

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDADE

FILIFE MACHADO MARTINS

**PROPOSTA DE TÉCNICAS DE CONTROLADORIA ESTRATÉGICA PARA  
A CONTINUIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL**

CURITIBA

2017

FILIPPE MACHADO MARTINS

**PROPOSTA DE TÉCNICAS DE CONTROLADORIA ESTRATÉGICA PARA  
A CONTINUIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Controladoria no Curso de Especialização em Controladoria do Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná – UFPR.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Mayla Cristina Costa

CURITIBA

2017

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais pelo apoio e incentivo em todos os momentos de minha vida, contribuindo para minha formação de valores morais e acadêmicos.

A professora Mayla Cristina Costa, por sempre estar apta ao atendimento as minhas solicitações de orientação.

Aos profissionais da empresa que foi remetida ao estudo, que contribuíram para a execução deste trabalho com informações técnicas e levantamento de dados.

Enfim, a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, contribuíram com a realização desse trabalho.

## RESUMO

O presente trabalho refere-se à controladoria estratégica e suas ferramentas e se elas podem auxiliar na gestão de novos negócios de micro pequenas empresas colaborando para crescimento e continuidade no ciclo de vida. A metodologia de pesquisa utilizada é exploratória, com uma abordagem dentro da pesquisa bibliográfica e com suporte de pesquisa documental; Aonde foi levantado em obras e documentos especializados em estudos de micro e pequenas empresas, estudo de ciclo de vida das organizações e controladoria estratégica e algumas de suas ferramentas. Com um estudo de caso de uma micro pequena empresa do ramo de serviços elétricos industriais, onde a coleta de dados será dados contábeis fornecidos pela a empresa estudada com uma análise qualitativa. A partir da análise de dados obtidos pelo questionário e uma análise simples de balanço obteve se a lacuna de conhecimento e de relevância importância que a contabilidade tem para os gestores da empresa. Deste modo o resultado da pesquisa evidenciou que a falta de informações coletadas para uma boa contabilidade dificulta qualquer implementação das técnicas de controladoria, assim no estudo indicamos algumas formas de melhoria para que o responsável pela contabilidade junto aos gestores da empresa comece a caminhar para geração de informações que auxiliem na tomada de decisão estratégica e que ao longo do tempo vá criando valor e importância aos gestores e cada vez mais tenha que os relatórios contábeis sejam mais uteis e como mais uma ferramenta de suportes para o crescimento e continuidade dos novos e micro-pequenos negócios.

Palavras-chave: Novos Negócios. Micro e pequenas empresas. Controladoria estratégica.

## **ABSTRACT**

The present work refers to the strategic controller and its tools and if they can assist in the management of new businesses of micro small companies collaborating for growth and continuity in the life cycle. The research methodology used is exploratory, with an approach within bibliographical research and with documental research support; Where it was raised in works and documents specialized in studies of micro and small companies, study of the life cycle of the organizations and strategic controller and some of its tools. With a case study of a micro small company of the industrial electrical services sector, where the data collection will be accounting data provided by the company studied with a qualitative analysis. From the analysis of data obtained by the questionnaire and a simple analysis of the balance sheet has obtained the knowledge gap and importance importance that accounting has for the managers of the company. Thus, the research results showed that the lack of information collected for good accounting makes it difficult to implement the control techniques, so in the study we indicate some ways of improving the accounting officer with the company managers to start moving towards generating Information that helps in strategic decision making and that over time will create value and importance for managers and increasingly have the accounting reports are more useful and as a tool of support for the growth and continuity of new and micro- Small businesses.

Keywords: New businesses. Micro and small. Strategic control.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Abordagens de Entrevistas.....	17
Quadro 02 - Definição de micro e pequenas empresas.....	19
Quadro 03 - Estágios do ciclo de vida organizacional.....	20
Quadro 04 - Funções da controladoria.....	22
Quadro 05 - Grupo de ferramentas auxiliares para controladoria.....	25
Quadro 06 - Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas..	27
Quadro 07 - Controle de contas a receber.....	28
Quadro 08 - Controle de contas a pagar.....	29
Quadro 09 - Demonstração de atividades do fluxo de caixa.....	30
Quadro 10 - Etapas do planejamento estratégico.....	51
Quadro 11 - Modelo de fluxo de caixa.....	54

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Balanço Patrimonial Servic-eleto epp, exercício 2016.....	41
Figura 2 - DRE Servic-eleto epp exercício 2016.....	42
Figura 3 – Análise vertical do balanço patrimonial.....	43
Figura 4 - Análise vertical da DRE - 2016.....	44

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AC - Ativo Circulante

AH - Analise Horizontal

AV - Analise Vertical

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BP - Balanço Patrimonial

CCL - Capital circulante líquido

CCP - Capital circulante Próprio

CE - Composição do endividamento

CPV - Custo do Produto vendido

DB - Dependência bancária

DRE - Demonstração do Resultado de Exercício

EAD - Ensino a Distancia

GA - Giro do ativo

GS - Grau de Solvência

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

IPL - Imobilização de patrimônio líquido

LC - Liquidez corrente

LG - Liquidez geral

LS - Liquidez seca

MERCOSUL - Mercado Comum do Sul

ML - Margem Líquida

MPEs - Micro pequenas empresas.

NCG - Necessidade de Capital de Giro

PC - Passivo Circulante

PCT - Participação de capital de terceiros

PIB - Produto interno Bruto

PMPC = Prazo médio de pagamento de compras

PMRE = Prazo médio de renovação de estoques

PMRV = Prazo médio de recebimento de vendas

PNC = Passivo Não Circulante

RSA = Retorno sobre o ativo

RSPL = Retorno sobre o patrimônio líquido

SCG = Sistema de Controle

SEBRAE = Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 <i>Objetivo Geral</i>	12
1.2.2 <i>Objetivos Específicos</i>	12
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	12
<b>2. METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>15</b>
<b>3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>18</b>
3.1 MICRO E PEQUENA EMPRESAS	19
3.1.1 <i>Definição de micro e pequenas empresas.</i>	19
3.1.2 <i>Ciclo de vida das Micro e Pequenas Empresas.</i>	20
3.2 A CONTROLADORIA	21
3.2.1 <i>Função da Controladoria</i>	22
3.3 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NESSAS EMPRESAS	23
3.3.1 <i>Ferramentas Auxiliares ao Planejamento Estratégico</i>	24
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS</b>	<b>35</b>
4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA DO ESTUDO DE CASO	35
4.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	36
4.3 APRESENTAÇÃO DA COLETA DE DADOS:	37
4.3.1 <i>Análise de balanços</i>	40
4.4 PROPOSTA DE MELHORIA:	50
4.4.1 <i>Estrutura Organizacional estratégica</i>	50
4.4.2 <i>Estrutura Administrativa ou de gestão</i>	52
4.4.3 <i>Estrutura Financeira</i>	53
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES</b>	<b>56</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>58</b>
<b>ANEXO 1 – ENTREVISTA COM SOCIOS</b>	<b>61</b>

## 1.INTRODUÇÃO

Micro e pequenas empresas têm grande importância em qualquer economia capitalista, como no caso do Brasil. Dados divulgados na mídia revelam que a proporção da influência dessas empresas na geração do PIB nacional tem crescido nos últimos anos. Segundo o SEBRAE (2014), em dez anos, os valores da produção gerada pelos pequenos negócios saltaram de R\$ 144 bilhões para R\$ 599 bilhões. Juntas, as cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no País representam 27% do PIB, um resultado que vem crescendo cada vez mais nos últimos anos.

Estudo do Sebrae (2013) acerca da mortalidade destas empresas revela que com base de referência as empresas brasileiras constituídas em 2007, e as informações sobre estas empresas disponíveis na Secretaria da Receita Federal até 2010, a taxa de sobrevivência das empresas com até 2 anos de atividade foi de 75,6%. Essa taxa foi superior à taxa calculada para as empresas nascidas em 2006 (75,1%) e nascidas em 2005 (73,6%). Como a taxa de mortalidade é complementar à da sobrevivência, consideram que é possível dizer que a taxa de mortalidade de empresas com até 2 anos caiu de 26,4% (nascidas em 2005) para 24,9% (nascidas em 2006) e para 24,4% (nascidas em 2007).

