõe e integram as atividades da empresa.

Nakagawa (1993, p. 21) sugere que “*o controller atue como o executivo criador e comunicador de informações na organização*”. Dessa forma, o *controller* deve ser um profissional multifuncional, que domine conhecimento e experiência em contabilidade e finanças, sistemas de informações gerenciais, aspectos legais do negócio, visão empresarial, métodos quantitativos e processos informatizados de produção de bens e serviços.

Para Schmidt (2002, p.21) o papel do Controller é diversificado e não compreende somente funções e relatórios contábeis, mas também apoio nas tomadas de decisões. O profissional *controller* deve compreender não somente as funções e os relatórios emitidos pela contabilidade, mas também assessorar nas tomadas de decisão dos gestores, evidenciando assim, que tais atribuições podem ser amplamente executadas pelo contador.

Conforme descrito por Schier (2010, p. 40), para que o profissional *controller* possa executar com eficácia as técnicas da controladoria, é necessário:

- conhecer bem o ramo de atividade da empresa, estabelecendo as vantagens e desvantagens do negócio;
- identificar com clareza os elementos internos e externos que possam afetar o rumo dos negócios;
- facilidade para lidar com *benchmarking* e *network* voltado para o ramo de atividade trabalhado;
- utilizar-se da informática e dar atenção às constantes atualizações exigidas pela tecnologia;
- aptidão para identificar situações relevantes às tomadas de decisão;
- entendimento do histórico da empresa, reconhecimento dos objetivos e política adotados, bem como seus pontos estratégicos fortes e fracos;
- destreza na análise de dados contábeis e quantitativos, a fim de agregá-los para possibilitar diversas combinações de resultados, resultando em relatórios gerenciais;
- desenvoltura para se expressar e escrever; entre outros.

Constata-se dessa forma, que o profissional que desempenha as funções da controladoria deverá possuir visão ampla do negócio, uma vez que há entrelaçamento entre os setores empresariais, necessitando ele conhecer a fundo todos os aspectos da empresa.

### 2.3.4 Controladoria na pequena empresa: atuação do *personal controller*

Em tese, a controladoria foi criada para suprir as necessidades de controle em grandes empresas, devido à quantidade e complexidade de suas operações. Contudo, considerando-se as funções da controladoria de gerar informação e direcionar os negócios, conclui-se que as técnicas da controladoria podem ser aplicadas com sucesso em pequenos empreendimentos.

No que concerne às MPEs, para utilização dos fundamentos da controladoria é imprescindível que o gestor dos negócios delegue funções a outras pessoas da empresa, desobstruindo os canais de atividades sobrecarregadas a ele: um processo de desenvolvimento e descentralização das atividades financeiras.

A partir de uma descentralização de atividades da área financeira, distinguindo-se primordialmente o tesoureiro e o *controller* sob a responsabilidade de um gestor ou como gestores da cúpula administrativa, surge o órgão Controladoria e sua preocupação específica com a gestão econômica empresarial. (MOSIMANN e FISCH, 1999, p.97)

Embora os pequenos empresários sejam tipicamente empreendedores, não possuem facilidade para gerenciar os negócios ou decidir sobre operações críticas para a empresa, precisando de suporte informacional. Apesar dessa necessidade, a maioria das MPEs não possui viabilidade econômica para custear um profissional *controller*.

Desta forma, sugere-se aos pequenos empreendedores, a contratação de um *personal controller* (*controller* do tipo terceirizado), que irá desenvolver uma atividade específica para a pequena empresa, respeitando suas características, planejando, informando, controlando e medindo sua *performance* de acordo com as metas estabelecidas.

Criou-se a figura do *personal controller* para dizer que é uma atividade desenvolvida com base num programa particular e especial de uma pequena organização, respeitando sua individualidade com suas crenças e valores, que planeja, informa, controla e decide sobre o seu desempenho, voltada para a missão e objetivos empresariais. (SOUZA, 2012, p. 48).

Schier (2010, p.46) explica que “*utilizando-se do personal controller, os empreendedores podem superar suas deficiências gerenciais e reduzir seus sentimentos de isolamento, pois terão alguém tecnicamente preparado para ajudá-los na missão da empresa*”. Desse modo, o *personal controller* é quem irá propor aos gestores o planejamento estratégico, respeitando a hierarquia na empresa, dando suporte na aplicação do sistema gerencial de informações, observando as mutações da gestão econômica dentre outras operações, porém, não se responsabilizando pelo gerenciamento do negócio, apenas influenciando nas decisões tomadas pelos gestores.



Os modernos conceitos de Controladoria indicam que o Controller desempenha sua função de controle de maneira muito especial, isto é, ao organizar e reportar dados relevantes exerce uma força de influência que induz os gerentes a tomarem decisões consistentes com a missão e objetivos da empresa. (NAKAGAWA, 1995, p.5).

Esse profissional apontará pontos críticos da empresa, sugerindo alternativas baseadas nas técnicas de controladoria, na gestão de custos, no planejamento tributário, entre outros métodos por ele utilizados; podendo ainda implementar ou melhorar os sistemas de informações, reunindo-as e organizando tecnicamente, a fim de dar agilidade às decisões gerenciais. Souza (2012, p.49) sugere, para o *personal controller* nas MPEs:

- procurar o melhor relacionamento possível com os dirigentes das MPEs e saber que o comando legal de toda situação pertence ao seu cliente;
- no momento da contratação, deverá deixar bem claro e por escrito qual o trabalho a ser realizado, o que ficará sob sua responsabilidade e a alocação de horas utilizadas por ele e seus assistentes, caso necessário;
- após a definição dos objetivos, deverá ele avaliar as etapas de cada fase ou implementação de atividades, no que diz respeito à lucratividade, controle de custos e despesas, agregação de valor, aumento de despesas, expansão dos negócios, criar e manter novos clientes, promover o desenvolvimento de funcionários, habilidades para negociações, entre outros;
- ainda que tenha horário acertado com seu cliente, deverá estar disposto a atendê-lo quando este solicitar;
- deve possuir curso superior, fazer especializações em diferentes áreas, a fim de oferecer um serviço com conhecimento, segurança e eficiência.
- ser comunicativo, manter bom relacionamento pessoal e procurar demonstrar segurança na solicitação de seus préstimos, pois quanto mais experiente for o profissional, mais serão valorizados seus serviços;
- se comunicar sempre que possível através de mensagem escrita, para não haver dúvidas quanto a qualquer informação mal interpretada;
- necessita fazer um diagnóstico empresarial prévio, para conhecer a real situação da empresa e fazer um contrato específico para esta;
- antes de realizar o trabalho, deve estar ciente das suas ações, pautadas em conhecimento prévio sobre todas as áreas da organização;
- no término do trabalho, é importante que se obtenha um *feedback* sobre este, a fim de aperfeiçoá-lo.

Nas pequenas empresas, o *personal controller* necessita ter visão abrangente sobre os negócios da organização, em âmbito contábil, econômico, financeiro e estratégico do negócio ao qual é responsável. Deve conhecer a fundo todas as informações pertinentes à lucratividade da pequena empresa (origens e aplicação de recursos, entradas e saídas de caixa, previsão de receitas e despesas, entre outros); traçando assim, as estratégias e as projeções de resultados.

Para Crepaldi (2006, p.42), “o *personal controller* deve ser capaz de analisar o passado e o presente de tal forma que possa produzir informações contábeis com o objetivo de fornecer aos seus clientes informações para que eles tomem decisões para maximizar sua riqueza no futuro”.

Nesse contexto, as vantagens para MPEs que contratam *personal controller* são diversas, seus gestores conseguem superar suas limitações gerenciais e diminuir seu isolamento, pois terão suporte de um profissional preparado para auxiliá-los nos objetivos da empresa. Partindo desse pressuposto, de acordo com Oliveira et al. (2009) o *personal controller* deverá ter conhecimento das seguintes áreas na empresa em que atua:

- dos estoques: se estão abaixo ou acima do necessário, podendo desenvolver através desses dados um estoque de segurança mínimo para a empresa;
- das vendas: ele tem conhecimento dos produtos mais vendidos, e quantos desses produtos são necessários para se atingir a lucratividade da empresa;
- dos recursos humanos: ele conhece todas as pessoas contratadas, e o salários e benefícios recebidos por cada uma delas;
- da gestão tributária: ele está a par do regime de tributação da empresa, valores devidos e prazos de vencimento de tributos como Imposto de Renda, ICMS, PIS, COFINS, ISS e obrigações trabalhistas devidas;
- do planejamento estratégico: ele une todas as informações coletadas das áreas da empresa e através de relatórios, informa os gestores auxiliando na tomada de decisão destes; e sugere alternativas para aumentar a lucratividade da empresa;

Em suma, nos últimos anos a globalização e a competitividade passaram a nortear a estratégia das empresas de todos os portes, valorizando o profissional *controller*. Essa valorização reflete a necessidade também das MPEs de elaborar seu planejamento estratégico e concentrar as atividades no controle de seus custos, através da contratação de um *personal controller*, de acordo com sua capacidade de pagamento para este profissional.

### 2.3.5 Vantagens da controladoria na pequena empresa

A Controladoria tem por principal finalidade fornecer dados e informações, planejar e pesquisar, visando sempre mostrar aos gestores da empresa os pontos críticos, presentes e futuros que põe em perigo ou reduzem a rentabilidade do negócio. Nesse contexto, a Controladoria atua como meio de controle, visando a eficácia e eficiência dos setores empresariais em atividade, prestando suporte gerencial aos mesmos.

As funções da Controladoria consistem em:

- informação: compreende os sistemas contábil-financeiro-gerenciais;
- motivação: refere-se aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas;
- coordenação: centraliza informações, através do papel do *controller*, que toma conhecimento de eventuais inconsistências dentro da empresa, assessorando a direção e sugerindo soluções;

- avaliação: interpreta fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados;
- planejamento: assessora a administração da empresa na determinação de planos e objetivos;
- acompanhamento: controla a evolução do desempenho dos planos traçados, a fim de corrigir falhas ou revisar tais planos;

De acordo com as funções expostas, fica evidente que a controladoria integra as ações necessárias para a administração dos negócios nas empresas, visando a competitividade e otimização dos resultados. Já para Figueiredo e Caggiano (1997, p.27), as responsabilidades e atividades básicas da controladoria podem ser assim elencadas:

- Planejamento: estabelecer e manter um plano integrado para as operações consistentes com os objetivos e as metas da companhia, a curto e longo prazo.
- Controle: desenvolver e revisar constantemente os padrões de avaliação de desempenho para que sirvam como guias de orientação aos outros gestores no desempenho de suas funções assegurando que o resultado real das atividades esteja em conformidade com os padrões estabelecidos.
- Informação: preparar, analisar e interpretar os resultados financeiros para serem utilizados pelos gestores no processo de tomada de decisão.
- Contabilidade: delinear, estabelecer e manter sistema de contabilidade geral e de custos em todos os níveis da empresa.
- Outras funções: administrar e supervisionar cada uma das atividades que impactam o desempenho empresarial.

Desta forma, se observa que uma das funções básicas da Controladoria consiste em comparar os resultados gerados pela atividade com os que haviam sido planejados. Para isso, é necessário que todos os membros da empresa tenham conhecimento dos objetivos estabelecidos e a forma como se pretende alcançá-los, definindo o planejamento estratégico a ser adotado, competindo essa tarefa à administração.

Aplicando-se esse preceito em uma pequena empresa, pode-se entender que a controladoria seleciona informações e as repassa aos gestores, a fim de alcançar os objetivos de controle sistemático das operações, utilizando-se de mecanismos que possibilitem a mensuração e o controle das operações empresariais, integrando-se o sistema contábil e administrativo, aplicando-se assim, a Controladoria na pequena empresa.

Desse modo, para que seja possível essa aplicação o gestor dos negócios precisa delegar de funções a outras pessoas, desobstruindo os canais de atividades sobrecarregadas a ele. Para Catelli (1999), a partir de uma descentralização de atividades da área financeira, distinguindo-se primordialmente o tesoureiro e o *controller* sob a responsabilidade de um gestor, surge o órgão Controladoria e sua preocupação específica com a gestão econômica empresarial.

Ainda que o *personal controller* coordene as informações sobre a gestão econômica, ela não substitui a responsabilidade dos administradores nos resultados auferidos, porém procura guiá-los na busca dos melhores resultados. Entretanto, as vantagens para MPEs que contratam *personal controller* são diversas, seus gestores conseguem superar suas limitações gerenciais e diminuir seu isolamento, pois terão suporte de um profissional preparado para auxiliá-los nos objetivos da empresa.

## 2.4 Gestão empresarial

A gestão caracteriza-se pela atuação estratégica dentro da empresa, procurando aprimorar as relações entre os recursos, operações, produtos e serviços considerando as variáveis dos ambientes interno e externo que impactam as atividades da empresa, em seus aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais.

Em regra, os pequenos empreendedores ao constituírem uma empresa não a consideram como um sistema integrado, nem utilizam um modelo de gestão empresarial. Porém, nas pequenas empresas os problemas de caráter gerencial e operacional só surgiram a partir do crescimento dela, forçando os pequenos empresários a procurar por um modelo de gestão adequado às suas necessidades.

Modelo de gestão é um conjunto de princípios e definições que decorrem de crenças específicas e traduzem o conjunto de ideias, crenças e valores dos principais executivos, impactando assim todos os demais subsistemas empresariais. As mudanças no modelo de gestão dão-se por mudança nas pessoas e não no ambiente. (FIGUEIREDO e CAGGIANO 1997, p.30).

Nesse sentido, toda empresa possui um modelo de gestão, constituída de um conjunto de crenças e valores sobre a maneira de administrá-la. Segundo Cruz (1989, p.39), pode-se definir o modelo de gestão como o “*conjunto de normas, princípios e conceitos que têm por finalidade orientar o processo administrativo de uma organização, para que esta cumpra a missão para a qual foi constituída*”.

Em pequenas empresas geralmente não há um modelo de gestão pré-definido, contudo, esse modelo existe. Nele, são encontradas características dos proprietários e o modo como visualizam e conduzem o próprio negócio: são menos profissionais, confiam muito nas experiências passadas e nos caprichos pessoais para determinar os rumos da empresa.

O processo de gestão visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho da organização. Aqui são contempladas as etapas do planejamento estratégico e operacional, execução e controle, desenvolvidos de acordo com o modelo de gestão da empresa. (BEUREN, 1998, p. 38)

Assim, para que a pequena empresa garanta sua competitividade no mercado através de um processo de gestão, deverá se planejar estrategicamente. Para tal, é necessária a elaboração de um planejamento operacional apropriado, baseado em um fluxo de informações rápido e coerente, que agilize as tomadas de decisão e integre as atividades na empresa. Esse planejamento irá compor o planejamento estratégico, conduzindo os gestores à decisão mais acertada para a situação que a empresa se encontra e os problemas que precisa resolver.