Em termos setoriais, para as empresas nascidas em 2007, verifica-se que a maior taxa de sobrevivência foi registrada nas empresas do setor industrial (79,9%), seguida pela taxa do comércio (77,7%), pela construção (72,5%) e pelo setor de serviços (72,2%). O bom desempenho do setor industrial é puxado pelas empresas da indústria nas regiões Sudeste e Sul, onde a taxa de sobrevivência dessas empresas chega a 83,2% e 81,4% respectivamente.

Considerando o aumento de importância e profissionalização destas organizações pretende-se, por meio dessa pesquisa, demonstrar como a controladoria estratégica pode auxiliar as micros e pequenas empresas em seu dia a dia e conseqüentemente na sua continuidade, ou seja, na extensão do seu ciclo de vida.

Será necessário analisar a estrutura, controles financeiros e tarefas operacionais que se apresente relevante para esta pesquisa. Dessa maneira, o objeto de estudo será verificar por meio do estudo de caso em uma microempresa de serviço de que maneira a implementação de técnicas de gestão da controladoria estratégica podem auxiliar o crescimento e continuidade da Empresa.

Para isso, a presente pesquisa apresenta além desta Introdução, a seção de Metodologia de Pesquisa, que apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para responder a questão de pesquisa, a seção de Fundamentação Teórica, que apresenta os principais conceitos e a teoria que serviu de base teórica para a Apresentação e Análise dos Dados apresentada na quarta seção e por fim, serão apresentadas as Considerações Finais e Recomendações.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

De que maneira a implementação de técnicas de gestão da controladoria estratégica podem auxiliar o crescimento e continuidade de uma pequena empresa?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Demonstrar por meio de um estudo de caso em uma microempresa de serviço de que maneira a implementação de técnicas de gestão da controladoria estratégica podem auxiliar o crescimento e continuidade da Empresa.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

✓Verificar as técnicas de controle existentes na microempresa de serviço, selecionada para o estudo de caso;

✓Mapear as técnicas de controles de controladoria que podem auxiliar a microempresa de serviço;

✓Demonstrar de que maneira a implementação de técnicas de gestão da controladoria estratégica podem auxiliar o crescimento e continuidade da empresa selecionada.

## 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Considera-se que o trabalho proposto é relevante por buscar o embasamento teórico acerca das técnicas de controles utilizadas e reconhecidas

pela controladoria estratégica e que podem auxiliar as microempresas. Nesse sentido, espera-se que os gestores possam apresentar melhores tomadas de decisões futuras, planejando, se organizando e executando de uma forma mais eficaz; tornando possível assim que ela consiga sobreviver nas oscilações que o mercado impõe.

Portanto o presente trabalho torna-se relevante por ter como objetivo voltar-se ao estudo da proposição de técnicas de controladoria estratégica para auxiliar micro e pequenas empresas no aumento de seu ciclo de vida. E demonstrar, de que maneira a implementação de técnicas de gestão da controladoria estratégica podem auxiliar o crescimento e continuidade da Empresa.

Desse modo, o estudo vislumbra apresentar e mapear as rotinas operacionais da empresa Servic-Eletrô Epp (Nome fictício para preservar a real empresa), para identificação das técnicas atuais de gestão; verificando quais as técnicas ou controles já existentes na empresa estudada estão condizentes com a controladoria estratégica; e junto propor a implementação de técnicas da controladoria estratégica para auxiliar na continuidade da empresa e por consequente estender seu ciclo de vida.

A realização deste estudo tem importância também por se tratar de um assunto relevante que é controladoria para microempresas e pequenas empresas, pois esta categoria de organizações tem um grande impacto no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, gerando riqueza e empregos nos últimos anos.

A ausência de conhecimento por parte dos gestores em técnicas como: ferramentas da contabilidade, necessidade de capital de giro e fluxo de caixa, são instrumentos essenciais para auxiliá-los em suas tomadas de decisões. Mas devido a essa falta de conhecimento, acabam se tornando mais vulneráveis aos fatores que levam às empresas à falência.

Nesse contexto, o estudo se justifica de maneira prática porque pretende avaliar a possibilidade de ser desenvolvido, por exemplo, sistema simples de fluxo de caixa e capital de giro em planilhas eletrônicas para serem utilizadas na empresa. Sugere-se também utilizar de outras variáveis de mensuração como a lucratividade, análise das demonstrações contábeis, análise do custo/volume/lucro, o ponto de equilíbrio e outros indicadores financeiros. Outras variáveis possíveis são: gestão de recursos humanos, gestão mercadológica, gestão de operações e qualidade, gestão

financeira visando alinhar os estudos da gestão empresarial às estratégias de potencial de crescimento e continuidade nas micro e pequenas empresas.

## 2. METODOLOGIA DA PESQUISA

Este trabalho irá realizar uma pesquisa exploratória, com uma abordagem dentro da pesquisa bibliográfica e com suporte de pesquisa documental. Com um estudo de caso de uma empresa do ramo de serviços elétricos industriais, onde a coleta de dados será realizada por meio de dados contábeis fornecidos pela empresa estudada. A pesquisa é considerada também como uma pesquisa baseada em análise qualitativa.

Para Gil (2002), a pesquisa exploratória tem o objetivo encontrar uma forma de familiarizar-se com o problema, fazendo com que se torne mais explícito e até criando hipóteses. Este tipo de pesquisa tem um planejamento flexível de modo que possa abranger e considerar várias possibilidades quando se trata do objetivo estudado.

Dentro desta abordagem “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituindo principalmente de livros e artigos científicos” (GIL. 2002, p.44).

As fontes bibliográficas podem vir de várias matérias. A fonte com maior esplendor são os livros que são divididos em livros de leitura corrente que correspondem a livros de vários gêneros literários e também os de referência que por sua vez são chamados de livros de consulta, exemplos deste são dicionários, enciclopédias, anuários e almanaques.

Colaborando com que foi apresentada a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma folha, quer publicadas, quer gravadas. (Lakatos, 2003 p. 182).

Já a pesquisa documental segundo FONSECA (2002, p. 32): “ trilha os mesmos caminhos da pesquisa bibliográfica, não sendo fácil por vezes distingui-las. A pesquisa bibliográfica utiliza fontes constituídas por material já elaborado, constituído basicamente por livros e artigos científicos localizados em bibliotecas. A

pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc.”

O presente trabalho também é de uma abordagem de pesquisa qualitativa porque segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, o que significa que seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, tentando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas a eles confere

Por fim, para Gil (2002, p.60) “o estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa”.

É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc. São necessários alguns requisitos básicos para sua realização, entre os quais, severidade, objetivação, originalidade e coerência.

O autor complementa ainda que “o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais”. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados. (GIL. 2002, p.54).

Dentro do estudo de caso a coleta de dados foi realizada na forma de entrevista, que segundo GERHARD e SILVEIRA (2009), constituem uma técnica alternativa para se coletarem dados não documentados sobre determinado tema. É uma técnica de interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação. A entrevista pode ter caráter exploratório ou ser uma coleta de informações. A de caráter exploratório é relativamente estruturada; já a de coleta de informações é altamente estruturada.

Dentre os tipos de abordagens de entrevista que Gerhard e Silveira (2009) apresenta o presente artigo se adequa as seguintes composições:

**QUADRO 1: ABORDAGENS DE ENTREVISTAS**

Entrevista semiestruturada	O pesquisador organiza um conjunto de questões (roteiro) sobre o tema que está sendo estudado, mas permite, e às vezes até incentiva, que o entrevistado fale livremente sobre assuntos que vão surgindo como desdobramentos do tema principal.
Entrevista informal	É geralmente utilizada em estudos exploratórios, a fim de possibilitar ao pesquisador um conhecimento mais aprofundado da temática que está sendo investigada. Pode fornecer pistas para o encaminhamento da pesquisa, a seleção de outros informantes, ou mesmo a revisão das hipóteses inicialmente levantadas.

Fonte: Adaptado Gerhard e Silveira (2009)

Tipos de observação utilizada na entrevista e para coleta de dados foi a sistêmica ou não participante, onde o indivíduo que realiza o estudo não se envolve e influencia o entrevistado, confirmamos isso quando GERHARD e SILVEIRA (2009) diz que o tipo de observação “Sistemática/não-participante Também conhecida como observação passiva.

O pesquisador não se integra ao grupo observado, permanecendo de fora, mas presencia o fato, mas não participa dele, não se deixa envolver pelas situações, faz mais o papel de espectador. O procedimento tem caráter sistemático. Esse tipo de observação é usado em pesquisas que requerem uma descrição mais detalhada e precisa dos fenômenos ou em testes de hipóteses. Na técnica de coleta de dados, presume-se que o pesquisador saiba exatamente que informações são relevantes para atingir os objetivos propostos. Nesse sentido, antes de executar a observação sistemática, há necessidade de se elaborar um plano para sua execução.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão descritas as seções referentes ao Mercado brasileiro para as pequenas empresas e sua relevância e representatividade no Brasil. Assim alinhado de como a controladoria pode auxiliar as pequenas empresas em relação a sua continuidade e conseqüentemente estendendo seu ciclo de vida.

De acordo com os dados do SEBRAE departamento de Mato grosso, os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Juntas, as cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no País representam 27% do PIB, um resultado que vem crescendo nos últimos anos.

Assim podemos constatar a importância das pequenas empresas na econômica brasileira, a representatividade em geração de empregos. o estudo ainda relata que: “As micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, já que respondem por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da Indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios.”

Em conformidade com as informações citadas segundo as pesquisas do IPEA (2012) “Os empregos nas microempresas, entre 2000 e 2008, cresceram a uma taxa de 4,6% a.a. enquanto nas pequenas, a expansão anual foi de 6,1%. Como resultado, as MPEs foram responsáveis por aproximadamente metade dos postos de trabalho formais criados entre 2000 e 2008. Assim, gerando 9,0 milhões de postos de trabalho no período, o que corresponde à média de 1,131 milhão de postos por ano”.

E para colaborar com as pesquisas do IPEA o SEBRAE (2014) por fim finaliza que a; importante contribuição das micro e pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento do País é a de servirem de “colchão” amortecedor do desemprego. Constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte.

### 3.1 MICRO E PEQUENA EMPRESAS

#### 3.1.1 Definição de micro e pequenas empresas.

No Brasil atualmente não existe um consenso geral definindo a micro e pequenas empresas, podemos confirmar isso nos relatórios do IBGE (2003). Onde observa-se, na prática, uma variedade de critérios para a definição de micro e pequenas empresas tanto por parte da legislação específica, como por parte de instituições financeiras oficiais e órgãos representativos do setor, ora baseando-se no valor do faturamento, ora no número de pessoas ocupadas, ora em ambos. A utilização de conceitos heterogêneos decorre do fato de que a finalidade e os objetivos das instituições que promovem seu enquadramento são distintos (regulamentação, crédito, estudos, etc.).”

No quadro abaixo demonstramos algumas definições segundo grandes instituições de pesquisas e de acordo com a legislação:

O Quadro 2 sintetiza os critérios para enquadramento de micro e pequenas empresas no Brasil.

**QUADRO 2 – DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Critérios de enquadramento	Valor da receita	Número de pessoas ocupadas
Lei nº 9.841 de 05/10/1999 Microempresas Empresas de pequeno porte	Até 244 mil reais De 244 mil reais a 1,2 milhões de reais	
SEBRAE Microempresas Empresas de pequeno porte		Até 9 De 10 a 49
BNDS (critérios dos países do MERCOSUL para fins creditícios)  Microempresas  Empresas de pequeno porte	Até 400 mil dólares (cerca de 940 mil reais) De 400 mil dólares a 3,5 milhões de dólares (cerca de 8,2 milhões de reais)	

Fontes: Brasil. Lei nº 9841, de 5 de outubro de 1999. Institui o estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Poder Executivo. Brasília, DF, 6 out, 1999, p.1 Col. 1; SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Ainda com os dados da pesquisa do Sebrae onde conseguiram de uma forma geral definir algumas características das micro e pequenas empresas:

São características das micro e pequenas empresas:

- baixa intensidade de capital;
- altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- poder decisório centralizado;
- estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- registros contábeis pouco adequados;
- contratação direta de mão-de-obra;
- utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- baixo investimento em inovação tecnológica;
- maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e
- relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

Portanto segundo o IBGE (2003); torna-se cada vez mais fundamental a produção de informações estatísticas atualizadas sobre o segmento das micro e pequenas empresas, de forma a possibilitar a definição dos instrumentos de política econômica necessários à sua proteção e desenvolvimento.

### 3.1.2 Ciclo de vida das Micro e Pequenas Empresas.

Para Miller e Freezer (1984) classificaram os estágios do ciclo de vida organizacional baseados nas seguintes pontos: situação organizacional, estrutura, estratégia e estilo de tomada de decisão, que identificam os referidos estágios, conforme Quadro 3.

**QUADRO 3: ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL**

Fase	Critérios
Nascimento	Inferior a 10 anos de idade;
	Estrutura informal;
	Dominada pelo proprietário-gerente.
Crescimento	O crescimento de vendas superior a 15%;

	Estrutura funcionalmente organizada (início da formalização).
Maturidade	Crescimento de vendas inferior a 15%; Organização com nível maior de burocratização.
Renascimento	Crescimento de vendas superior a 15%.
	Diversificação das linhas de produto; Divisionalização; Uso de controles sofisticados e sistemas de planejamento (SCG).
Declínio	Sem crescimento (estagnado); Baixa taxa de inovação de produtos; Queda da rentabilidade.

Fonte: Adaptado de Miller e Friesen (1984)

Para Macedo (2007, pg 46); a maioria dos autores que ele estudou sobre o ciclo de vida, nos relata que "a morte da organização poderá ocorrer em qualquer estágio do seu ciclo de vida e isso depende de sua capacidade em transpor as crises inerentes aos estágios de crescimento. Se as crises não forem vencidas, a empresa poderá desaparecer até mesmo no seu primeiro estágio de evolução."

E ainda MACEDO (2007) afirma concluindo que; "é importante salientar que nas fases de crescimento de seu ciclo de vida a empresa adquire maior capacidade de enfrentar problemas mais complexos, enquanto que nas fases de envelhecimento ela perde gradativamente esta capacidade. Portanto, deve-se buscar o equilíbrio entre flexibilidade e controlabilidade sem permitir que a empresa se estabilize, pois ela precisa de renovação constante; para isso, deve incentivar a busca do espírito empreendedor permanentemente."

### 3.2 A CONTROLADORIA

Segue abaixo alguns conceitos de controladoria, poderemos observar que alguns autores conceituam a controladoria como conjunta de teorias relativas ao processo de gestão e outros relacionam como uma extensão das áreas financeiras com ênfase na contabilidade;

Para Souza e Borinelli (2009, p. 11), definiram a Controladoria: [...] a Controladoria é um conjunto de conhecimentos que se constituem em bases teóricas e conceituais de ordem operacional, econômica, financeira e patrimonial, relativas ao controle do processo de gestão organizacional.

Com a ideia de extensão da contabilidade o autor Wahlmann (2003, p. 11) diz que: A Controladoria constitui uma área de Ciências Contábeis composta por um conjunto de conhecimentos interdisciplinares oriundos da Administração de Empresas, Economia, Informática, Estatística e, principalmente da própria Contabilidade.

Já para Padoveze (2016, p. 3) “[...] a controladoria é uma ciência autônoma e não se confunde com a contabilidade, apesar de utilizar pesadamente o instrumento contábil”. Sendo assim Padoveze colabora a afirmativa de Souza e Barinelli questionando que a controladoria é diretamente apenas do setor contábil. Mas que poderia ser entendida sim, como a evolução da ciência contábil, assim sendo Padoveze (2016) conclui que; a Controladoria é definida como uma unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto contábil dentro da empresa.