Nesse contexto, o modelo de gestão deve estar estruturado em todas as suas fases: orçamento, planejamento estratégico, planejamento operacional, execução e controle. Ele garante que a dinâmica dos processos decisórios lhe forneça adaptabilidade e equilíbrio necessários para sua continuidade.

Dessa forma, o modelo de gestão escolhido para a pequena empresa deverá estar de acordo com suas necessidades, demonstrando que a verdadeira fonte de resultados é obtida através das negociações realizadas, dos processos operacionais adequados e da racionalização de custos. Além disso, deverá refletir as variações econômicas, financeiras e patrimoniais, visando a situação real da empresa e permitindo análises estatísticas para avaliar a competitividade da organização perante o mercado altamente globalizado.

Nesse contexto, considerando-se o mercado potencialmente competitivo, a controladoria estratégica se apresenta como um avanço essencial da contabilidade gerencial, por integrar as informações necessárias ao processo decisório. Segundo o preceito de Padoveze (2005), observa-se a controladoria como um modelo de gestão capaz de colaborar efetivamente nas decisões gerenciais:

A Controladoria Estratégica é aquela alicerçada no sistema de informações contábeis, proporcionando informações financeiras e gerenciais integradas entre si, para os gestores das empresas a fim de apoiá-los no planejamento, análise, implantação e controle da estratégia. (PADOVEZE, 2005, p.94).

Consoante essa definição, para que um modelo de gestão se torne eficaz é necessário agilidade, consistência e clareza nas informações financeiras e operacionais, assim como a objetividade destas informações para tomadas de decisão específicas. Esse modelo deve elencar alternativas e analisar reflexos, optando pela forma mais acertada na busca de resultados melhores, no menor período de tempo possível entre adquirir a informação estratégica, analisá-la criticamente e tomar a decisão gerencial.

### 2.4.1 Orçamento

O orçamento é uma ferramenta valiosa e eficaz, podendo ser elaborada pelo contador para planejar e controlar as operações das empresas de qualquer porte, sobretudo as pequenas, consistindo em previsões baseadas nas tendências de mercado, prevendo a partir de dados históricos. Fornece uma projeção da realidade da empresa em um tempo pré-estabelecido para um período futuro, estabelecendo metas com o grupo de colaboradores e gestores, deixando claro onde a empresa pretende chegar e o que pretende alcançar.

Ao não se utilizar de técnicas de orçamento, fica-se restrito somente aos resultados do mês, sem visão de futuro, de metas, de objetivos. O orçamento empresarial é composto de alguns tipos de orçamentos específicos, sendo os principais o orçamento de vendas, totais, gerais, de investimento, de caixa e de resultado. Após a elaboração do orçamento anual, o próximo passo é que todos os colaboradores tenham conhecimento dos objetivos e metas elaborados para aquele ano. É imprescindível que se faça a comparação mensal das metas orçadas, com os objetivos realmente atingidos, corrigindo e redirecionando as ações a fim de que o planejado seja executado da forma mais fiel possível.

### 2.4.2 Planejamento estratégico

A fase do planejamento estratégico tem como premissa básica assegurar o cumprimento da missão da empresa através da análise do ambiente interno e externo, criando diretrizes estratégicas que objetivam evitar as ameaças, aproveitar as oportunidades, utilizar os pontos fortes e superar as deficiências dos pontos fracos.

Planejamento é a mais básica de todas as funções gerenciais e a habilidade com que esta função está sendo desempenhada determina o sucesso de todas as operações. Planejamento pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas no futuro. (FIGUEIREDO e CAGGIANO, 1992, p. 23).

Retomando o foco do presente trabalho, relembremos as estatísticas de mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil, onde a cada dez novos empreendimentos, nove são classificados como micro ou pequenas empresas, mas apenas 36% destas sobrevivem aos primeiros quatro anos de vida. Segundo pesquisas também realizadas pelo SEBRAE (2011), o principal fator para o encerramento das atividades de MPEs se dá pela falta de planejamento financeiro e estratégico somado à ausência de boa gestão na condução dos negócios dos administradores-proprietários.

O planejamento é uma estratégia para as pequenas empresas sobreviverem ao mercado competitivo norteando a administração, implementando seus objetivos e avaliando o desempenho da empresa.

A avaliação de oportunidades e ameaças define os produtos a serem ofertados, os melhores mercados, a estrutura organizacional e objetivo econômico e financeiro, surgindo cenários onde a empresa atuará conforme suas diretrizes, políticas e objetivos estratégicos. Desta forma, as MPEs podem classificar alternativas para aproveitar as oportunidades, tendo em vista os elementos fracos e fortes da gestão, que servem como base de dados para o planejamento operacional. (SCHIMDT, 2002, p. 18)

A avaliação de oportunidades e ameaças desvenda as competências e tecnologias substanciais identificadas pelo planejamento estratégico de forma racional e sistemática, na busca por mercados que ainda não estejam saturados e inovações nos produtos e serviços, a fim de alcançar uma vantagem competitiva.

Pode-se conceituar então, o planejamento estratégico como aquele planejamento que, centrado na interação da empresa com seu ambiente externo, focalizando as ameaças e as oportunidades ambientais e seus reflexos na própria empresa, evidenciando seus pontos fortes e fracos, define as diretrizes estratégicas. (MOSIMANN e FISCH 1999, p.101).

Desta forma, a vantagem competitiva é conseguida por meio do controle e administração apropriada dos custos e da criação de valor para o cliente, onde este perceba que suas necessidades estão sendo plenamente atendidas de forma justa.

A estratégia empresarial está elencada na determinação de metas básicas de longo prazo e dos objetivos de uma empresa, assim como a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas.

Nesse contexto, o planejamento estratégico necessita da definição clara da missão da pequena empresa, o grau de comprometimento do gestor e a eficácia do sistema de informações gerenciais. Esse planejamento é vital para sobrevivência e crescimento dos pequenos negócios no mercado atual, necessitando dessas empresas de profissional qualificado para atender às suas necessidades gerenciais.

Na visão de Beuren (1998, p.38) *”cada organização possui sua missão própria e um conjunto de princípios, pois a empresa incorpora as crenças e os valores trazidos pelos proprietários”*. Nesse contexto, pode-se dizer que a missão é a etapa mais importante do planejamento estratégico, pois orienta todo processo de planejamento empresarial e decisório, proporcionando uma visão explícita do negócio e sua forma de atuação.

Em suma, no atual mercado globalizado e volátil, os pequenos empresários que objetivam alcançar suas metas devem planejar cuidadosamente as decisões gerenciais que irão

tomar, sempre comparando o desempenho dos resultados obtidos com aqueles que foram planejados. O Planejamento Estratégico requer além de planos detalhados para períodos de curto prazo, reformulação e aperfeiçoamento constante das projeções de médio e longo prazo, para ajustar as alterações no ambiente empresarial, econômico, financeiro e mercadológico, não previstas no planejamento original.

#### 2.4.3 Planejamento operacional

O planejamento operacional se define como a realização prática das metas e objetivos estipulados no planejamento estratégico. Para Mosimann e Fisch (1999, p. 49), “*o planejamento operacional consiste na definição de políticas e metas operacionais da empresa, consubstanciadas em planos para um determinado período, em consonância com as diretrizes estratégicas estabelecidas*”. Consoantes com essa definição é nesta fase do planejamento que são estabelecidos os objetivos e metas operacionais, simulação e identificação das melhores alternativas de ação, atribuições e responsabilidades de cada colaborador, assim como o cronograma completo da empresa de acordo com a utilização eficiente dos recursos para execução das tarefas diárias.

O processo de planejamento operacional compreende as seguintes fases: estabelecimento dos objetivos operacionais, definição dos meios de recurso, identificação das alternativas de ação, simulação das alternativas identificadas, escolha das alternativas e incorporação ao plano, estruturação e quantificação do plano e aprovação e divulgação do plano.

Para Souza (2012), nas pequenas empresas o planejamento operacional pode ser dividido em quatro partes: o pré-planejamento, que objetiva garantir os melhores processos operacionais elencando e analisando as alternativas plausíveis na busca de soluções gerenciais; o planejamento de curto prazo, que tem por objetivo a otimização do desempenho imediato, considerando as variantes internas e externas e analisando a adaptação do plano operacional de médio e longo prazo em relação a real situação no curto prazo; e o planejamento operacional de médio e longo prazo, que tem por finalidade aprimorar o desempenho da pequena empresa em determinado período de tempo.

Concluindo-se, o planejamento operacional é uma fase fundamental do planejamento estratégico, uma vez que nela são executadas todas as diretrizes e objetivos propostos, abrindo caminho para a próxima etapa, a execução.



#### 2.4.4 Execução

A execução consiste na operacionalização das atividades e implementação de ações, envolvendo a identificação e escolha das melhores alternativas para o cumprimento das metas propostas no planejamento operacional, otimizando o desempenho de curto prazo, as atividades da empresa e a eficiência dos processos.

Na fase da execução, os administradores precisam debater sobre a capacidade de se cumprir as metas estabelecidas, a fim de realizar ajustes quando necessário. Para Mosimann e Fish (1999, p. 37), “*a execução é a fase do processo de gestão no qual as coisas acontecem, as ações emergem (...). Dessa forma, o planejamento antecede as ações de execução. É por meio de ações que surgem resultados*”. Nesse contexto, essa é a fase do planejamento em que os planos são postos em prática, as ações se realizam e as transações ocorrem, sendo talvez necessários alguns ajustes para a adequada aplicação do planejamento operacional.

Todas as etapas da gestão empresarial são abastecidas pelo sistema de informações, armazenando os resultados referentes à *performance* obtida de fato, confrontando-as com o desempenho planejado anteriormente, se realizando tal fiscalização no processo a seguir, o de controle.

#### 2.4.5 Controle

O controle é a fase que analisa o percurso das ações, corrigindo-as quando estas se desviam dos propósitos do planejamento operacional, tendo como base as avaliações dos resultados e desempenhos obtidos.

Controlar é ficar de prontidão, vigiar, para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas. Através dos controles nós preservamos a salvaguarda do patrimônio de uma entidade utilizando-nos do caminho mais seguro e, por meio de ações, calibramos a direção. (SOUZA 2012, p.59).

Para Figueiredo e Caggiano (1997, p.46), “*o controle é um sistema realimentação que possibilita aos desempenhos serem comparados com os objetivos planejados; o controle é essencial para a realização do planejamento de curto e longo prazo*”. Dessa forma, o controle objetiva assegurar que os resultados planejados sejam de fato realizados, avaliados através dos resultados do desempenho da empresa através do confronto dos objetivos e metas planejados previamente com o desempenho real da organização.

O resultado avaliativo do processo de controle permite correções nas ações implementadas inicialmente, do planejamento estratégico ao longo de suas fases, a modificação das diretrizes estratégicas.

O controle operacional serve como uma forma de controle realizada sobre a execução das tarefas e operações desempenhadas pelo pessoal não administrativo da empresa. Sendo assim, o controle operacional é o subsistema de controle efetuado no nível mais baixo da organização empresarial, pois, seu conteúdo é específico e voltado para cada tarefa ou operação e ainda é direcionado para o curto prazo e para a ação corretiva imediata. O controle Operacional se relaciona diretamente com a verificação de meios e fins: se os meios estão sendo seguidos e se os fins estão sendo alcançados. (CHIAVENATO, 1999, p.47).

Afora os benefícios que os controles proporcionam em uma pequena empresa, o controle em si propicia a retroalimentação das informações e disponibiliza dados presentes e passados, podendo-se incluir essas informações dentro das metas traçadas pela empresa, visualizando se a organização está conseguindo cumprir sua missão.

De acordo com Schimidt (2002, p. 31), o sistema de controle “*é o meio de se obter e utilizar a informação para ajudar e coordenar as decisões de planejamento e controle em uma organização e para orientar o comportamento do empregado*”. Considerando-se a empresa como um sistema complexo e subdividido, é fundamental a boa comunicação entre eles, respeitando as metas estabelecidas e alinhando todos os setores da organização: das áreas de limpeza até a administração.

Os controles objetivam atingir uma finalidade maior: a direção traçada pelo planejamento estratégico, sendo minuciosos e normativos considerando o passado e o presente da empresa. Todas as empresas, independentemente de seu porte, necessitam de controles sistemáticos em suas operações, com frequências preestabelecidas e a correção das eventuais falhas o mais depressa possível, para que novas estratégias de ação sejam analisadas e colocadas em prática.

#### 2.4.5.1 Os controles internos

É sabido que o controle permanente é uma função gerencial de grande importância para o sucesso de qualquer organização, visto que nenhum tipo de planejamento ou gestão pode assegurar com precisão que os objetivos almejados possam ser atingidos.

Assim, os controles internos objetivam detectar e prevenir erros ou possíveis fraudes que possam afetar negativamente o desempenho, causar impactos na lucratividade ou na estrutura financeira.

Franco e Marra (2009) discorrem que, por controles internos se entende todos os instrumentos da organização destinados à vigilância, fiscalização e verificação administrativa, que permitam prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos que se verificam dentro da empresa e que produzam reflexos em seu patrimônio.

Gonçalves e Riccio (2009) explicam que toda a organização corre riscos que podem impedi-la de alcançar seus objetivos de negócio. Para minimizar a existência desses riscos é necessários que sejam definidos mecanismos de controle que assegurem a redução desses riscos a um nível aceitável, analisando-se o custo benefício do controle. Nesse contexto, discorre-se que os controles internos contribuem significativamente para os diferentes usuários da informação, fornecendo relatórios gerenciais diversos e demonstrativos operacionais e financeiros, através da averiguação contínua dos processos.

Os controles podem ser trabalhados nas perspectivas qualitativas e quantitativas de uma empresa, englobando recursos financeiros, humanos e materiais, ou qualquer item possa ser relevante no seu ambiente. Assim, os controles devem ser executados em prol das ações gerenciais e não imobilizando as atividades operacionais, sendo versáteis e capazes de corrigir possíveis erros nas atividades operacionais e gerenciais.

Conforme Oliveira et al. (2009, p.78) a implementação de um sistema de controle ou o aprimoramento de um sistema existente é uma tarefa complexa, sendo necessário observar algumas diretrizes básicas:

- Primeira: cada empresa deverá desenvolver seu próprio sistema de controles;
- Segunda: por melhor que seja, nenhum sistema de controles poderá compensar ou neutralizar as incompetências dos executivos da empresa;
- Terceira: a complexidade do sistema de controles internos não representa garantia de eficácia e eficiência;
- Quarta: devem ser fixados prazos realistas e exequíveis no processo de implantação do sistema de controles;
- Quita: é decisiva a participação das pessoas na implantação ou aprimoramento dos controles internos e na futura manutenção e operacionalização sistêmica;
- Sexta: sistemas complexos e impraticáveis são inúteis;
- Sétima: no processo de implantação ou reformulação, devem ser consideradas também as perspectivas da empresa.

Para a controladoria é fundamental conhecer o grau de confiabilidade dos sistemas contábeis e controles internos desde o planejamento das metas, até a adequada identificação das áreas de risco, visto que a inexistência de procedimentos de controles internos leva a erros involuntários nos processos administrativos.

Para Crepaldi (2007, p. 275), *“os controles contábeis compreendem o plano de organização e todos os métodos e procedimentos utilizados para salvaguardar o patrimônio e a propriedade dos itens que os compõem”*.

Crepaldi discorre ainda sobre o controle contábil:

- Segregação de funções: Cria independência entre as funções de execução operacional, custódia dos bens patrimoniais e sua contabilização;
- Sistema de autorização: Controla as operações através de métodos de aprovações, de acordo com as responsabilidades e riscos envolvidos;
- Sistema de registro: Compreende a classificação dos dados dentro de uma estrutura formal de contas, existência de um plano de contas que facilita o registro e preparação das demonstrações contábeis e a utilização de um manual descritivo para o uso das contas.

Desta forma, entende-se que os controles internos de natureza contábil envolvem todos os sistemas na organização, mecanismos e processos, a fim de salvaguardar seu patrimônio (bens, direitos e obrigações), assim como a análise de todos os lançamentos contábeis da empresa, para averiguar se não há distorções ou fraudes.

Como os controles internos estão presentes em todas as áreas da empresa (vendas, recursos humanos, compras, tesouraria, entre outras) o uso da controladoria como ferramenta de controle administrativo é fundamental, uma vez que a contabilidade necessita estar apoiada em um controle interno eficiente para confiar nas informações contidas nele. Informações distorcidas podem levar a conclusões erradas e prejudiciais para a tomada de decisão dos gestores e dos diversos usuários das informações.

## **2.5 A tecnologia de informação**

Atualmente nas empresas, é impensável ficar à margem da tecnologia devido à produção de informações geradas por ela, haja vista a quantidade de operações que envolvem uma empresa, podendo o seu uso ser um diferencial competitivo no mercado.

Segundo Walton (1993, p.14), *“a TI pode padronizar atividades ou ampliar o poder de decisão dos usuários, pode reforçar o controle hierárquico ou facilitar a autogestão e a aprendizagem pelos usuários”*. Nesse aspecto, a TI ao disponibilizar novos recursos às empresas modificou-as descentralizando suas informações gerenciais, proporcionando o aumento do controle em suas atividades e processos internos, aumentando também a centralização de decisões a partir das informações geradas através desses sistemas.

Nas pequenas empresas é fundamental a utilização destas novas tecnologias, a fim de gerar um sistema de informações gerenciais capaz de auxiliá-los nos processos decisórios, para competir estrategicamente com as demais concorrentes.

De acordo com Gonçalves e Riccio (2009, p.10) para se implementar um sistema de informação em uma pequena empresa são necessárias algumas ações sistemáticas, percorrendo quatro fases distintas:

- primeira fase: automatização e reorganização das funções básicas, representada pela aplicação de sistemas de informação em atividades administrativas rotineiras;
- segunda fase: a TI torna-se força produtiva e veículo para a reorganização das estratégias produtivas, onde as considerações estratégicas devem mesclar-se às opções de TI;
- terceira fase: a TI torna-se a maior interface da organização com o mercado, monitorando mudanças nas cadeias de fornecedores e de clientes; e
- quarta fase: as mudanças organizacionais viabilizadas com o uso da TI inspiram novas estratégias, como novos negócios e produtos.

O sucesso da TI na pequena empresa exige que sua implementação esteja de acordo com sua capacidade em assimilar a evolução tecnológica, conforme o planejamento estratégico traçado. Desse modo, o suporte gerencial fornecerá informações que poderão ser analisadas através de modelos estatísticos integrados de acordo com os dados históricos da empresa (ambiente interno) e o mercado onde atuam (ambiente externo).

O sistema de informações de apoio operacional e gerencial é um sistema que integra usuários e TI com fim de fornecer informações e dar suporte às operações e funções da administração, à tomada de decisão e ao controle, em quaisquer dos níveis da gestão empresarial: operacional e/ou estratégico. (GOLÇALVES E RICCIO, 2009, p. 13).

Indubitavelmente, pode-se dizer que o surgimento de novas tecnologias na área da comunicação viabilizou análises, manipulação e avaliação de dados para os administradores gerenciarem seus negócios. Dessa forma, torna-se imprescindível um bom Sistema de Informações Gerenciais para que os gestores de pequenas empresas possam tomar decisões gerenciais com base nas informações geradas por esses sistemas.

## **2.6 Sistema de informações gerenciais**

O Sistema de Informações Gerenciais - SIG - integra e coordena recursos entre si, tais como os recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos que buscam formular informações para dar suporte aos processos de decisão gerencial, de acordo com os objetivos e metas traçados no planejamento estratégico da empresa e, conseqüentemente da sua missão.

O SIG adotado pela empresa deve se utilizar de procedimentos lógicos das ações e fatos ocorridos, a fim de atender a todos os usuários da informação.

Um Sistema de Informações Gerenciais (SIG) abrange uma coleção organizada de pessoas, procedimentos, software, banco de dados e dispositivos que fornecem informação rotineira aos gerentes e aos tomadores de decisão. O foco de um SIG é, principalmente, a eficiência operacional. Marketing, produção, finanças e outras áreas funcionais recebem suporte dos sistemas de informação gerencial e estão ligados através de um banco de dados comum (STAIR e REYNOLDS, 2002, p. 18).

Na visão de Padoveze (2003, p. 43), *”um sistema de informações deve ser selecionado por fornecer dados e informações de apoio às operações ou informações de apoio à gestão”*. Desta forma, há dois tipos essenciais de informação dentro de uma empresa, um aplicado às ações operacionais e outro voltado às ações gerenciais do negócio. O sistema de apoio à gestão terá os sócios e os administradores como usuários da informação, atentando aos aspectos econômicos e financeiros da empresa, dando suporte informacional para as tomadas de decisão sobre as atividades operacionais, de acordo com a estratégia organizacional. Desta forma, é imprescindível a análise de desempenho de diversas áreas na empresa, como a de comercialização, gestão de receitas e despesas, retorno sobre os investimentos, entre outros.

Segundo Oliveira et al. (2002, p.185) os sistemas de informações gerenciais podem beneficiar as empresas nos seguintes aspectos:

- Redução de custos das operações;
- Melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor esforço;
- Melhoria na produtividade, tanto setorial quanto global;
- Melhoria nos serviços realizados e oferecidos;
- Melhoria na tomada de decisões, por meio do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- Estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão;
- Fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões;
- Melhoria na estrutura organizacional, por facilitar o fluxo de informações;
- Melhoria na estrutura de poder, propiciando maior poder para aqueles que entendem e controlam o sistema;
- Redução do grau de concentração de decisões na empresa;
- Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos, a partir das constantes mutações nos fatores ambientais;
- Otimização na prestação dos seus serviços aos clientes;
- Melhor interação com seus fornecedores;
- Melhoria nas atitudes e atividades dos funcionários da empresa;
- Aumento do nível de motivação das pessoas envolvidas;
- Redução dos custos operacionais;
- Redução da mão-de-obra burocrática; e
- Redução dos níveis hierárquicos.

Considerando-se a visão da empresa como um sistema, o SIG mantém relações de negócio externamente, através das transações de mercado: fornecedores, clientes, concorrentes, políticas adotadas pelo governo e novas tecnologias que acabam por interferir na empresa.

Segundo Pereira e Fonseca (1997, p. 242), para que os sistemas de informação sejam efetivos eles precisam corresponder às seguintes expectativas: *“atender as reais necessidades dos usuários; estar centrados no usuário (cliente) e não no profissional que o criou; atender ao usuário com presteza; apresentar custos compatíveis; e adaptar-se constantemente às novas tecnologias de informação”*.

Portanto, o Sistema de Informações Gerenciais, é um instrumento essencial na para alimentação do fluxo de informações em uma organização, que integra e coordena recursos, procurando dar suporte informacional aos gestores para as tomadas de decisão, visando a maximização dos resultados.

### 2.6.1. Sistema de informações gerenciais na pequena empresa

A chegada de novas tecnologias e o crescimento do mercado competitivo exige que os sistemas mais simples como as pequenas empresas se tornem sistemas mais complexos, requerendo técnicas mais sofisticadas para mantê-los na competição empresarial ativa.

Na pequena empresa, os dados para fluxos de informação e os processos precisam ser estabelecidos de forma simplificada para que as atividades rotineiras consigam alcançar seus objetivos em cada situação ou fato novo, presente ou futuro.

O sistema de informações suporta o sistema de gestão nos níveis gerenciais e de execução das atividades operacionais. As características do sistema de informações dependem do sistema de gestão a quem deve dar o devido suporte, sobretudo no modelo de gestão empresarial. (CATELLI, 1999, p. 308).

Dessa forma, infere-se que as informações operacionais produzidas pela pequena empresa como os dados das compras realizadas, as vendas, os custos, as despesas, a qualidade dos produtos entre outras operações, abastecem o sistema físico-operacional do negócio.

Os sistemas de informações devem permitir adequado comando, controle e coordenação do ciclo gerencial, Assim sendo, deve primar a execução das tarefas que envolvam as principais atividades da pequena empresa, para somente após essa etapa atender às necessidades da gestão do negócio.

Para Catelli (1999, p. 317), *“os gestores têm grande dependência do recurso informação. A informação é a matéria-prima do processo de tomada de decisão”*. Os sistemas de informações gerenciais desenvolvidos para os pequenos negócios precisam ser claros, acessíveis e objetivos, a fim de disponibilizar rapidez nas ações, uma vez que os gestores dependem de tais informações para tomar suas decisões.

Portanto, os sistemas de informações gerenciais otimizam a informação, tornando-se indispensáveis para todas as pequenas empresas, de modo a estimular seu compartilhamento.

No período da concepção dos sistemas de informações gerenciais, cabe aos administradores definir o tipo de decisão que devem tomar para que os sistemas não produzam informações irrelevantes havendo necessidade de: identificação dos objetivos, do processo de planejamento e das políticas existentes na organização; determinação das necessidades de informação para auxiliar a tomada de decisões; identificação dos responsáveis pela tomada de decisões e avaliação de seus padrões de reação e decisão; desenvolvimento de sistemas adequados às necessidades informacionais da organização. (BIO, 1996, p. 123).

A normatização das atividades na pequena empresa deve primar esforços para que não haja transtornos na execução das tarefas, ocasionando a dificuldade na geração das informações necessárias para a administração dos negócios.

O SIG na pequena empresa pode ser elaborado pelo *personal controller*, mesmo que todas as atividades administrativas e operacionais fiquem a cargo do proprietário do estabelecimento. O SIG deverá conter as informações relativas ao planejamento de compras, controle de estoques, elaboração dos relatórios financeiros, avaliações de resultados, planos de marketing e todos os demais controles produzidos de forma simplificada para dar suporte às decisões gerenciais.

## **2.7 Modelo de sistemas de informações gerenciais para pequenas empresas**

Focando o controle e gerenciamento para os pequenos negócios de forma simplificada e objetiva, pode-se utilizar um modelo de SIG para aplicação da controladoria em micro e pequenas empresas, a partir de conceitos expostos por Souza (2012), através de prévio estudo da pequena empresa a ser trabalhada pelo *personal controller*, onde se sugere que este possa ser o próprio contador terceirizado.

Na controladoria voltada aos pequenos negócios são necessárias algumas abordagens especiais, como a parte legal do empreendimento, os cuidados que se deve tomar ao constituir uma empresa, o reconhecimento do real valor da empresa, elaboração de um plano de negócios, técnicas simplificadas de finanças, *marketing*, recursos humanos e tributação, assim como um sistema de informações gerenciais a custos acessíveis para a pequena empresa. (SOUZA, 2012, p. 46).

Segundo Delaméa (1992, p. 65) “*as operações de tesouraria devem ser comprovadas através de documentos oriundos dos recebimentos e pagamentos em dinheiro (inclusive cheques); da recepção ou entrega de bens; da assunção de dívidas ou da formação de créditos*”. Nesse contexto, propõe-se a coleta e registro de informações e dados por meio de controles contábeis auxiliares: plano de contas, controle de caixa, de bancos conta



movimento, de aplicações financeiras, de contas a receber, permanente dos estoques, do imobilizado, de fornecedores, de contas a pagar, de gastos provisionados, de receitas e de despesas.

Para Moura (2002, p.79), os registros contábeis são classificados como:

- Principais: utilizados para o registro de todos os eventos do dia-a-dia da entidade, como ocorre com os livros Diários e Razão.
- Auxiliares: utilizados para o registro de eventos específicos, como os livros Caixa, Contas corrente, Registro de Duplicatas e Razão Auxiliar, além de todos os livros fiscais que podem servir de suporte para a escrituração do Diário.

No que tange os registros auxiliares, estes podem ser entendidos como subsistemas que constituem o SIG da pequena empresa, dando suporte ao balanço patrimonial e os resultados obtidos: liquidez, rentabilidade, lucratividade e desempenho das atividades operacionais. Tais controles se interligam entre si, refletindo as obrigações, receitas e despesas possibilitando a intercepção das informações entre as contas patrimoniais e as contas de resultado.

Desta forma, o SIG se torna uma nascente de informações, possibilitando os pequenos empresários acompanharem a evolução de seu patrimônio, a eficiência da administração e os desvios das rotas estratégicas propostas.

### 2.7.1 Plano de contas

O plano de contas é um conjunto sistemático e racional de contas com a finalidade de extrair informações através de seus registros para dar suporte às decisões gerenciais. Através dessas informações extraídas, pode-se fazer uma análise da movimentação patrimonial sobre os fatos que aumentaram ou diminuíram o patrimônio líquido da empresa.

Para Iudícibus, Martins, Gelbcke (2003, p.33) explica que *“é essencial que se desenvolva não só um bom elenco de contas, mas também um sistema contábil voltado a tais objetivos e que contemple todos os fatores relacionados”*.

Nesse sentido, o plano de contas passa a ser um esquema que indica o rumo das atividades na empresa. Ele demonstra todas as contas que serão empregadas na pequena empresa, e através delas poderão ser identificadas as origens e aplicações dos recursos da organização.