### 3.2.1 Função da Controladoria

De acordo com MONTEIRO, BARBOSA (2011) A controladoria Empresarial, tem como uma das funções a partir da gestão econômica e financeira, podendo auxiliar na obtenção de melhores resultados nos negócios das micro e pequenas empresas, principalmente aplicando conceitos de gestão, planejamento, finanças e controle.

Já para MARTINS (2005) define as funções da controladoria em seis tópicos: Informação, Motivação, Coordenação, Avaliação e Planejamento:

**QUADRO 4: FUNÇÕES DA CONTROLADORIA**

TOPICOS	DEFINIÇÃO
Informação	A informação é gerada através da tradução de um dado. A empresa possui vários bancos de dados. Bancos esses que compreende os sistemas contábeis e financeiros da empresa, sistema de pagamento e recebimentos, folha de pagamento, etc.
Motivação	Referente aos efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas.
Coordenação	Visando centralizar as informações com vistas á aceitação de planos sob o ponto de vista econômico e à assessoria de direção da empresa, não somente alertando para situações desfavoráveis em alguma área, mas também sugerindo soluções.

Avaliação	Com o intuito de interpretar fatos e avaliar resultados por centro de resultado, por área de responsabilidade e desempenho gerencial.
Planejamento	De forma a determinar se os planos são consistentes ou viáveis, se são aceitos e coordenados e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior.
Acompanhamento	Relativo à contínua verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão do planejamento.

Fonte: Adaptado Martins (2005).

Segundo Martins “Através das funções da controladoria poderemos orientar a aplicação de um planejamento estratégico na empresa. Podemos identificá-los como sendo fases pelas quais o processo passará. Dentre essas fases, encontraremos o próprio planejamento, que é o planejamento do planejamento”.

Assim Monteiro e Barbosa (2011, p. 48); apresenta-se, portanto que: “Para as empresas de pequeno porte a necessidade de que seus gestores, em tempos competitivos como os atuais, busquem cada vez mais informações mercadológicas. Isso as manterá competitivas no mercado, condição básica para a sobrevivência da empresa moderna. Nessa linha de raciocínio, trabalhar as ferramentas financeiras na gestão das atividades da empresa poderá facilitar as decisões estratégicas, tais como a seleção de alternativas de investimentos, decisões de financiamentos de longo prazo, além das operações de curto prazo, como gestão do caixa e o gerenciamento do risco”.

### 3.3 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO NESSAS EMPRESAS

A falta de planejamento nas micro e pequenas empresas as fazem a caminharem ao seu fechamento, pois não há nenhum controle de Fluxo de caixa, capital de giro, contas a pagar e a receber. E de acordo com o SEBRAE essas empresas tem um grande número de mão de obra em relação as grandes; e muitas vezes não suportam as pressões normais que todas as empresas passam do cotidiano e acabam encerrando suas atividades. Assim, produtos ou serviços que deixam de ser oferecidos à sociedade.

Para que essas empresas não acabem em declínio um bom planejamento juntamente com as técnicas de controladoria podem auxiliar a uma continuidade da empresa por mais tempo, pois a controladoria tem de garantir que o que foi planejado

esta sendo executado e comparar seus resultados. Podemos confirmar isso quando Segundo Paula (2014): A área de planejamento e controladoria tem como objetivo garantir que a atividade da empresa seja medida e avaliada, e com esse resultado acompanhar e comparar com o desempenho das outras empresas do ramo para mostrar aos gestores como seu resultado poderia ser melhorado, e na sequência, apontar as devidas correções nas atividades.

Entre as atividades chave desempenhadas podemos destacar:

- ✓Contábil
- ✓Gerencial
- ✓Custos
- ✓Tributária
- ✓Controle de ativos
- ✓Controle de riscos
- ✓Gestão da informação

Já para CROZATTI (2003, pag 8), “Como a empresa atua em um ambiente turbulento e de mudanças descontínuas, o processo que melhor atende à necessidade de estabelecimento de melhores diretrizes e planos que garantam o cumprimento da missão e assegurem a continuidade da empresa é o Planejamento Estratégico.”

E Segundo Motta (1984, p. 11),

O planejamento estratégico se volta para o alcance de resultados, através de um processo contínuo e sistemático de antecipar mudanças futuras, tirando vantagem das oportunidades que surgem, examinando os pontos fortes e fracos da organização, estabelecendo e corrigindo cursos de ação a longo prazo. Portanto, é essencialmente um processo gerencial, que se concentra nos níveis hierárquicos mais elevados da organização e que não pode ser concebido como atividade clássica de planejamento, delegável a comissões ou grupos de planejamento. Constitui a essência da gerência de alto nível sobre a qual recai o maior peso da responsabilidade externa e interna pelos rumos da organização.

Por fim verificamos que o planejamento é de suma importância as pequenas empresas e que as atividades de controladoria servem para abastecer os gestores na sua tomada de decisão, assim apresentaremos algumas ferramentas de grande relevância na elaboração de um planejamento estratégico.

### 3.3.1 Ferramentas Auxiliares ao Planejamento Estratégico

Para Orleans (2005) Durante a preparação do planejamento estratégico, as informações administrativas e contábeis da empresa são de suma importância para sua correta elaboração. Tais informações são o Fluxo de Caixa e o Orçamento, mas também incluímos controle de capital de giro, de contas a pagar e receber entre outros pois de acordo com a tabela de Bruni e Gomes (2010) a “A Controladoria perante as ferramentas apresentadas abaixo, deve orientar o processo de controle, assim o responsável pela Controladoria, indicara desvios, ira buscar as causas onde levará a propor ações corretivas, que encaminhara aos gestores da empresa”.

**QUADRO 5: GRUPO DE FERRAMENTAS AUXILIARES PARA CONTROLADORIA**

Grupo de Ferramenta	O que controla?	Como controla?
Controle de Capital de Giro	Controla os recursos destinados à manutenção das atividades operacionais. Para tanto são monitorados: tanto o ativo quanto o passivo circulante e suas interrelações	Através de acompanhamento de fluxo de caixa, conforme IEF e dos prazos médios de pagamento, recebimento e estocagem, segundo Prestes (2002, p.34)
Controle de contas a receber	Controla as vendas a prazo concedidas pela empresa, expressada pelo crédito dado aos clientes	Por meio de acompanhamento de inadimplência, prazo médio de recebimento, análise constante na concessão de novos créditos e acompanhamento de fluxo de caixa
Controle de contas a pagar	Controla as obrigações assumidas pelas empresas, derivadas de compras de mercadorias para revenda, impostos e outros custos variáveis e fixos. Portanto, controla dívidas de curto prazo a serem pagas pela empresa	
Fluxo de caixa	Controla entrada e saída de dinheiro elucidando a real situação financeira da empresa	Por meio de método de fluxo de caixa prospectivo, em que serão discriminados todos os valores a serem recebidos e pagos num determinado intervalo de tempo

Controle de Custos e despesas	Controla todos os gastos relacionados com atividade comercial	Deve-se contabilizar, classificar em custos, despesas fixas e variáveis e acompanhar periodicamente através de planilhas
Controle de preço de venda	Busca controlar as margens de lucro e de contribuição dos produtos	Deve-se comparar os preços dos produtos no mercado periodicamente e fazer o processo inverso de marcação de preço. Deve ser realizada em conjunto com o controle de custos

**Fonte:** Bruni e Gomes (2010)

De acordo com o Quadro 5 apresentado logo acima decidimos confrontar com a teorias de outros autores para visualizar a importância dessas ferramentas que auxiliam no planejamento estratégico e financeiro das Micro e Pequenas empresas.

- Controle de Capital de giro;

Conforme Padoveze (2004, p. 112):

A palavra **giro** vem da ideia de movimentação contínua dos principais elementos formadores das transações da empresa (dos negócios da empresa) onde ela basicamente forma seus lucros. Em outras palavras, da movimentação dos capitais aplicados no giro é que há a formação tradicional do lucro. Capital de Giro é a terminologia utilizada para designar os valores investidos no Ativo Circulante.

Segundo os estudos de Oliveira, Reis, Fraga e Yoshitake (2009) em relação ao controle de capital de giro, caso a gerência da empresa não se preocupe com as questões financeiras cotidianas, que envolvem administração do fluxo de caixa, acompanhamento do prazo para pagamento de compras e recebimento das vendas, giro dos estoques, entre outros, conseqüentemente, seus planos de longo prazo podem não se concretizar. Uma administração inadequada do capital de giro pode resultar em graves problemas financeiros, podendo levar a empresa a uma situação de insolvência.

Assim reforçando a ideia de controle de capital de giro vem também a necessidade dela para as micro e pequenas empresas, assim segundo Matarazzo (2003, p. 337), “a Necessidade de Capital de Giro é a chave para a administração financeira de uma empresa. Desta forma, a NCG (Necessidade de Capital de Giro) é

de suma importância para a sobrevivência de uma empresa, visto que esta não pode permanecer no mercado quando precisa de uma geração de caixa acima de sua capacidade.”

Ainda mostrando a importância da necessidade de capital de giro os autores Pereira, Grapeggia, Emmendoerfer, Três (2009, p. 55), Os empresários das MPEs possuem outras dificuldades para assimilar a profissionalização da gestão: os níveis de controle e avaliação são precários, por consequência apresentam problemas de falta de capital de giro (42%) e problemas financeiros diversos (21%); o conhecimento do mercado é insipiente e o julgamento da capacidade dos concorrentes é baseado em critérios insuficientes, escolha do ponto ou local inadequado (8%), falta de clientes (25%), conforme especificado no Quadro 6.

**QUADRO 6 - CAUSAS DAS DIFICULDADES E RAZÕES PARA O FECHAMENTO DAS EMPRESAS**

Categorias	Ranking	Dificuldades	% respostas
Falhas gerenciais	1°	Falta de capital de giro	42%
	3°	Problemas financeiros	21%
	8°	Ponto/local inadequado	8%
	9°	falta de conhecimentos gerenciais	7%
Causas econômicas conjunturais	2°	falta de clientes	25%
	4°	Maus pagadores	16%
	6°	Recessão econômica do país	14%
Logística operacional	12°	Instalações inadequadas	3%
	11°	Falta de mão de obra qualificada	5%
Políticas públicas e arcabouço legal	5°	Falta de crédito bancário	14%
	10°	Problemas com a fiscalização	6%
	13°	Carga tributária elevada	1%
	7°	Outras razões	14%

**Fonte:** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2007)

#### •Controle de Contas a receber

Segundo os estudos do Sebrae-Amapá (2016) o controle de contas a receber funciona assim: se houver um controle financeiro eficaz, você vai poder avaliar como seu capital rodou no passado e o que está acontecendo no presente. Dessa forma, é possível identificar possíveis falhas e despesas desnecessárias, além de alternativas de lucro a partir do remanejamento de aplicações.

E de acordo com Monteiro, Barbosa (2011), a melhor modalidade de recebimento das vendas é à vista. Porém, a concorrência acirrada das empresas

regula condições no tocante a essas vendas e promove, também, o recebimento a prazo. Assim, qualquer empresa para gerar receitas ao vender bens e serviços tem a opção, de acordo com o cliente, de receber o pagamento no ato da venda ou esperar o prazo negociado para recebimento posterior, concedendo, dessa maneira, crédito aos clientes.

Portanto colaborando para o SEBRAE (2016) complementa que “para uma eficiente gestão financeira na empresa é necessário implantar alguns controles gerenciais, que forneçam sistema gerador de informações que possibilite a efetivação do planejamento de suas atividades e controle de seus resultados.”

Em relação aos controles, o Sebrae de Amapá (2016) nos diz: que o Contas a Receber fornece informações para tomada de decisões sobre um dos ativos mais importantes que a empresa dispõe os créditos a receber originários de vendas a prazo.

Demonstramos no Quadro 7, baseado nos estudos do Sebrae-AP (2016) que os controles de contas a receber podem oferecer aos gestores das micro pequenas empresas;

#### QUADRO 7: CONTROLE DE CONTAS A RECEBER

O controle das Contas a Receber fornece informações para tomada de decisões sobre um dos ativos mais importantes que a empresa dispõe os créditos a receber originários de vendas a prazo.
A data e o montante dos valores a receber, os descontos concedidos, e os juros recebidos;
Os clientes que pagam em dia; o montante das créditos já vencidos e os períodos de atraso;
As providências tomadas para a cobrança e o recebimento dos valores em atrasos;
Identificar os principais clientes, o grau de concentração das vendas, e a qualidade e a regularidade dos clientes;
Acompanhamento da regularidade dos pagamentos, e programar as ações para cobrança administrativa ou judicial;
Fornecer informações para elaboração do fluxo de caixa.
Conciliação contábil.

**Fonte:** Adaptado texto Sebrae Amapá – (2016) Custos e preço de venda na prestação de serviços.

- Controle de Contas a pagar

De acordo com os estudos do Sebrae-Amapá (2016); Uma boa gestão financeira deve prever a melhor margem de lucratividade, equilibrando os gastos e avaliando o saldo atual de CONTAS a PAGAR e a RECEBER.

Ainda com os estudos do SEBRAE-AP (2016), o controle de contas a receber funciona assim: se houver um controle financeiro eficaz, você vai poder avaliar como seu capital rodou no passado e o que está acontecendo no presente.

Dessa forma, é possível identificar possíveis falhas e despesas desnecessárias, além de alternativas de lucro a partir do remanejamento de aplicações.

Confirmando isto MONTEIRO, BARBOSA (2011, P. 49) diz a respeito que: “o controle do “Contas a Pagar”, que se referem a valores de obrigações ainda não quitadas, provenientes do uso ou consumo de bens e serviços originados de terceiros, que compõem, dessa forma, a estrutura de capitais de curto prazo”.

Portanto para o SEBRAE Amapá (2016): O controle das Contas a Pagar fornece informações para tomada de decisões sobre todos os compromissos da empresa que representem o desembolso de recursos. E são compromissos assumidos pela empresa, representadas por compra de mercadorias, insumos para produção, máquinas, serviços, salários, impostos, aluguel, empréstimos, contribuições, entre outros.

Demonstramos no Quadro 8, baseado nos estudos do Sebrae-AP (2016) que os controles de contas a pagar deve ser uma tarefa de rotina da empresa, pois normalmente envolve com grande quantidade de dinheiro.

O controle de contas a pagar possibilita a identificação dos seguintes elementos:

**QUADRO 8: CONTROLE DE CONTAS A PAGAR**

Identificar todas as obrigações a pagar;
Priorizar os pagamentos, na hipótese de dificuldade financeira;
Verificar as obrigações contratadas e não pagas;
Não permitir a perda de prazo, de forma a conseguir descontos;
Não permitir a perda de prazo, de forma que implique no pagamento de multa e juros;
Fornecer informações para elaboração do fluxo de caixa;
Conciliação com os saldos contábeis.

**Fonte:** Adaptado texto Sebrae Amapá – (2016) Custos e preço de venda na prestação de serviços.

- Fluxo de Caixa

Segundo GOMES, TACHIZAWA e PICCHIAI (2014, p.11):

O Fluxo de Caixa visa obter informações úteis para propiciar base para avaliar a capacidade de a entidade gerar caixa, e equivalentes de caixa, e as necessidades da entidade para utilizar esses recursos. As decisões econômicas que são tomadas pelos usuários exigem uma avaliação da capacidade de a entidade gerar caixa e equivalentes de caixa, bem como da época e do grau de segurança de geração de tais recursos. Quando usado em conjunto com as demais demonstrações contábeis, proporciona informações que habilitam os usuários a avaliar as mudanças nos ativos líquidos de uma entidade, sua estrutura financeira (inclusive sua liquidez e solvência) e sua capacidade para alterar os valores e prazos dos fluxos de caixa, a fim de adaptá-los às mudanças nas circunstâncias e oportunidades. As informações sobre os fluxos de caixa são úteis para avaliar a capacidade de a entidade gerar recursos de caixa e possibilitam aos usuários

desenvolver modelos para avaliar e comparar o valor presente de futuros fluxos de caixa de diferentes entidades.