De acordo com as necessidades de cada pequena empresa o plano de contas simplificado poderá conter maiores ou menores detalhes, observando que quaisquer alterações devem ser realizadas após o fechamento dos demonstrativos anuais, balanço patrimonial e

demonstração do resultado do exercício. Sugere-se o plano de contas simplificado, especialmente para aplicação em micro e pequenas empresas comerciais, servindo de suporte para um determinado espaço de tempo.

### 2.7.2 Balanço Patrimonial

O Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado são demonstrações contábeis que tem por objetivo fornecer informações fidedignas que contribuirão na gestão das atividades e na adequada mensuração de resultados da empresa.

O balanço patrimonial evidencia resumidamente, a situação patrimonial e financeira da entidade, quantitativa e qualitativamente. Assim, esse relatório contábil gerencial é produzido a partir de dados extraídos dos controles auxiliares do ativo e passivo, demonstrando o lucro obtido pela organização, retratado na Demonstração do Resultado.

O Balanço Patrimonial expressa a posição financeira da empresa num dado momento específico. O Balanço e a Demonstração de Resultado, se elaborados à luz do custo histórico puro e na ausência de inflação, é a distribuição lógica e racional ao longo do tempo do Fluxo de Caixa da empresa. (FERRONATO, 2011, p. 195).

Segundo Santos e Veiga (2012, p. 27), *“o balanço patrimonial reflete, a intervalos regulares, o resumo dos recursos obtidos e aplicados em uma empresa, em determinada época (estática patrimonial)”*.

Na opinião de Iudícibus e Marion (1999, p. 143) o ativo pode ser definido como *“conjunto de bens e direitos à disposição da administração”* ou variantes como *“ativo são os meios conferidos à administração para gerir a entidade”*. Nesse contexto, quando os recursos do ativo são obtidos através de terceiros, estes se intitulam passivo exigível.

- Passivo exigível: capital de terceiros, compreendendo-se as dívidas, empréstimos, obrigações e demais exigibilidades;
- Patrimônio líquido: compreende o capital próprio, que é constituído pelo investimento inicial dos sócios, com posteriores acréscimos, e também pelos decréscimos. (SANTOS; VEIGA, 2012, p. 29).

Desse modo, Santos e Veiga (2012) explicam que o total do ativo sempre será igual ao passivo total, mantendo o equilíbrio entre as origens e aplicações de recurso. Definindo-se também, que o passivo total será a soma do passivo exigível e do patrimônio líquido, que representam a origem total dos recursos, formada por capital de terceiros e próprio, nessa mesma ordem.

### 2.7.3 Demonstração do resultado

Ao contrário do balanço, a demonstração do resultado (DR) é uma demonstração dinâmica que aponta a formação do resultado líquido da empresa em determinado período, através do confronto entre receitas e despesas.

A demonstração do resultado deve apresentar o resumo das variações positivas (receitas e ganhos) e negativas (custos, despesas e perdas), ocorridas em determinado período de tempo, em função da exploração das atividades operacionais da empresa.

Nesse contexto, a DR oferece uma síntese financeira dos resultados operacionais e não operacionais da organização, podendo-se averiguar o retorno sobre o investimento empregado nos ativos de uma organização. Corroborando com a definição de explica que

Receita é a expressão monetária, validada pelo mercado, do agregado de bens e serviços da entidade, em sentido amplo, e que provoca um acréscimo concomitantemente no ativo e no patrimônio líquido, considerado separadamente da diminuição do ativo e do patrimônio líquido provocados pelo esforço em produzir tal receita. (SANTOS; VEIGA, 2012, p.59).

Entende-se por receita a entrada de valores no ativo de uma organização, monetariamente ou através de direitos a receber, normalmente ocasionados pela venda de mercadorias, prestação de serviços ou ainda obtida através de ganhos ocasionais.

Já as despesas correspondem aos gastos que a organização incorre para comercializar seus produtos e financiar suas atividades operacionais. As despesas, em sentido restrito, representam a utilização de bens e serviços no processo de produzir receitas, podendo se referir a gastos praticados no passado, no presente ou o serão no futuro.

Este relatório contábil sob o enfoque gerencial indica o desempenho da administração de receitas e despesas pelos seus administradores, sempre buscando a maximização dos lucros oriundos dos resultados positivos das negociações, constituindo esses, a fonte de recursos que mantém e fortalece a empresa no mercado competitivo.

A Demonstração do Resultado do Exercício é uma demonstração dos aumentos e reduções causados no Patrimônio Líquido pelas operações da empresa. As receitas apresentam normalmente aumento do Ativo, através de ingresso de novos elementos, como duplicatas a receber ou dinheiro proveniente das transações. Aumentando o Ativo, aumenta o Patrimônio Líquido. As despesas representam redução do Patrimônio Líquido, através de um entre dois caminhos possíveis: redução do Ativo ou aumento do Passivo Exigível. (MATARAZZO, 2003, p.45)

Como toda empresa comercial visa o lucro, o resultado positivo de um período é a ratificação da boa gestão administrativa, visto que além de manter viva a empresa, garante o cumprimento da missão estabelecida em seu planejamento estratégico.

#### 2.7.3.1 Ponto de equilíbrio contábil

O ponto de equilíbrio indica o volume de vendas necessário para que a empresa não tenha prejuízo, correspondendo ao empate técnico entre as receitas e as despesas operacionais.

O ponto de equilíbrio contábil é uma parte importante da gerência porque evidencia, em termos quantitativos, qual o volume de mercadorias, produtos ou serviços deve ser produzido e vendido para que a pequena empresa possa conseguir cobrir todos os seus custos e despesas. (FERRONATO, 2011, p. 163).

Através dessas informações, a pequena empresa poderá saber como está o seu poder de vendas, analisando como conseguir maximizá-las através do acompanhamento diário das vendas e dos vendedores, visando o cumprimento dos objetivos propostos no planejamento estratégico.

#### 2.7.4 Controles auxiliares do ativo

A quantidade de controles em uma empresa, bem como a organização e gerenciamento de suas contas depende das necessidades de cada organização, contudo, nenhuma informação relevante deve ser desprezada e o fluxo de informações gerado deve ser monitorado. Para Oliveira et al. (2009, p. 70) *“a função do controle deve ser preocupação contínua dos responsáveis pelo destino das organizações, visto que a gerência sabe que nenhum planejamento ou coordenação, por melhores que sejam, podem assegurar os objetivos pretendidos”*.

Assim, através do plano de contas será realizado o registro das contas patrimoniais e das contas de resultado, nos principais controles auxiliares: plano de contas, controle de caixa, controle de bancos conta movimento, controle de aplicações financeiras, controle de contas a receber, controle permanente de estoques, controle de imobilizado, controle de fornecedores, controle de contas a pagar, controle de gastos provisionados, controle de receitas e controle de despesas.

#### 2.7.4.1 Controle de caixa

O controle de caixa é uma ferramenta eficaz de informações rápidas e confiáveis, que registra as entradas e saídas de dinheiro e recursos financeiros, dando suporte gerencial para melhor decidir os rumos da empresa.

Segundo essa definição, esse controle permite a análise financeira em tempo real, tornando-se atualmente ferramenta imprescindível para qualquer empresa, sobretudo as pequenas que necessitam de um controle ainda maior, uma vez que estão vulneráveis ao mercado.

O fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro que tem por finalidade fornecer estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente (...) a necessidade de planejamento de caixa está presente tanto nas empresas com dificuldades financeiras, como naquelas bem capitalizadas. (SOUZA, 2012, p.57).

Para Souza (2012), nas pequenas empresas, o planejamento e o controle dos fluxos de caixa são ferramentas imprescindíveis à gestão do negócio, pois raramente esse tipo de negócio consegue realizar vendas ou liquidar dívidas à vista. Na prática, a maioria das transações em pequenos comércios se faz através do crediário, com vendas a prazo.

O controle de numerário em caixa pode seguir alguns métodos em suas atividades, como explica Pinho (2007, p.41):

- Segregação de funções entre tesouraria/caixa e contabilidade;
- Cobertura de seguro de fidelidade;
- Os recebimentos devem ser depositados diária e integralmente;
- O setor encarregado da guarda dos títulos e duplicatas deve remetê-los ao caixa somente no ato do recebimento, devendo diariamente efetuar o confronto entre o total enviado ao caixa e o total dos valores depositados nas contas bancárias.
- O responsável pelo caixa não deverá ter parte nas seguintes funções: expedição ou entrega de mercadorias; preparo e expedição de notas fiscais ou faturas, acesso ou confecção de qualquer registro de vendas; escrituração de contas a receber de clientes; acompanhamento e controle de cobranças; confronto do razão analítico com o sintético; elaboração de conciliações bancárias; escrituração do razão geral; autorização de créditos referentes a devoluções, descontos e baixas de contas incobráveis.
- Autorização formal para o desconto de cheques de funcionários ou para concessão de adiantamentos para despesas ou vales;
- Autorização formal para adiantamentos salariais;
- Fixação de prazos máximos de permanência de vales e adiantamentos em aberto o caixa;
- Cancelamentos dos documentos de pagamento, para evitar a sua reapresentação;
- Pagamentos exclusivamente por cheques, acima de um limite e
- Endosso restritivo nos cheques recebidos.

Além dos controles de caixa expostos, é imprescindível que a pequena empresa se utilize de um fluxo de caixa apropriado, no qual estime os montantes que entrarão ou sairão

do caixa, considerando que a principal fonte de recursos se dá através das vendas, à vista ou a prazo. Da mesma forma, se faz mister o planejamento da saída de numerário que, frequentemente é utilizado no pagamento de despesas diversas como fornecedores.

#### 2.7.4.2 Controle de banco conta movimento

O controle auxiliar de bancos conta movimento possui o mesmo objetivo do controle de caixa, registrar as entradas e saídas de recursos financeiros. Porém, ele lança as movimentações financeiras bancárias (emissão e compensação de cheques da empresa, depósitos efetuados, retiradas de dinheiro da conta corrente, créditos recebidos), controlando-os através do confronto e conciliação do extrato bancário com o controle da conta bancos, para detectar possíveis desvios e realinhar ambos demonstrativos. Para o controle da movimentação de bancos, Pinho (2007, p. 49) discorre sobre os seguintes métodos:

- Adequada segregação de funções entre os elementos com as funções de caixa e de tesouraria;
- As procurações para movimentação das contas bancárias devem ser estabelecidas pela tesouraria, restringindo-se ao mínimo necessário aos poderes;
- As contas bancárias devem estar em nome da empresa;
- Os cheques para pagamentos devem ser assinados em conjunto por duas pessoas autorizadas;
- Os signatários devem assinar os cheques após o preenchimento dos mesmos e com base nos documentos suportes;
- Controle dos talões de cheques ainda não utilizados;
- Controle na sequência numérica dos cheques emitidos;
- O sistema de cancelamento de cheques deverá ser sempre o mais completo possível;
- Todos os cheques devem ser nominais aos favorecidos;
- Todas as contas bancárias devem ser conciliadas o mais breve possível. Tais conciliações devem ser conferidas e aprovadas;
- Devem ser estabelecidos valores máximos para assinatura de cheques em cada nível de procuração;
- Deve existir um sistema formal de comunicação com os bancos e
- Controle dos cheques emitidos a serem entregues aos favorecidos.

O controle de bancos é muito importante na gestão de pequenas empresas, uma vez que seu fluxo aumenta com o desenvolvimento do negócio.

#### 2.7.4.3 Controle de aplicações financeiras

A pequena empresa pode optar por aumentar seus ganhos através da aplicação dos lucros auferidos em bancos, desviando o montante da conta corrente e enviado para uma conta específica de aplicação. Por consequência, é preciso acompanhar os reflexos desses

investimentos, como as taxas de juros obtidas, os débitos na conta corrente, os custos da operação, os impostos, os prazos para resgate, entre outros.

#### 2.7.4.4 Controle de contas a receber

As contas a receber são definidas como as vendas a prazo, as duplicatas, e as demais contas que a empresa tenha o direito de receber, sendo em regra, um dos mais importantes ativos de uma empresa.

Classificando as seguintes operações como contas a receber:

- adiantamentos (férias, viagens, 13º salário) e empréstimos a empregados, administradores, acionistas e empresas controladas e coligadas;
- impostos a recuperar (ICMS e IPI);
- depósitos compulsórios;
- bancos conta vinculada;
- sinistros a receber; e
- contas retificadoras (provisão para devedores duvidosos, duplicatas descontadas).

O controle da conta de clientes é de fundamental importância para que os empresários possam seguir o percurso das vendas de forma sistemática, visualizando o montante de vendas a prazo, dando suporte às tomadas de decisão relativas a essa modalidade de venda.

Desta forma, para o melhor controle da conta de clientes na pequena empresa, sugere-se um cadastro com os dados dos clientes, assim como os valores que a empresa tenha para receber oriundos de vendas realizadas com cartões de crédito e cheques. Em virtude da íntima ligação desta conta à obtenção de receitas do negócio, é imprescindível que o cadastro e controle de clientes estejam sempre atualizados quanto aos seus valores, pois desta forma o gestor poderá obter informações para analisar os montantes a receber e como irá destinar esses recursos.

##### 2.7.4.4.1 Prazo médio de cobrança

Após o estabelecimento dos critérios de concessão de crédito aos clientes, as pequenas empresas devem observar que nem sempre a data prevista para o recebimento de clientes ocorre no dia conjecturado, pois muitos clientes terminam por pagar suas contas após a data de vencimento. Por este motivo, torna-se imprescindível a utilização de uma média para os recebimentos, a fim de monitorar a frequência destes.

Iudícibus et al. (2003), explicam que as duplicatas e contas a receber estão diretamente ligadas com as receitas da empresa, devendo ser contabilmente reconhecidas somente por mercadorias vendidas ou por serviços executados até a data do balanço, de acordo com o princípio de realização da receita.

Na política de crédito são definidos os parâmetros básicos para a realização das vendas a prazo. Nela são encontrados os elementos necessários para a concessão, monitoramento e cobrança dessas vendas, devendo ser encarada como um fator de alavancagem das receitas e uma demanda por investimentos em ativos financeiros. (SOUSA e CHAIA, 2000, p.14).

De acordo com as condições mercadológicas a empresa pode disponibilizar a seus clientes maiores ou menores prazos para pagamento. Em decorrência disso, o prazo médio de cobrança de uma pequena empresa pode ser estipulado de acordo com a seguinte fórmula:

$$PMC = ((V1 \times P1) + (V2 \times P2) + (V3 \times P3) + \dots + (Vn \times Pn)) / VT$$

Onde:

PMC = prazo médio de cobrança

V1, V2, V3, Vn = vendas

P1, P2, P3 = prazos

VT = vendas totais

Conforme a empresa efetive as vendas a prazo, deverá efetuar os devidos registros a cada mês, acompanhando o pagamento dos clientes, procedendo à baixa dos respectivos débitos nos registros. Para que o controle de recebimento de clientes baseado no prazo médio de recebimento seja eficiente, é fundamental a atualização dos dados dos clientes e seus respectivos débitos, sugerindo-se o arquivamento de documentos que comprovem as transações realizadas, para sanar quaisquer dúvidas posteriores, tanto da empresa quanto dos clientes.