Para CUNHA e SOARES (2010, p. 30) em relação ao controle de fluxo de caixa os autores dizem que: “A maior parte das micro e pequenas empresas não apresentam uma administração eficiente de seus recursos financeiros. Isto acontece por falta de planejamento por parte dos empresários. Este fato acaba dificultando muito a sobrevivência da empresa, pois, estas normalmente não possuem grandes reservas de capital, e ao encontrar as primeiras dificuldades não estão preparadas e acabam sofrendo problemas”.

Já para FERNANDES e GALVÃO (2016, p. 08): O maior volume das operações nas empresas, de maneira geral, é transacionado pelo caixa e equivalentes (bancos e aplicações de curto prazo). Os recebimentos de clientes, os pagamentos efetuados aos fornecedores, empregados, governo, entre outros, ou seja, todas as entradas e saídas de recursos financeiros que afetam esses ativos de maior liquidez. Daí a importância da gestão do fluxo de caixa, principalmente nas micros e pequenas empresas, onde os recursos são mais escassos

De acordo com CUNHA e SOARES (2010), O fluxo de caixa da empresa pode ser feito e planejado diariamente, semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente, desde que o empresário observe a cada dia se o que foi planejado está acontecendo realmente na prática. A demonstração do fluxo de caixa para usuário externo segregava os itens em três grandes grupos: fluxo das atividades de investimentos, das atividades de financiamento e das atividades operacionais. Os mesmos são demonstrados no Quadro 09:

**QUADRO 09: DEMONSTRAÇÃO DE ATIVIDADES DO FLUXO DE CAIXA**

As atividades de investimentos	São aquelas oriundas das decisões de investimento de longo prazo como as decorrentes de compras de máquinas, terrenos, veículos, etc. Ou seja, esse fluxo de caixa esta relacionada com as movimentações de caixa que irão afetar o ativo permanente da empresa.	De maneira geral, esse fluxo de caixa é negativo, e representa que a empresa tem desembolsos nas atividades de investimento. Situações contrárias, onde o fluxo de caixa é positivo, podem indicar que a empresa esta reduzindo o seu imobilizado, comprometendo o seu nível de crescimento e sua sobrevivência futura. São típicos de empresas em regime pré-familiar, que não conseguem obter caixa com suas operações e necessitam de recursos para fazer face às obrigações com seus financiadores.
As atividades de	É oriundo da escolha da	Quando a empresa encontra-se na

financiamento	estrutura de capital da empresa. São as movimentações de caixa decorrentes do pagamento de empréstimos, integralização de capital, pagamento de dividendos, entre outras.	fase de elevado crescimento, obterá volume de recursos superior aos pagamentos que deve realizar, levando um fluxo de financiamento positivo. Já nos momentos de consolidação de empreendimentos, o fluxo de caixa dessas atividades tende ao negativo.
As atividades operacionais	Esses recursos são oriundos dos resultados da empresa, e estão, portanto, vinculados a gestão do capital de giro.	O fluxo de caixa das atividades operacionais pode assumir posições negativas, sem que isso represente um sinal de insolvência, quando a empresa encontra-se na fase inicial do seu ciclo de vida ou quando fez vultosas inversões em novos projetos que demandam recursos para capital de giro.

Fonte: Cunha e Soares (2010)

Reforçando a teoria FERNANDES e GALVÃO (2016) aponta que ainda que o fluxo de caixa diário seja bem administrado, o que já seria um importante avanço, as empresas precisam de instrumentos de controles e de planejamento que possibilitem o crescimento sustentável, tendo em vista o conceito de perpetuidade. Daí, a importância da Controladoria como Ferramenta de Gestão nas Micro e Pequenas Empresas.

E por fim sobre controle de fluxo de caixa GOMES, TACHIZAWA e PICCHIAI (2014, p.31 e 32) dizem que, dentre alguns outros fatores que afetam o resultado do fluxo de caixa, acarretando diferenças no previsto (projetado) e no realizado, comprometendo a sua eficácia e refletindo em sua liquidez, evidenciam-se os explicitados a seguir:

- Internos: aumento no prazo de vendas concedido como uma maneira de aumentar a competitividade ou a participação no mercado; compras que não estão em linha com as projeções das vendas; diferenças representativas nos prazos médios de recebimento e pagamento; ciclos de produção muito longos, que não estão em consonância com o prazo dado pelos fornecedores; política salarial incompatível com as receitas e demais despesas operacionais; pequena ocupação do ativo fixo; distribuição de lucros incompatíveis com a capacidade de geração de caixa; custos financeiros altos originários do nível de endividamento.

- Externos: inflação, elevação do nível de preços e taxas de juros; diminuição das vendas em decorrência de retração do mercado; novos concorrentes; mudança na alíquota de impostos; aumento do nível de inadimplência.

### Controle de Custo, Despesa e Preço de Venda.

O SEBRAE-PR (2008) diz a respeito sobre controle de custo que: “Quando a empresa realiza suas operações e atividades, gasta determinados recursos, seja matéria-prima, mercadorias, dinheiro ou pessoas, por exemplo. Quando a empresa conhece e identifica todos os gastos desses recursos, então ela poderá controlar os seus custos”.

Já Segundo TEIXEIRA, LEAL e MIRANDA (2008, p. 03), “A avaliação dos custos tornou-se altamente relevante para a tomada de decisão, principalmente, para as MEP’s que, em sua maioria, possuem recursos limitados e enfrentam diariamente o aumento da concorrência interna e externa das grandes empresas. O conhecimento dos custos das empresas no ambiente atual de competitividade torna-se necessário, uma vez que o lucro é determinado pelo preço que, por sua vez, é estabelecido pelo mercado, menos os custos da empresa. Portanto, nesta condição, para aumentar o lucro, as empresas devem reduzir custo e não aumentar os preços.”

Ainda com TEIXEIRA, LEAL e MIRANDA (2008), Nas pequenas empresas, os sistemas de informações de apoio à decisão não são obrigatoriamente complexos, mas há necessidade da compreensão de como a estrutura da empresa realiza os gastos e o que reverte em maior lucro. Entretanto, apesar da sua importância, as pequenas empresas não têm ou não mantêm esta ferramenta de auxílio à gestão. Um sistema de controle e análise de custos bem organizado, apropriado aos objetivos da empresa, preciso e atualizado, mostra à empresa o que está acontecendo, servindo de base para a administração tomar decisões sobre como alocar melhor os recursos disponíveis, com o objetivo de otimizar os resultados.

O SEBRAE-PR (2008, p. 19) conceituou que os custos são: “... Todos os gastos relacionados a um produto até deixá-lo em condições de vender. Ou seja: tudo aquilo que é utilizado para produzir um bem ou serviço ou adquirir um bem para ser vendido”.

De acordo com SEBRAE do Paraná (2008) existem outros gastos como a energia elétrica da área de vendas ou os gastos com propaganda, por exemplo. Todos esses gastos que não estão relacionados diretamente com a produção ou a venda do produto/serviço serão chamados de despesas.

Despesas são todos os gastos que não estão relacionados diretamente com o produto/serviço, mas são necessários para atender a estrutura da sua empresa, ou seja, são gastos para “tocar a empresa adiante”. De acordo com o Sebrae-PR (2008, p.19).

A seguir mostraremos um fluxograma simples e de fácil entendimento retirado dos estudos de 2008 do Sebrae Paraná onde mostra os Gastos de uma organização e que pode ser relacionar muito bem as pequenas empresas:



Fonte: Sebrae-PR (2008).