#### 2.7.4.5 Controle permanente de estoques

O controle de estoques em uma organização apresenta grande importância gerencial, pois deles decorrem de três custos distintos: de aquisição, de manutenção e de movimentação. Por consequência, esses custos percorrem todo o processo da conta mercadorias, desde o momento da compra dos estoques até o momento da venda dos mesmos.



O inventário permanente é aquele em que a contabilidade registra as entradas e as saídas de mercadorias exatamente no momento em que elas ocorrem, sendo as movimentações mais comuns aquelas decorrentes de: entradas por compras, saídas por vendas, mercadorias devolvidas pela empresa aos seus fornecedores e mercadorias devolvidas para a empresa pelos seus clientes. (REDAELLI, 1998, p.4).

Nesse raciocínio, infere-se que a aquisição de mercadorias para estocagem na pequena empresa precisa considerar os impactos provocados pelo custo das mercadorias vendidas (CMV) na demonstração do resultado. É imprescindível a análise prévia dessas compras, pois o estoque de mercadorias imobiliza o capital da empresa, engessando recursos que poderiam ser utilizados de maneira mais rentável.

Souza (2012) argumenta que, apesar de não ser uma prática comum em pequenas empresas, o controle permanente de estoques é de fundamental importância para a controladoria, pois registra e controla os produtos disponíveis para venda permitindo a extração de informações essenciais como a quantidade efetiva de produtos, o custo unitário, o custo da mercadoria que foi vendida, o prazo de renovação dos estoques, o prazo de venda dos estoques, entre diversas outras informações obtidas através desse controle.

Redaelli (1998, p.12) expõe os seguintes métodos de avaliação dos estoques pelo custo histórico: Método do Custo Específico; Método do Custo mais recente; Método PEPS (primeiro a entrar, primeiro a sair); Método UEPS (último a entrar, primeiro a sair); Método do Custo Médio Ponderado; e Método do Custo Médio Ponderado Variável.

Ao escolher um método adequado de mensuração para custos de estoque, devem ser observados alguns fatores, tais como as metas da administração, a quantidade de itens a ser adquirido, o nível de segurança de venda, a sazonalidade de produtos, o giro de estoques planejado, as disponibilidades de capital de giro, o espaço físico para estocagem dos produtos, a localização dos fornecedores, os prazos de entrega, entre outros fatores que possam vir a influenciar significativamente na conta de estoques.

Tratando-se de pequenas empresas, é necessária muita cautela no gerenciamento dos estoques, pois os pequenos empreendedores apresentando forte tendência a comprar estoques em excesso, podendo provocar problemas de liquidez financeira na empresa. A fim de evitar transtornos com estoques, as pequenas empresas devem instaurar métodos de controle apropriados, reduzindo assim os riscos de haver problemas com o excesso ou carência de produtos em estoque.

#### 2.7.4.6 Controle do imobilizado

O ativo imobilizado de uma empresa é composto por seus bens e direitos registrados como permanentes, pois a empresa intenciona se utilizar de seus benefícios por tempo determinado ou indeterminado, de acordo com a natureza do bem.

Marion (2005, p. 327) reflete que “*Entende-se por ativo imobilizado todo ativo de natureza relativamente permanente, que se utiliza na operação dos negócios de uma empresa e que não se destina à venda*”.

Nesse sentido, as MPEs devem estar atentas ao controle de seu imobilizado e ao real valor que ele representa na estrutura patrimonial do negócio, uma vez que são elementos que participam do patrimônio empresarial e suportam as atividades operacionais. Além do mais, o imobilizado proporciona a captação de recursos junto às instituições financeiras de crédito, pois garante segurança para os bancos que financiam recursos às pequenas empresas, especialmente se o imobilizado da empresa se tratar de imóvel próprio.

O processo de controle dos bens imóveis pode ser realizado através de fichas especiais para esse fim, devendo constar o nome do bem, a nota fiscal de aquisição, identificação do fornecedor, o valor do bem, localização, taxas de depreciação, entre outras informações úteis para identificação e classificação dos ativos imobilizados. O gerenciamento e atualização do imobilizado requerem cuidados, caso contrário pode haver o sucateamento dos bens ou descaminho das funções operacionais, tornando-se obsoletos para a empresa.

Igualmente, a reposição de ativos na empresa deve ser estudada e planejada com antecedência, pois o montante gasto com compra de imobilizado é financiado pelo capital de giro, podendo ocasionar problemas de liquidez e dificuldades para compras e comercialização de produtos.

#### 2.7.5 Os controles auxiliares do passivo

O passivo é resultante de uma transação em que uma entidade obtém um recurso econômico, embora os fatos que provocam a exigibilidade legal se configurem muitas vezes no futuro.

### 2.7.5.1 Controle de contas a pagar e fornecedores

Na maioria das vezes essas compras junto aos fornecedores são de curto prazo, sendo necessário analisar se o prazo de financiamento disponibilizado aos seus clientes é menor que o prazo de pagamento aos seus fornecedores, caso contrário, a empresa poderá enfrentar dificuldades na liquidez das obrigações de curto prazo. Apesar disso, esses fatores dependem muito do mercado, da lucratividade da empresa, da qualidade dos produtos, entre outros fatores que influenciam na rentabilidade do negócio.

Para Chiavenato (1989, p. 94) o “*controle visa assegurar que as coisas sejam feitas de acordo com as expectativas ou conforme o que foi planejado, organizado e dirigido, assinalando as faltas e os erros a fim de repará-los e evitar repetição*”.

Nesse contexto, para controlar de forma eficaz a conta de fornecedores a pagar, é preciso considerar que, com frequência, a estimativa de prazos de recebimento e pagamento na empresa não corresponde à realidade, pois pode receber de seus clientes após o prazo de pagamento de seus fornecedores. Por esse motivo, há necessidade de controle sobre os fornecedores, para indicar a qualquer tempo as obrigações da empresa, de modo detalhado.

A confiabilidade dos resultados gerados por esse fluxo que transforma simples dados em informações a partir das quais os empresários, utilizando-se de sua experiência administrativa, tomam decisões com vistas no objetivo comum da empresa, assume vital importância (ATTIE, 1986, p. 200).

A relação da gestão do fluxo e a gestão das obrigações é um ponto importante a ser observado, pois a pequena empresa utilizará o numerário em caixa para saldar suas dívidas de curto prazo, enquanto poderia se utilizar desse recurso em outras operações mais rentáveis.

O administrador da pequena empresa poderá acompanhar através do controle de fornecedores, os valores totais ou parciais destes gastos sistematicamente, conferindo uma visão abrangente da condição financeira que a empresa se encontra. Para Souza (2012), o controle de fornecedores permite:

- avaliar o volume dos recursos obtidos através dos fornecedores;
- verificar a distribuição dos prazos de vencimento, bem como estabelecer prioridades para os pagamentos;
- aumentar a segurança quanto aos pagamentos procedentes; e
- avaliar o volume de recursos que foram solicitados aos fornecedores através de pedidos de mercadorias.

Outras obrigações a pagar geradas pela atividade operacional, também devem ser registradas individualmente para um controle eficaz, assim como o monitoramento dos

pedidos de mercadorias realizados, possibilitando a análise e liquidação das obrigações assumidas.

Obrigações que não estejam ligadas aos fornecedores de mercadorias para estoque devem ser registradas no controle de contas a pagar, como os bens adquiridos para compor o imobilizado da empresa.

A natureza do controle de contas a pagar é semelhante a do controle de fornecedores, porém necessitam ser separados para proceder à análise do controle de fornecedores, pois este encontra-se relacionado com a aquisição de mercadoria e controle de estoques.

Em conclusão, a soma desses dois controles indicará o montante mensal total das obrigações devidas e o saldo final das obrigações do registro de contas a pagar deverá ser registrado no Balanço Patrimonial da empresa.

#### 2.7.5.2 Controle de gastos provisionados

A denominação “gastos provisionados” é utilizada para fins gerenciais neste trabalho, não sendo adequada para fins contábeis. Para Sá (1995, p. 368) as provisões são uma *“parte extraída dos resultados da empresa ou de seus meios financeiros, para cobrir despesas que devem ser incorridas ou desníveis de Caixa; reserva de um valor para atender a despesas que se esperam; retenção de fundos para cobrir gastos certos; valor que se destaca para atender a uma aplicação de capital”*.

Estes gastos são aqueles que não constam no controle das obrigações que a empresa deverá pagar em determinado período, porém eles existem. Obrigações como pagamento de férias dos funcionários, 13º salários, Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), encargos previdenciários, estimativas de tributos a pagar, entre outras que puderem ser estimadas, compõe o conjunto de obrigações que ainda não existem de fato, contudo, precisam ser controlados para que a empresa tenha conhecimento real das suas obrigações e as reconheça no Balanço Patrimonial e na DR.

A sobrevivência das MPEs depende diretamente da gestão de caixa, devendo o gestor saber todas as obrigações a serem liquidadas e todas as contas que se pretende receber no período. Desta forma, as pequenas empresas além de registrar as obrigações nos controles caixa e bancos conta movimento, devem atentar para as obrigações ainda não liquidadas, sempre mantendo esse controle atualizado.

### 2.7.5.3 Controle das receitas e despesas

Para Souza (2012) o controle de receitas fornece informações sobre as vendas auferidas no mês a que se refere o controle, assim como as receitas não operacionais do período. Já as despesas podem ser separadas em despesas fixas, que existem independentemente da venda de mercadorias, compondo os custos operacionais; e as despesas variáveis, que dependem diretamente das vendas e somente ocorrem se houver faturamento.

Nesse contexto, é fundamental que a pequena empresa faça a segregação das despesas fixas e variáveis, para ter conhecimento dos resultados reais apresentados e agir em prol da maximização de seu desempenho. Desta forma, minimiza-se as despesas geradas por desperdícios e ocasionadas por fatos que não tem ligação com a atividade operacional da organização, uma vez que estas também reduzem os lucros no resultado do exercício.

## 2.8 Análises dos relatórios contábil gerenciais

Dentre os relatórios contábeis que mais fornecem informações para uma pequena empresa, estão o Balanço Patrimonial, a Demonstração do Resultado e a Demonstração do Fluxo de Caixa. Através desses três demonstrativos, podem-se extrair dados e aplicá-los em métodos a partir de fórmulas que proporcionam uma avaliação do cenário econômico, financeiro e patrimonial da empresa.

Dos diagnósticos feitos a partir destes relatórios contábeis, destacam-se os índices de liquidez, índices de rentabilidade e os índices de atividade. Além destes, são de grande utilidade o estudo do fluxo de caixa e a administração de capital de giro.

Expõe-se a seguir, de forma sucinta as principais análises das demonstrações contábeis, seus conceitos e os principais indicadores usados e como são calculados.

### 2.8.1 Análise dos índices de liquidez

Na opinião de Matarazzo (1998) os índices são divididos a partir dos que apontam os aspectos financeiros e os que evidenciam os aspectos econômicos. Os índices da situação financeira dividem-se em índices de estrutura de capitais e índices de liquidez.

Assim, os índices de liquidez apresentam-se como importantes instrumentos de mensuração da capacidade de pagamento da empresa, principalmente sua capacidade de liquidar obrigações de curto prazo.

### 2.8.1.1 Liquidez Corrente

A liquidez corrente em uma empresa avalia a capacidade financeira de curto prazo, evidenciando se a organização tem recursos suficientes para saldar suas obrigações, como pagamento de fornecedores.

Este índice se obtém pelo quociente entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante, considerando-se como resultado positivo valor superior 1,0. O cálculo da liquidez corrente é obtido através da expressão:

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

### 2.8.1.2 Liquidez seca

Para se avaliar melhor a liquidez corrente de uma empresa, deve-se deduzir o valor dos estoques do ativo circulante, uma vez que estes são realizados somente após sucessivos processos (compra-revenda-recebimento), apresentando-se como uma forma bastante adequada de se avaliar conservadoramente a situação de liquidez da empresa.

Este índice, resultante da diminuição do estoque no ativo circulante e dividido pelo passivo circulante resulta no índice de liquidez seca, que melhor avalia a capacidade de pagamento de curto prazo da empresa. O cálculo da liquidez seca é obtido através da expressão:

$$\text{Liquidez Seca} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

De acordo com Matarazzo (1998), esse índice indica quanto a empresa possui de Ativo Líquido para \$ 1 de Passivo Circulante. Quanto maior, melhor. Este índice visa medir o grau de excelência da situação financeira.

### 2.8.1.3 Índice de liquidez geral

Este índice indica a capacidade financeira da empresa em liquidar totalmente as suas dívidas de curto e longo prazo. Seu quociente aponta se os recursos financeiros aplicados no total do ativo são suficientes para cobrir as obrigações totais. O cálculo da liquidez geral é obtido através da expressão:

$$\text{Liquidez Geral} = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Ativo Não Circulante}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo Não Circulante}}$$

### 2.8.1.4 Índice de liquidez imediata

Este índice estipula uma relação entre o valor disponível em caixa e/ou bancos para pagar dívidas de curto prazo. A função deste índice é medir o valor que a empresa necessita manter disponível em caixa, para saldar suas obrigações de curto prazo. O cálculo da liquidez imediata é obtido através da expressão:

$$\text{Liquidez Imediata} = \frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Passivo Circulante}}$$

## 2.8.2 Índices de rentabilidade

Os índices que indicam a rentabilidade do negócio objetivam mensurar e apontar o nível de lucratividade dos capitais investidos pelos sócios e proprietários do pequeno negócio. De acordo com Matarazzo (2008, p. 175), estes índices “*mostram qual a rentabilidade dos capitais investidos, isto é, quanto renderam os investimentos, e, portanto, qual o grau de êxito econômico da empresa*”. Estes índices evidenciam os resultados obtidos pela organização, mas para tal é necessário que a averiguação do lucro dê a real dimensão destes no contexto da atividade empresarial.

### 2.8.2.1 Giro do ativo

O giro do ativo é um índice muito importante para empresas comerciais, pois relaciona as vendas efetivas e o capital investido na empresa, tendo como seu objetivo principal a otimização das vendas visando melhores retornos.

De acordo com Blatt (2001) o Índice de Giro do Ativo mede eficiência, quão efetiva uma empresa é em gerar vendas a partir de seus ativos. Em conformidade, evidencia quantas vezes o ativo circulou como resultado ou reflexo das vendas, ou ainda, quanto a empresa vendeu para cada R\$1,00 de investimento total.