Em relação ao preço de venda exibiremos brevemente um estudo realizado pelo SEBRAE do Amapá (2016), onde eles supõem que para calcularmos o preço de venda na prestação de serviços devemos além de conhecer nossos custos e despesas, ou seja, nosso custo interno, devemos também verificar o preço praticado na concorrência, pois, nossos clientes estão pesquisando preços e procurando qualidade, tanto dos serviços quanto do atendimento.

Assim, de acordo com o Sebrae (2016), “os preços calculados através de fórmulas servirão apenas como um referencial para comparação com os de

mercado. Isso não significa dizer que não devemos calculá-los, ao contrário, esse cálculo nos dará um parâmetro para avaliarmos se a nossa estrutura de custos nos permite ser competitivos.”

O preço de venda precisa sempre ser revisto, seja por aumento no preço de compra de materiais empregados na prestação dos serviços, por exigência dos consumidores ou pela concorrência, e assim, se enquadrar nas regras do mercado. O preço de venda ideal é aquela que cobre todos os custos e despesas e ainda sobre o lucro, deve ser competitivo e na medida do possível ser melhor que o da concorrência, deve permitir a manutenção do cliente e a expansão das vendas. (SEBRAE-AP, 2008)

Por fim o estudo do SEBRAE do Amapá (2008) propõe que A empresa de serviços não pratica atos do comércio, isto é, não compra nem vende mercadorias, e muito menos pratica operações caracterizadas como industriais. Quando o preço dos serviços inclui o material a ser gasto, mesmo assim, podemos dizer que o prestador de serviço não está vendendo o material, este é, apenas, custo dos serviços prestados.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA DO ESTUDO DE CASO

Inicialmente, cabe lembrar que foi estabelecido o período compreendido desde sua constituição em janeiro de 2016 a dezembro de 2016, portanto, 12 meses de atividade de uma MPE iniciante no ramo de serviços, especializada em montagem e manutenção industrial, que atua na execução e gerenciamento de serviços elétricos para outras empresas focando as atividades de manutenção e montagem industrial de instrumentação e automação, fazendo o planejamento, controle, acompanhamento e programação dos serviços prestados.

A Servico-Eletrô Epp está localizada na cidade de Capão Bonito, região sudoeste do interior de São Paulo, estando próximos de diversas indústrias nas cidades de Ribeirão Grande, Capão bonito, Buri, Taquarivaí, Itapeva, Itararé, Sengés, Apiaí, Nova Campina e Adrianópolis.

A empresa foi constituída por necessidade dos sócios-diretores, ondem se encontraram desempregados e observaram que poderiam realizar serviços especializados naquela região, pois a mão de obra especializada neste ramo de atividade é escassa.

Atualmente a empresa submete-se à regra do Simples nacional como milhares de novos negócios, pois este regime tributário de uma forma geral serve para descomplicar a vida dos micro e pequenos empresários, a sua sociedade é fechada tendo dois sócios, onde obtém controle total das cotas, não contendo funcionários.

Mesmo com ideais semelhantes onde gerou a motivação para a abertura da empresa, o perfil dos sócios-gestores são um pouco distintos, sendo o mais velho com quase 20 anos de diferença, com larga experiência no ramo de serviços elétricos, trabalhando á anos na área, com escolaridade de nível técnico e outro sócio com menos tempo no mercado de trabalho, na casa dos 20 anos de idade, porém com facilidade para manuseio de equipamentos mais informatizados e com nível de escolaridade técnico e cursando um ensino superior na área de engenharia elétrica.

Acredito que a apresentação breve do perfil do sócio é relevante para análise em um contexto de gestão da microempresa, pois quaisquer atos de conflito

de interesses podem ocasionar no funcionamento eficaz do negócio na onde em um contexto de turbulências podem direcionar a empresa a dificuldades de que possam resultar no declínio do negócio.

Os principais clientes são empresas de médio porte, sendo uma delas uma empresa industrial e comercial de madeiras realizando os serviços de manutenção preventiva elétrica, realizam inspeções termográficas periódicas, montagem de painéis para novas maquina e melhoria e automação nos processos industriais.

Outros clientes do ramo de resinas de Pinus, Mineração, fabricante de Pallets entre outros, nessas oferecendo alguns serviços como; montagem elétrica, automação das máquinas e manutenções corretivas.

Os principais concorrentes conhecidos são empresas com serviços parecidos e com mais tempo de mercado, além de oferecer serviços também tem a opções de comércio varejista de produtos elétricos e similares.

Mesmo com pouco tempo de atividade já podemos considerar os resultados da empresa para basearmos em nosso estudo de caso, verificando causas das primeiras dificuldades da empresa em seu ciclo iniciar de vida.

No entanto, observou-se, em concordância com as pesquisas da área de que a empresa por se tratar de uma empresa de fase de nascimento colaborando com o quadro de Miller e Friesen (1984), onde se consta uma estrutura informal, idade inferior de 10 anos e gerenciada totalmente pelos proprietários sem auxilio de gerencia ou colaborador.

#### 4.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Os dados empregados são primários, isto é, obtidos de forma direta com os donos da empresa. O levantamento foi dividido em etapas:

I - escolha das questões que compuseram a pesquisa que serviram para confrontar com o referencial teórico e relatar as dificuldades das pequenas empresas.

II - pré-teste: nesta etapa entrevistaram-se os sócios da empresa estudada, com uma linguagem simples e compreensiva de forma mais clara possível, buscando sempre elementos relevantes para a pesquisa. Os entrevistados trouxeram informações relevantes.

III - Envio do questionário e logo após a entrevista, os dados foram obtidos junto aos únicos funcionários da empresa que são também sócios diretores.

As informações deveriam referir-se ao ano anterior do encerramento das atividades. A presente coleta de dados foi realizada no período de 20/02/2017 com envio do questionário até 25/02/2017 e entrevista.

A análise dos dados foi feita de forma descritiva, para compreender fatores que levam as MPEs terem seu ciclo de vida encurtados e quais dificuldades os seus gestores tem sem um planejamento adequado.

Após a verificação dos controles existentes, procurou-se atingir os objetivos investigados:

- Mapear as rotinas operacionais da empresa Servic-Eletro Epp, para identificação das técnicas atuais de gestão.
- Verificar quais as técnicas ou controles já existentes na empresa estudada estão condizentes com a controladoria estratégica.

Para após esta análise responder ao problema de pesquisa proposto que é propor a implementação de técnicas da controladoria estratégica para auxiliar na continuidade da empresa e por consequente estender seu ciclo de vida.

#### 4.3 APRESENTAÇÃO DA COLETA DE DADOS:

Nesta parte do estudo, estão expostas as informações obtidas a partir da entrevista. Na análise descritiva, as respostas do questionário foram distribuídas e confrontadas com o a teoria já existente e informada, verificando possíveis causas de dificuldades na gestão e se a controladoria estratégica pode auxiliar.

No questionário inicialmente já podemos constatar varias similaridades com a teoria e estudos realizados, como o estudo do SEBRAE que nos mostra que são características das micro e pequenas empresas: forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios; poder decisório centralizado; estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica. E confirmando isto, onde um dos sócios relata que a estrutura organizacional é irregular, os sócios passam 100% do tempo trabalhando e deixamos de lado a questão do planejamento. Sem qualquer diferenciação e, relações à contabilidade e finanças da empresa.

Relembrando o que Martins (2005) define; que as funções da controladoria são divididas em seis tópicos: Informação, Motivação, Coordenação, Avaliação e Planejamento, desenvolveram perguntas que confrontam se a empresa utiliza algumas dessas funções mesmo não sabendo o real potencial benéfico que elas têm, ou caso não as possuem o que possivelmente elas estejam deixando de ganhar para a sua gestão;

Para Martins (2005) A informação é gerada através da tradução de um dado. Onde a empresa possui vários bancos de dados, como contábil, financeiro, folha de pessoal etc. e atualmente na empresa no qual o estudo se concentra, não existe nenhum sistema de banco de dados que possam auxiliá-los.

No tópico Motivação que se refere aos efeitos sobre o comportamento das pessoas diretamente atingidas. Os gestores continuam com perspectivas futuras são promissoras pelo fato que mesmo sem planejamento a organização consegue trazer resultados positivos.