O volume de vendas em uma organização também deve ser relacionado com outros fatores externos, a fim de definir se o desempenho das vendas foi ou não adequado para avaliar sua representatividade em relação ao capital total investido. O cálculo do giro do ativo é obtido através da expressão:

$$\text{Giro do Ativo} = \frac{\text{Vendas Brutas}}{\text{Ativo}}$$

### 2.8.2.2 Margem líquida

A margem líquida ou operacional demonstra o retorno que o negócio gerou frente às receitas que conseguiu auferir no período, ou seja, lucro que a empresa teve para si em relação ao volume de vendas auferidos. A margem líquida aponta quanto a empresa obteve de lucro líquido para cada unidade monetária vendida. O cálculo da margem líquida é obtido através da expressão:

$$\text{Margem Líquida} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Brutas}} \times 100$$

### 2.8.2.3 Rentabilidade do ativo

Este índice fornece a lucratividade da empresa como um todo, considerando-se todos os recursos, inclusive as aplicações efetivadas.

Conforme Matarazzo (1998), este índice mede o resultado da empresa de forma relativa entre o Lucro Líquido e o Ativo Total. A rentabilidade do ativo mede quanto a



organização obteve de lucro para cada R\$100,00 investidos, desta forma sendo considerado uma medida potencial de geração de lucro, disponibilizando assim uma previsão de tempo para que os sócios e proprietários recuperem o capital investido no negócio. O cálculo do retorno sobre o ativo é obtido através da expressão:

$$\text{Retorno sobre Investimentos} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Ativo}} \times 100$$

#### 2.8.2.4 Rentabilidade do patrimônio líquido

O índice de rentabilidade do patrimônio líquido é o mais indicado para demonstrar aos sócios e proprietários as adições que foram efetivadas a partir do capital inicial investido no negócio, fornecendo informações importantes para os investidores como o lucro gerado pelo uso do ativo, independente se as fontes de recursos são próprias ou de terceiros.

Através do resultado proporcionado por este índice, pode-se estabelecer uma comparação entre as taxas de rendimento ofertadas no mercado e os rendimentos proporcionados pela atividade empresarial.

A apuração deste índice aponta quanto a empresa auferiu de lucro para cada R\$100,00 de capital investido no negócio. O cálculo da rentabilidade sobre o patrimônio líquido é obtido através da expressão:

$$\text{Rentabilidade Sobre o Patrimônio Líquido} = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$$

#### 2.8.3 Índices de Atividade

Os índices de atividade proporcionam a média dos dias em que a empresa aguarda para receber suas vendas, pagar suas compras e renovar seus estoques. Em tese, quanto maior a frequência do recebimento de vendas e renovação de estoques, maiores serão as atividades operacionais na empresa.

Estes índices esclarecem a situação financeira da organização em determinado período, apontando se os prazos médios estão defasados ou ainda, se a velocidade do giro dos estoques está adequada ao prazo de pagamento dos fornecedores.

### 2.8.3.1 Prazo médio de recebimento de vendas

O prazo médio de recebimento de vendas (PMRV) indica o tempo médio em dias que a empresa aguarda para receber por suas vendas a prazo. Para Matarazzo (2003, p. 312) “o volume de investimentos em duplicatas a receber é determinado pelo prazo médio de vendas”. O cálculo do prazo médio de recebimento de vendas é obtido através da expressão:

$$\text{Prazo Médio de Recebimento de Vendas} = \frac{30 \text{ dias} \times \text{Duplicatas a Receber}}{\text{Vendas Brutas}}$$

### 2.8.3.2 Prazo médio de pagamento de compras

O índice que calcula o prazo médio de compras (PMPC) fornece a média dos dias que a empresa espera para pagar suas compras, sendo que os dados relativos às compras de mercadorias constam nos controles permanentes de estoques.

Já o saldo de fornecedores deverá estar contido no Balanço Patrimonial e no controle de fornecedores da empresa. Para que seja descoberto o valor das compras, pode-se utilizar um simples cálculo, que envolve o somatório do custo da mercadoria vendida com o estoque final, deduzindo-se o valor do estoque inicial do período, extraíndo-se assim o valor das compras do período. O cálculo do prazo médio de pagamento de compras é obtido através da expressão:

$$\text{Prazo Médio de Pagamento de Compras} = \frac{30 \text{ dias} \times \text{Fornecedores}}{\text{Compras}}$$

### 2.8.3.3 Prazo médio de renovação de estoques

A renovação de estoques Indica a média de dias em que a empresa espera para vender os produtos estocados. O cálculo do prazo médio de renovação de estoques (PMRE) é obtido através da expressão:

$$\text{Prazo Médio de Renovação de Estoques} = \frac{30 \text{ dias} \times \text{Estoques}}{\text{Custo das Mercadorias Vendidas}}$$

### 2.8.3.4 Posicionamento relativo de atividade

O posicionamento relativo de atividade (PRA) em uma empresa será favorável quando esta apresentar a soma entre os prazos médios de recebimento e renovação de estoques inferiores ao prazo médio de pagamento de compras.

$$\text{Posição relativa} = \frac{\text{PMRV} \times \text{PMRE}}{\text{PMPC}}$$

Conforme Marion (2002, p. 124) “o ideal seria que este índice se aproximasse de 1, ou de valor menor que 1”. Contudo, este índice está sujeito às alterações de mercadorias e de mercado, das políticas de vendas, entre diversos fatores, podendo ser difícil para as empresas manter a posição relativa favorável.

### 2.8.4 Demonstração do Fluxo de Caixa

Elaborada com base nos próprios controles do sistema de informações gerenciais, a demonstração de fluxo de caixa (DFC) apresenta-se como eficiente ferramenta de gestão para pequenas empresas. Os principais controles a ser analisados para a DFC são o controle de caixa, controle de conta banco movimento e controle de aplicações financeiras.

A DFC está composta por operações distintas: atividade operacional, de investimento e de financiamento. A atividade operacional relaciona os recebimentos e pagamentos que estão envolvidos com a atividade-fim da empresa e com o capital circulante líquido. No que diz respeito à atividade de investimentos, aponta o fluxo de ativos fixos, como a compra e

venda de imobilizados; e por fim, a atividade de financiamento que informa se a organização está buscando recursos através de seus sócios ou de bancos, ou ainda se está pagando dividendos a estes.

É através da DFC que se pode saber se a empresa foi autossuficiente no financiamento de seu giro e qual sua capacidade de expansão com recursos próprios gerados pelas operações, ou seja, a independência financeira da empresa é posta em cheque.

#### 2.8.5 Administração do capital de giro

O balanço patrimonial aponta as aplicações de recursos efetuadas e as origens de tais recursos, sendo importante uma análise mais detalhada dessas informações, pois as pequenas empresas preocupam-se bastante com o desempenho do capital de giro.

Para Hoji (2003, p. 110) *“o capital de giro é conhecido também como capital circulante e corresponde aos recursos aplicados em ativos circulantes, que transformam-se constantemente dentro do ciclo operacional”*.

Conforme Matarazzo (1998), a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos – DOAR - aponta as novas origens e aplicações conferidas durante o exercício, porém não mostra a totalidade das novas origens e aplicações, mas apenas aquelas ocorridas nos itens não circulantes do balanço. Conclui-se então, que essa demonstração evidencia a variação do Capital Circulante Líquido da empresa.

Assim, através da DOAR a empresa terá disponível um instrumento elementar para dar suporte às decisões gerenciais, podendo os dirigentes saber quais as melhores alternativas de investimento, as formas pelas quais o capital de giro pode ser otimizado, o melhor método de financiar empréstimos e como distribuir lucros de maneira adequada.

A empresa terá capital de giro próprio quando apresentar seu ativo circulante maior que seu passivo circulante, expressando assim, que ela dispõe de capital de giro próprio ou capital circulante líquido positivo.

A demonstração do capital de giro indica movimentações constantes nas contas do ativo e passivo circulantes, não sendo detectadas na Demonstração de Fluxo de Caixa, uma vez que esta só aponta as movimentações de caixa, de ingresso e saída de numerários.

No caso de pequenas empresas, é comum a captação de recursos através de terceiros quando há diminuição do capital de giro próprio, gerando altos encargos financeiros e desencadeando impactos negativos nos resultados da organização. Além disso, é imprescindível conhecer em quais contas do ativo circulante os recursos estão sendo

aplicados, averiguando-se com precisão as contas que compõe o capital de giro, não apenas seus valores, mas também as quantidades físicas, características dos produtos, assim como o perfeito alinhamento entre os prazos de recebimentos, pagamentos, rotação de estoques, e demais índices de atividade que compõem as análises das demonstrações contábeis.

Em suma, deve-se procurar obter lucros através das atividades operacionais da empresa, mantendo o capital de giro positivo e estável, observando os prazos do ciclo de operações, objetivando o recebimento dos clientes antes do pagamento dos fornecedores e bom desempenho de gestão de caixa.

### 3 METODOLOGIA

Metodologia é a associação de técnicas utilizadas em um projeto para chegar aos propósitos estabelecidos. Na metodologia é definido o perfil da pesquisa, a população e a amostra que será averiguada, assim como e os métodos e procedimentos utilizados na extração e análise dos dados. Para Oliveira (2002, p. 57) método é "*o conjunto de processos pelos quais se torna possível conhecer uma determinada realidade, produzir determinado objeto ou desenvolver certos procedimentos ou comportamentos*"

A pesquisa inicia com a determinação de um problema, após analisa-se a metodologia necessária para o desenvolvimento do trabalho, elencando-se os métodos e técnicas para sua realização. Por fim, ela fornece uma resposta ao problema determinado. Para Silva e Menezes (2000, p. 20) a pesquisa representa "*o conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos*".

A presente monografia é caracteristicamente descritiva, visto que primeiramente se obteve as informações relativas ao tema e, posteriormente, adentraram-se os conhecimentos concernentes às micro e pequenas empresas e a controladoria. Segundo Gil (2007, p. 42), este tipo de pesquisa "*[...] tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então, o estabelecimento de relações entre variáveis*". Além do mais, a pesquisa também pode ser considerada exploratória, conforme Gil (2007, p. 45) "*Estas pesquisas têm o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses*".

Em relação aos métodos de obtenção das informações, realizou-se através de pesquisa bibliográfica e em relação aos procedimentos técnicos por meio de pesquisa qualitativa. Além disso, utilizou-se o método de levantamento, considerando que a pesquisa fundamenta-se através de questionário aplicado junto à micro e pequenas empresas localizadas no bairro central da cidade de Soledade, RS. Para Gil (2007, p. 70), as pesquisas de levantamento "*caracteriza-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer*".

Em geral, o levantamento é utilizado em pesquisas descritivas para obter informações da população escolhida. Nesta monografia, são examinados os procedimentos de controle das micro e pequenas empresas, assim como sua visão sobre o profissional contábil que presta serviço a ela.

Quanto à abordagem adotada para o problema apontado por este trabalho, desenvolveu-se através do método qualitativo com apoio no método quantitativo. Para Richardson (1999, p. 80), *“Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”*. Richardson (1999, p. 82) ainda discorre que *“[...] as pesquisas qualitativas de campo exploram particularmente as técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que esses instrumentos penetram na complexidade de um problema”*.

O método qualitativo e o método quantitativo na pesquisa descritiva normalmente encontram-se juntos, buscando averiguar as ligações existentes na população.

### **3.1 População e amostra**

A população deste estudo engloba trinta e uma micro e pequenas empresas comerciais do setor de vestuário, localizadas no centro da cidade de Soledade, RS. O procedimento de aplicação do questionário ocorreu através de visita à empresa e, em alguns casos, através de contato telefônico no período de julho a dezembro de 2012.

Salienta-se que todas as empresas da referida região responderam aos questionamentos aplicados, correspondendo a 100% da população pretendida.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos com a pesquisa de campo. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o questionário e os sujeitos da pesquisa foram as micro e pequenas empresas comerciais do ramo de vestuário da cidade de Soledade, RS. Os resultados obtidos apresentam-se sob forma de percentagem, arredondados conforme os critérios estatísticos de arredondamento.

Aplicando-se na realidade das micro e pequenas empresas do setor de vestuário da cidade de Soledade, o questionário aplicado tinha como objetivo, identificar o comportamento dos pequenos empreendedores na gestão de seus negócios e sua visão e relacionamento com o contador.

Questão 1: A quanto tempo sua empresa está presente no mercado, no mesmo ramo de negócio?

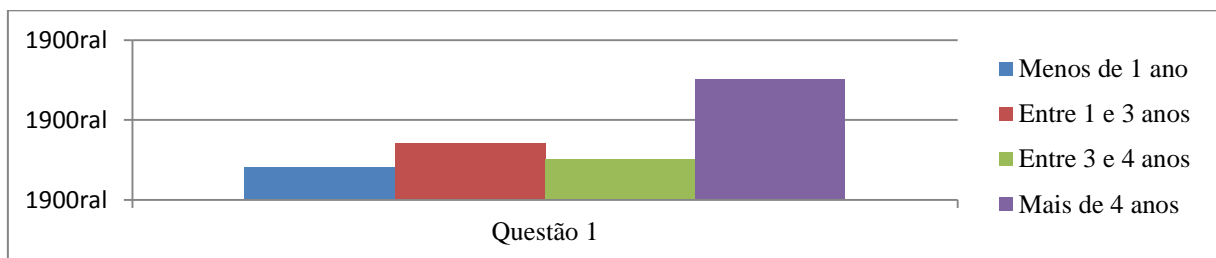


Gráfico 1 – Representação da questão nº 1

Fonte: 31 questionários aplicados aos pequenos empresários do comércio de vestuário da cidade de Soledade, RS

Através das respostas obtidas constatou-se que as empresas:

- 13% estavam no mercado há menos de um ano;
- 23% estavam no mercado de um a três anos;
- 16% estavam no mercado de três a quatro anos;
- 48% estavam no mercado há mais de quatro anos.

Constatou-se através das respostas fornecidas que a maior parte das pequenas empresas atua no mercado há mais de quatro anos. Salienta-se que estes dados apontam que as pequenas empresas da região pesquisada apresentam taxa de sobrevivência superior à taxa de mortalidade de MPEs obtida por pesquisas do SEBRAE (2011), onde a taxa de mortalidade é de 36% nos quatro primeiros anos de atividade. Desta forma, entende-se que a



população pesquisada de Soledade - RS sobrevivem mais tempo em relação às empresas paulistas pesquisadas, dentro de sua proporcionalidade.

Questão 2: Antes de abrir sua empresa, você fez algum tipo de planejamento?

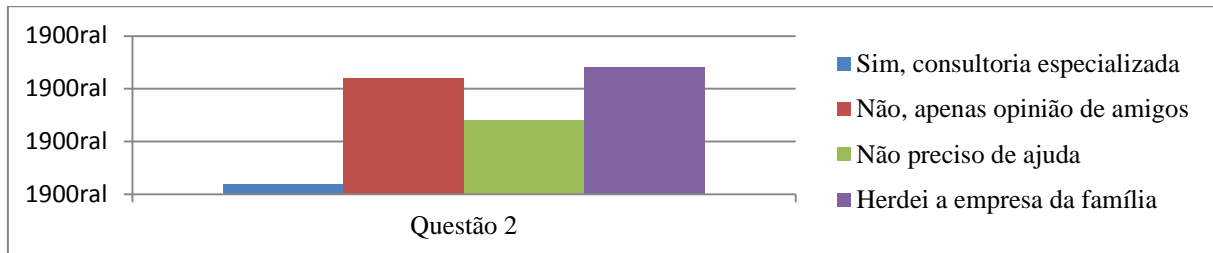


Gráfico 2 - Representação da questão nº 2

Fonte: 31 questionários aplicados aos pequenos empresários do comércio de vestuário da cidade de Soledade, RS

Através das respostas obtidas constatou-se que nas empresas:

- 3% procurou consultoria especializada para elaborar um planejamento estratégico e pesquisa de mercado antes de abrir meu negócio;
- 35% solicitou opinião a familiares e amigos sobre o futuro negócio;
- 23% sentem-se capaz de tomar decisões sozinhas sobre o próprio negócio;
- 39% receberam a empresa através de herança deixada pela família.

Com base nas repostas obtidas conclui-se que a alta taxa de sobrevivência destas empresas ocorre pelo fato dos pequenos empresários terem recebido a empresa já constituída através de herança familiar. Constatou-se ainda, que estas empresas geralmente mantém suas características iniciais, apresentando pouco desenvolvimento administrativo e estrutural do estabelecimento.

Segundo dados divulgados pelo último censo na cidade de Soledade – RS, a cidade possui atualmente 30.044 habitantes (IBGE, 2010), o que a define como pequena cidade conforme critérios de classificação do próprio IBGE. Por ser uma cidade caracteristicamente pequena, há que se considerar a cultura local, tanto dos habitantes (clientes) quanto das empresas ali estabelecidas, podendo desta forma, ser a justificativa para a sobrevivência delas no mercado.

Questão 3: Quantas pessoas há no quadro de funcionários da sua empresa? (excluindo-se o proprietário-administrador)

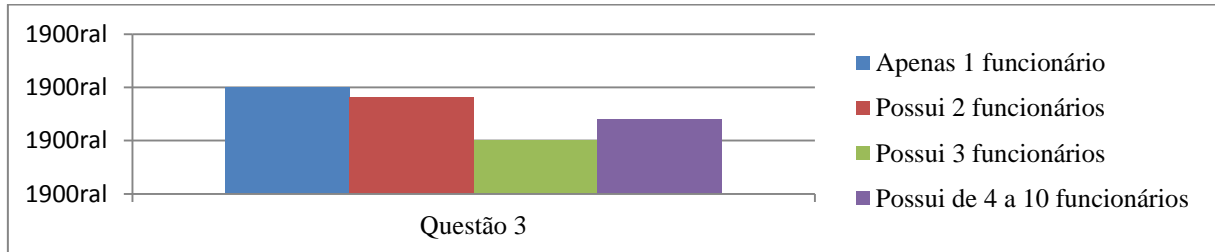


Gráfico 3 - Representação da questão nº 3

Fonte: 31 questionários aplicados aos pequenos empresários do comércio de vestuário da cidade de Soledade, RS

Através das respostas obtidas constatou-se que nas empresas:

- 32% possui apenas um funcionário;
- 29% possui dois funcionários;
- 16% possui três funcionários;
- 23% possui de quatro a dez funcionários.

Constata-se por estas respostas, que grande parte das empresas contrata de um a dois funcionários para atividades geralmente operacionais, caracterizando seu pequeno porte e refletindo sua baixa demanda por mão-de-obra. Desta forma, pode-se relacionar o escasso número de funcionários com o deficiente desenvolvimento desses negócios, visto que muitos deles estão no mercado há mais de quatro anos.

Questão 4: No quadro de funcionários da sua empresa, quantos deles são seus familiares ou amigos?

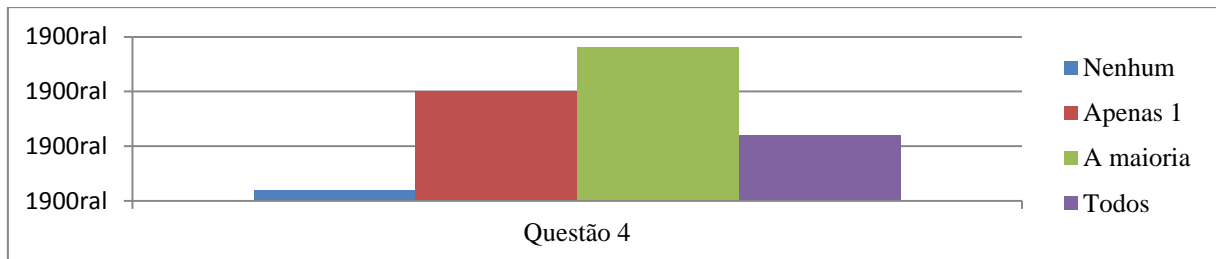


Gráfico 4 - Representação da questão nº 4

Fonte: 31 questionários aplicados aos pequenos empresários do comércio de vestuário da cidade de Soledade, RS

Através das respostas obtidas constatou-se que nas empresas:

- 3% não possui funcionários nessa condição;
- 32% possui apenas um funcionário familiar e/ou amigo;
- 45% possui a maioria dos funcionários familiares e/ou amigos;
- 20% possui quadro de funcionários composto unicamente por familiares e/ou amigos

Analisa-se através dessas respostas, que a maioria das empresas contratou pessoas pertencentes ao seu círculo social ou familiar, não demonstrando assim, preocupação substancial com a qualificação das pessoas ocupantes de tais funções operacionais, podendo também este fator estar associado com o baixo desempenho destas empresas.

Questão 5: Quais procedimentos você adota para contratar novos funcionários para sua empresa?

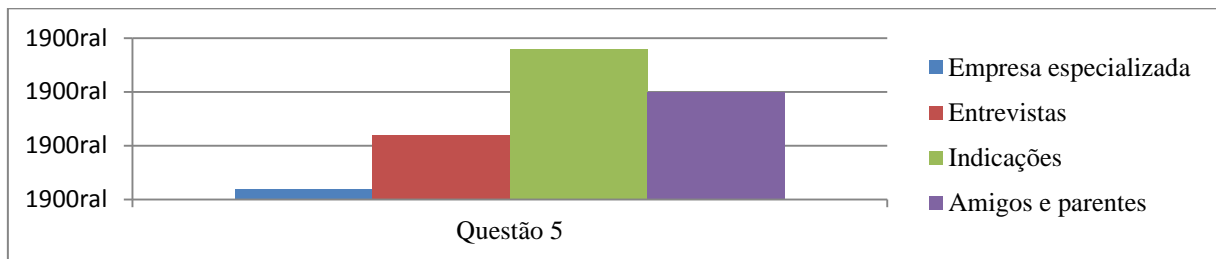


Gráfico 5 - Representação da questão nº 5

Fonte: 31 questionários aplicados aos pequenos empresários do comércio de vestuário da cidade de Soledade, RS

Através das respostas obtidas constatou-se que nas empresas:

- 3% contrataram uma empresa especializada em recursos humanos para realizar a seleção, de acordo com as necessidades da empresa;
- 19% realizam entrevistas com as pessoas interessadas no emprego, selecionando os currículos que mais atendem às necessidades da empresa;
- 45% aceitam indicações de amigos e familiares para contratar novos funcionários para a empresa;
- 33% normalmente contratam parentes e amigos para serem funcionários na empresa

Da mesma forma, a contratação de novos funcionários é realizada, na maior parte das empresas, através de indicações de pessoas ligadas ao administrador do pequeno negócio ou contratação destas próprias. Em contrapartida, a minoria das empresas busca alguma qualificação através de processo seletivo na escolha de seus funcionários.

Destes dados, pode-se entender que os pequenos empresários não primam pela qualificação profissional adequada de seus funcionários, uma vez que contratam pessoal com base nos relacionamentos pessoais ao invés de realizar contratações com base no perfil profissional do candidato à função.

Questão 6: Dos tipos de controles gerenciais apresentados, quais deles você mantém atualizados no dia-a-dia da sua empresa? Foram apresentados os seguintes controles: permanente de estoques, de caixa (em dinheiro), de bancos conta movimento, de contas a receber, de aplicações financeiras, controle de pagamentos a fornecedores, controle de receitas e despesas, de despesas provisionadas, sobre a folha de pagamento ou não mantém controles atualizados na empresa.

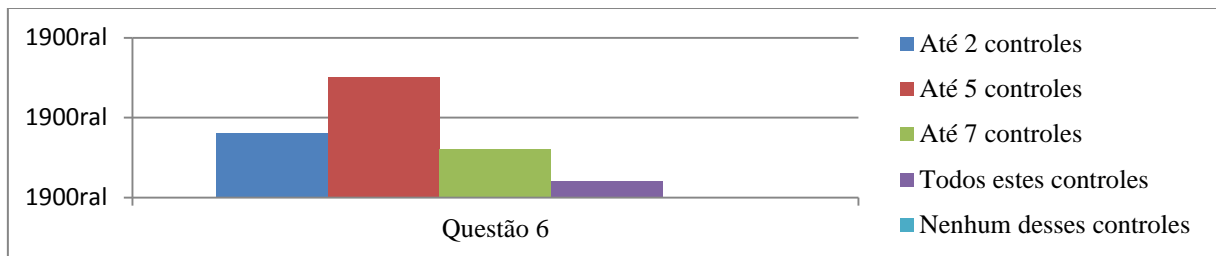


Gráfico 6 - Representação da questão nº 6

Fonte: 31 questionários aplicados aos pequenos empresários do comércio de vestuário da cidade de Soledade, RS

Através das respostas obtidas constatou-se que nas empresas:

- 26% mantêm até dois desses controles;
- 48% mantêm até cinco desses controles;
- 19% mantêm até sete desses controles;
- 7% mantêm todos estes controles;
- 0% afirmou que não possui controles.

Através das respostas obtidas, pode-se deduzir que dos 8 controles básicos apresentados, a maioria das empresas (48%) mantêm apenas 5 destes controles atualizados e apenas 7% das empresas pesquisadas afirmaram que mantêm atualizados todos os controles questionados. Entende-se desta forma, que a falta de controle pode impossibilitar o orçamento e planejamento destas empresas, não fornecendo condições plenas para tomar decisões baseadas nestes controles, assim como prejudicar o gerenciamento dessas organizações e, conseqüentemente, reduzir sua rentabilidade.

Questão 7: Como você define a atuação do contador da sua empresa?

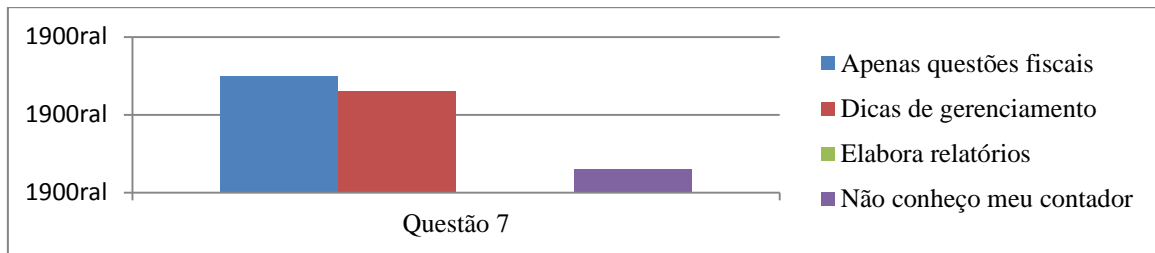


Gráfico 7 – Representação da questão nº 7

Fonte: 31 questionários aplicados aos pequenos empresários do comércio de vestuário da cidade de Soledade, RS

Através das respostas obtidas constatou-se que nas empresas:

- 48% afirma que ele apenas se encarrega das questões fiscais da empresa, dentre outras obrigações legais, com os documentos que enviados no final de cada mês;
- 39% afirma que além das obrigações contábeis e fiscais, ele dá dicas sobre como gerenciar os negócios com base na situação financeira da empresa;
- 0% afirma que além das obrigações contábeis e fiscais, ele elabora relatórios mensais confiáveis, sobre todos os aspectos relevantes para empresa, prestando suporte para gerenciar os negócios;
- 10% afirmam que não conhecem o contador, apenas enviam documentos a ele.

Em resposta à essa questão, a maioria das empresas percebe o profissional contábil como mero apurador de impostos e obrigações legais, onde sua orientação gerencial se limita a dicas sobre a administração do negócio com base nas informações contábeis conhecidas por ele. Muitas empresas mostraram-se desconhecer a contabilidade como ferramenta gerencial para disponibilizar informações acerca de seus negócios.

Questão 8: Você julgaria útil caso seu contador emitisse relatórios completos e detalhados sobre a situação real da sua empresa, a fim de auxiliá-lo nas tomadas de decisão em seus negócios?

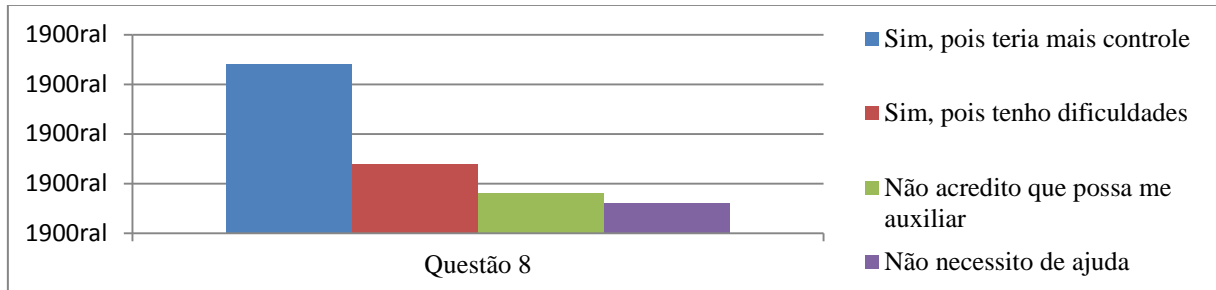


Gráfico 8 - Representação da questão nº 8

Fonte: 31 questionários aplicados aos pequenos empresários do comércio de vestuário da cidade de Soledade, RS

Através das respostas obtidas constatou-se que nas empresas:

- 55% acreditam que sim, pois teria mais controle sobre as transações realizadas dentro do estabelecimento, fornecendo a situação real da empresa;
- 22% acreditam que sim, pois tem dificuldades em controlar as ações dentro da empresa, assim como gerenciar os negócios;
- 13% acreditam que o contador não possa auxiliar elaborando relatórios;
- 10% acreditam não precisam de auxílio de terceiros, pois conseguem gerenciar plenamente os negócios.

A maioria das empresas (55%) acredita na utilidade em se obter relatórios gerenciais baseados em informações oriundas da contabilidade, para ter mais controle sobre o andamento dos negócios e a real situação da empresa. Outras empresas (22%) também apontam dificuldades no gerenciamento das empresas, podendo os relatórios gerenciais ser utilizados para esse fim.

Tais respostas apontam para uma possível mudança de comportamento destes pequenos empresários, visto que a maioria admite a utilidade de relatórios gerenciais elaborados pelo próprio contador. Desta forma, pode-se visualizar uma tendência nestes empreendedores em não se utilizar apenas de seu conhecimento sobre o próprio negócio, mas à profissionalização do gerenciamento destas empresas, apesar da cultura local de uma cidade pequena.

## 5 CONCLUSÃO

O presente trabalho abordou a percepção dos pequenos empresários do ramo de vestuário da cidade de Soledade – RS, quanto à maneira de gerenciar seus pequenos negócios e sua visão do profissional contábil ao qual lhe presta serviços.

Evidenciou-se através da pesquisa realizada pelo questionário aplicado nas MPEs localizadas no centro da cidade de Soledade – RS que, em sua maioria, esses estabelecimentos comerciais foram transmitidos através de seus familiares para os gestores/ proprietários atuais sob forma de herança ou ainda seus gestores se utilizaram de opiniões de pessoas próximas a ele para constituir o negócio.

Grande parte das empresas está no mercado há mais de quatro anos (48%), ainda assim este dado aponta uma tendência para sobrevivência destas empresas de acordo com o SEBRAE (2011), onde 64% das pequenas empresas sobrevive no mercado aos de 4 primeiros anos de atividade, visto que observou-se uma certa “tradição” na pequena cidade que mantém a clientela dessas empresas. Observou-se ainda a carência de planejamento e gerenciamento e gestão mais profissionalizadas nesse tipo de negócio.

No que tange a composição do quadro de funcionários, verificou-se que em sua maioria está constituído por pessoas ligadas ao administrador do negócio, bem como o meio de seleção adotado por essas empresas, que se apresenta intimamente ligadas às sugestões destas pessoas. Desse modo, infere-se a pouco cuidado com a profissionalização do pessoal contratado, refletindo esse descuido nos resultados da empresa.

Além disso, as empresas pesquisadas demonstraram pouco controle gerencial sobre suas atividades, o que pode justificar o baixo desempenho e lucratividade deste tipo de negócio. Apesar disso, os pequenos gestores demonstraram interesse na utilização de relatórios gerenciais com base nas informações contábeis disponíveis, o que discorda em partes da hipótese destes não aceitar auxílio de terceiros para o gerenciamento de seus negócios.

Confirmou-se a hipótese de os pequenos empresários possuírem visão limitada sobre a capacidade do contador em produzir informações gerenciais úteis para seus negócios, percebendo esses profissionais como mero apurador de impostos.

Através das respostas obtidas pode-se concluir que os pequenos empresários não se preocupam substancialmente com o desenvolvimento de modelos de gestão baseados em informações contábeis para decidir gerencialmente. Isso ocorre, em sua maioria, por carência de informação ou por administrarem seus negócios de forma intuitiva.



Desta forma, a aplicação da gestão estratégica a partir da escolha de um modelo de gestão é fundamental para qualquer tipo de empresa, sobretudo as pequenas, onde o sistema de informações gerenciais é a base da controladoria. Para que este tenha efeito positivo, é imprescindível que estas empresas mantenham um sistema de informações gerenciais proporcionados pela contabilidade através de controles gerenciais atualizados, bem como diversos outros controles contábil-gerenciais. Desta forma, fica evidente que o contador poderia atuar como *personal controller* nessas organizações.

No intuito de demonstrar as vantagens da pequena empresa em adotar um modelo de gestão baseado nos fundamentos da controladoria, fundamenta-se que há integração das ações necessárias para a administração dos negócios na empresa, visando a competitividade e otimização dos resultados, uma vez que fornece dados e informações, planeja e pesquisa, visando sempre mostrar aos gestores da empresa os pontos críticos do negócio. Dessa forma, a Controladoria atua como meio de controle, visando a eficácia e eficiência dos setores empresariais em atividade, prestando suporte gerencial aos mesmos.

As perspectivas para as pequenas empresas são encorajadoras, mas não se pode deixar de proceder aos registros de informações sobre atividades empresariais, o que facilita a decisão gerencial. A pequena empresa deve ser estrategicamente pensada, e seus gestores precisam de profissional capacitado para trabalhar questões de tamanha importância. Nesse contexto, a controladoria e o *personal controller* são justamente os componentes que fazem a diferença nessa vantagem competitiva.

Considerando a globalização da economia, para as pequenas empresas manterem-se competitivas nos negócios e sobreviverem ao mercado, devem dispor de ferramentas de controle eficazes em todos os níveis, planejamento orçamentário e estratégico flexível e análise permanente da concorrência.

Sugere-se que as pequenas empresas se preparem para competir no mercado, sabendo que a obtenção da vantagem competitiva e estratégica depende da utilização de instrumentos de gestão com base em Controladoria: otimização do uso do tempo; utilização da gestão estratégica da informação; agilidade de processos; aplicação de inteligência competitiva; aplicação de níveis de qualidade e controles eficientes e eficazes, etc. Assim, todas as pequenas empresas que buscam êxito nos negócios, devem proceder à aplicação ou, no mínimo à análise da controladoria como instrumento de gestão.

## REFERÊNCIAS

- ATTIE, W. **Auditoria Interna**. São Paulo: Atlas, 1986.
- BEUREN, I. M. **Gerenciamento estratégico da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.
- BIO, S. R. **Sistemas de informação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BLATT, A. **Análise de balanços**: estruturação e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis. São Paulo. MAKRON Books, 2001.
- BRASIL. Lei Complementar 123 de 14 de dezembro de 2006. **Institui o estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte**. Disponível em <<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>>. Acesso em: 15 fev.2013.
- CAGGIANO, P. C.; FIGUEIREDO, S.; **Controladoria**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CATELLI, A. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHER, R. **A gerência das pequenas e médias empresas**: o que saber para administrá-las. São Paulo: Maltasse, 1990; 1991.
- CHIAVENATO, I. **Iniciação à organização e controle**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- CHING, Y. H.; MARQUES, F.; PRADO, L. **Contabilidade e finanças para não especialistas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- COBRA, M. **Plano estratégico de marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- CREPALDI, S. A.. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CREPALDI, S. A. **Auditoria contábil**: teoria e prática; 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- CRUZ, F. **Contabilidade e movimentação patrimonial do setor público**. Rio de Janeiro: Atlas, 1989.
- DELAMÉA, E. **Administração paroquial**. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1992
- FERRONATO, A. J. **Gestão contábil-financeira de micro e pequenas empresas**. São Paulo: Atlas, 2011.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C.; **Controladoria**: teoria e pratica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1992; 1997; 2004.
- FIPECAFI. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FRANCO, H.; MARRA, E. **Auditoria contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GONÇALVES, R; RICCIO, E. L. **Sistemas de informação**: ênfase em controladoria e contabilidade. São Paulo: Atlas, 2009.
- GONÇALVES, A.; KOPROWSKI, S. O. **Pequena empresa no brasil**. São Paulo: Edusp, 1995.
- HOJI, M. **Administração financeira**: uma abordagem prática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

- IUDÍCIBUS, S. **Teoria da contabilidade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **IBGE cidades**: 2010. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=432080#>>. Acesso em: 20 fev. 2013.
- IUDÍCIBUS, S.; MARION, J. C. **Introdução à teoria da contabilidade para o nível de graduação**. São Paulo: Atlas, 1999.
- IUDÍCIBUS, S.; MARTINS, E.; GELBCKE, E. R. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J.W.. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. 11. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.
- MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços**: abordagem básica e gerencial. São Paulo: Atlas, 1998; 2003; 2008.
- MOSIMANN, C. P.; FISCH, S. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MOURA, O. R. **Contabilidade geral fácil**: para curso de contabilidade e concurso geral. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2002
- NAKAGAWA, M. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.
- NAKAGAWA, M. **ABC custeio baseado em atividades**. São Paulo: Atlas, 1995.
- OLIVEIRA, L. M.; PEREZ JÚNIOR, J. H.; SILVA, C. A. S.; **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002; 2005; 5. ed. 2009.
- OLIVEIRA, S. L.. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- ORTIGARA, A. A. **A cabeça do empreendedorismo**: o pensamento do fundador de uma empresa de sucesso. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.
- PADOVEZE, C. L. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. 1. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2003; 2005.
- PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão**: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron Books, 1997.
- PINHO, R. C. S.. **Fundamentos de auditoria contábil**: outras aplicações de auditoria. São Paulo: Atlas, 2007.
- RAZA, C. **Informações contábeis**: o cliente não sabe pedir e o escritório contábil, na sua grande maioria, não está preparado para fornecer. Boletim CRC SP, São Paulo, n.166, maio 2008.
- REDAELLI D. R. **Operações com mercadorias e registros de apuração do resultado do exercício**. Florianópolis: UFSC, 1998.
- RICHARDSON, R. J.. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.
- SÁ, A. L. **Dicionário de contabilidade**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- SALIM, C. S. et. al. **Construindo planos de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- SANTOS, F. A.; VEIGA, W. S.. **Contabilidade**: com ênfase em micro, pequenas e médias empresas. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHIMIDIT, P. (Org.). **Controladoria**: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Brookman, 2002.

SCHIER, C. U. C. **Controladoria como instrumento de gestão**. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2010.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, 2000.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE (Org.); DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2010-2011. 4. ed. Brasília, DF; DIEESE, 2011. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/\\$File/NT00047276.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/$File/NT00047276.pdf)>. Acesso em: 13 fev. 2013.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil**: 2003, 2005. Brasília: SEBRAE, 2007. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em: 13 fev. 2013.

SOUSA, A. F.; CHAIA, A. J. **Política de crédito**: uma análise qualitativa dos processos em empresas. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 07, nº 3, julho/setembro 2000.

SOUZA, L. C.. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. Curitiba: Juruá, 2012.

STAIR, R. M.; REYNOLDS G. W. **Princípios de sistemas de informações**: uma abordagem gerencial. 4. ed. São Paulo: LTC, 2002.

WALTON, R. E. **Tecnologia da informação**: o uso de TI pelas empresas que obtêm vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1993.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO



### UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

#### QUESTIONÁRIO PARA RATIFICAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – MONOGRAFIA ACADÊMICA: Andressa Thais Weiss

1. A quanto tempo sua empresa está presente no mercado, no mesmo ramo de negócio?
  - ( ) minha empresa está no mercado há menos de um ano
  - ( ) minha empresa está no mercado entre um e três anos
  - ( ) minha empresa está no mercado entre três e cinco anos
  - ( ) minha empresa esta no mercado há mais de cinco anos
  
2. Antes da abertura de sua empresa, você fez algum tipo de planejamento?
  - ( ) sim, procurei uma consultoria especializada para elaborar um planejamento estratégico e pesquisa de mercado antes de abrir meu negócio
  - ( ) apenas solicitei opinião a familiares e amigos sobre meu futuro negócio
  - ( ) não, pois me sinto capaz de tomar decisões sobre meu próprio negócio
  - ( ) não, recebi minha empresa através de herança deixada por meus pais
  
3. Quantas pessoas há no quadro de funcionários da sua empresa? (excluindo-se o proprietário-administrador)
  - ( ) minha empresa possui apenas um funcionário
  - ( ) minha empresa possui dois funcionários
  - ( ) minha empresa possui três funcionários
  - ( ) minha empresa possui de quatro a dez funcionários

4. No quadro de funcionários da sua empresa, quantos deles são seus familiares ou amigos?

- nenhum dos meus funcionários estão nessa condição
- apenas um dos meus funcionários é meu familiar e/ou amigo
- a maioria dos meus funcionários são familiares e/ou amigos
- todos o quadro de funcionários é composto por familiares e/ou amigos

5. Quais procedimentos você adota para contratar novos funcionários para sua empresa?

- contrato uma empresa especializada em recursos humanos para realizar a seleção, de acordo com as necessidades da minha empresa
- realizo entrevistas com as pessoas interessadas no emprego, e seleciono os currículos que mais atendem às necessidades da minha empresa
- aceito indicações de amigos e familiares para contratar novos funcionários para minha empresa
- normalmente contrato parentes e amigos para serem funcionários em minha empresa

6. Dos tipos de controles gerenciais apresentados, quais deles você mantém atualizados no dia-a-dia da sua empresa?

- controle permanente de estoques
- controle de caixa (em dinheiro)
- controle de banco conta movimento
- controle de contas a receber
- controle de aplicações financeiras
- controle de pagamentos a fornecedores
- controle de receitas
- controle de despesas
- controle de despesas provisionadas
- controle sobre a folha de pagamento dos funcionários
- não mantenho controles atualizados em minha empresa, pois essa tarefa cabe ao meu contador

7. Como você define a atuação do contador da sua empresa?

- ele apenas se encarrega das questões fiscais da empresa, dentre outras obrigações legais, com os documentos que eu os envio no final de cada mês
- além das obrigações contábeis e fiscais, ele me dá dicas sobre como gerenciar os meus negócios com base na situação financeira da minha empresa
- além das obrigações contábeis e fiscais, ele elabora relatórios mensais confiáveis, sobre todos os aspectos relevantes para minha empresa, prestando-me suporte para gerenciar os meus negócios
- não conheço meu contador, apenas envio documentos a ele.

8. Você julgaria útil caso seu contador emitisse relatórios completos e detalhados sobre a situação real da sua empresa, a fim de auxiliá-lo nas tomadas de decisão em seus negócios?

( ) sim, pois teria mais controle sobre as transações realizadas no meu estabelecimento, fornecendo-me a situação real da minha empresa.

( ) sim, pois tenho dificuldades em controlar as ações na minha empresa, assim como gerenciar meus negócios.

( ) não, pois não acredito que meu contador possa me auxiliar elaborando relatórios.

( ) não, pois consigo gerenciar plenamente os meus negócios, não necessitando auxílio de terceiros.