Na Coordenação onde tange centralizar as informações com vistas à aceitação de planos sob o ponto de vista econômico e à assessoria de direção da empresa, não somente alertando para situações desfavoráveis em alguma área, mas também sugerindo soluções. A empresa apenas consegue coordenar ou assessorar a direção da empresa pelo ponto de vista dos sócios, sem qualquer extração de informações concretas que os auxiliem em soluções mais apropriadas.

A Avaliação que tem o intuito de interpretar fatos e avaliar resultados por centro de resultado, por área de responsabilidade e desempenho gerencial. Os sócios fazem de modo intuitivo, porém tem a ciência de que se tivessem um método de avaliação e controle, a gestão financeira seria menos sofrível em momentos de crises, com o endividamento crescendo deixando de investir para a melhoria da empresa.

No Planejamento onde se determina se os planos são consistentes ou viáveis, se são aceitos e coordenados e se realmente poderão servir de base para uma avaliação posterior. A empresa deixa de realizá-lo, pois como a empresa é recente no seu ciclo de vida e, os sócios-diretores trabalham apenas em busca de prospecção de clientes e realizarem os respectivos serviços outros assuntos estratégicos ficam de lado.

Assim o Acompanhamento do planejamento que seria à contínua verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão do

planejamento, não existe, deixando a empresa a tender ao declínio ao longo do tempo, pois a falta de controle e planejamento estratégico é deixada de lado.

Outros resultados que constatamos na entrevista foi que o único controle financeiro de capital de giro e fluxo de caixa é o extrato bancário, folhas de anotações avulsas e o que eles registram mentalmente.

Foi relatado que no início da empresa, as questões estratégicas importantes que direcionam a continuidade da empresa por período de anos, não foram realizadas adequadamente como, missão, visão e valores.

Os sócios-diretores acreditam a posição do governo em relação às microempresas é apenas de consumidor da receita e não beneficia ou facilita em nada na continuidade do negocio, sem conhecimento de possíveis fontes de financiamentos ou benefícios fiscais que possa ocorrer em seu ramo de atividade.

O controle de custos e precificação dos serviços é feita de também de maneira intuitiva e baseado de acordo com o mercado, não contendo informações sobre margem de lucro/prejuízo, dificultando ações mercadológicas e vantajosas para a empresa.

Levantamentos mercadológicos ondem levam a diferenciação dos serviços nunca foi realizada, e não tem qualquer informação, prejudicando em momentos onde, o mercado esta se movimentando para mudanças, podendo ocasionar ao declínio do negocio.

Os sócios-diretores tem o conhecimento técnico no ramo da atividade que é essencial, e estão procurando adquirir a pratica de gestão, que hoje é feita no achismo, sem método científico algum, sem conhecimento do real comportamento financeiro, utilizam as informações contábeis apenas para atender o fisco.

Umas das principais as dificuldades relacionadas a sua rotina onde leva a falta de controle na gestão, é o tempo, a falta de conhecimento já citado e investimentos em software ou ferramentas, tudo isso mais uma vez, resulta por parte na ausência de um planejamento e controle.

Assim deixando mais claro o estudo realizado pelo SEBRAE onde exhibe que os registros contábeis geralmente são pouco adequados; baixo investimento em inovação tecnológica; maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

Após a coleta de dados podemos observar que a controladoria estratégica poderia auxiliar em diversos aspectos na continuidade da empresa, pois segundo Martins (2005), através das funções da controladoria poderá orientar a aplicação de um planejamento estratégico onde sempre a uma contínua verificação dos processos.

De tal modo, admitindo o que Monteiro e Barbosa (2011); apresenta que para as empresas de pequeno porte a necessidade de que seus gestores, no mundo atual, com toda a competitividade do mercado e seus, eles busquem cada vez mais informações mercadológicas. Isso os manterá vivos no mercado.

Neste pensamento, utilizar ferramentas financeiras pode facilitar muito nas decisões estratégicas, como aonde possam atuar no mercado, onde investir ao curto, médio e longo prazo, adequando capital de giro, fluxo de caixa etc.

Partindo desta premissa neste trabalho também realizaremos uma análise simplificada de balanço, para que possamos propor uma análise estratégica mais eficaz, como os gestores não tem nenhum dado interno financeiro, iremos apenas alisar os documentos que são gerados obrigatoriamente ao fisco, que são o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultados do Exercício de 2016.

#### 4.3.1 Análise de balanços

O objetivo da Análise de Balanço é oferecer um diagnóstico sobre a real situação econômico-financeira da empresa. De tal modo é de grande relevância preparar essas demonstrações oficiais de acordo com os princípios fundamentais de contabilidade, de maneira a refletir os negócios praticados pela empresa.

Para que a análise possa espelhar a realidade de uma empresa, é necessário que o profissional responsável pela contabilidade tenha certeza dos dados que estão sendo tratados.

Assim também caso os dados repassados ao responsável pelo setor contábil sejam insuficientes constataremos a dificuldade que pequenos empresários tentem a relação das obrigações e normas fiscais que são do dever deles de informar.

A análise de balanço também ser compreendida como um sistema de informação que tem por objetivo a transformação de dados em informações eficazes, sobre a situação econômico/financeira, o desempenho, e os reflexos das decisões tomadas pela administração.

Assim, as análises de balanços bem estruturados e analisados servirão como contribuições para nortear futuras tomadas de decisões. Caso contrário, informações que são imprecisas ou enganosas levam a causar prejuízos e declínio da empresa.

Neste sentido, o estudo tentará aplicar a realização da análise gestão econômico-financeira simplificada em uma empresa recém-criada, com seu primeiro balanço patrimonial e Demonstração do resultado do exercício, utilizando o ano anterior de 2016, Todos os dados apresentados nas demonstrações são reais apenas alterando a verdadeira razão social pois questões de resguarda ao nome empresarial.

As análises dos relatórios financeiros da empresa Servic-Eleto Epp. Serão apresentados a partir da exposição das demonstrações contábeis em planilhas, gráficos, indicadores financeiros, indicadores estruturais e econômicos, obtendo-se dados que se possível permitirão retratar a situação econômico-financeira e a gestão de recursos da empresa.

**FIGURA 1 - BALANÇO PATRIMONIAL SERVIC-ELETO EPP, EXERCÍCIO 2016:**

Empresa: <b>Servic-Eleto Epp</b> CNPJ: 00.123.456/0001-05 Balanço encerrado em: 31/12/2016			
<b><u>BALANÇO PATRIMONIAL</u></b>			
Descrição	Saldo Atual		Saldo Atual
<b>ATIVO</b>	<b>62.178,06</b>	<b>PASSIVO</b>	<b>2.191,80</b>
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	62.178,06	<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	2.191,80
DISPONIVIVEL	62.178,06	OBRIGAÇÕES A CURTO PRAZO	2.191,80
Caixa Geral	62.178,06	INSS a Recolher	580,80
		Simples Nacional a Recolher	607,80
		Pro-Labore a Pagar Honor-rios Cont-b	783,20
		Honorarios Contabeis a Pagar	220,00
		<b>PATRIMONIO LIQUIDO</b>	<b>59.986,26</b>
		Lucros Acumulados	59.986,26
<b>TOTAL</b>	<b>62.178,06</b>	<b>TOTAL</b>	<b>62.178,06</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

FIGURA 2 - DRE SERVIC-ELETRO EPP EXERCÍCIO 2016:

<b>Empresa: Servic-Eletr Epp</b> CNPJ: 00.123.456/0001-05	
<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO</b> EM 31/12/2016	
<b>Receita Operacional</b>	<b>72.302,00</b>
Vendas de Serviços	72.302,00
<b>Deduções</b>	
(-) Simples Nacional	(2.361,22)
<b>Receita Líquida</b>	<b>69.940,78</b>
<b>Lucro Bruto</b>	<b>69.940,78</b>
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>(9.950,06)</b>
Combustível e Manutenção de Veículos	(2.788,06)
Despesas Diversas	(562,00)
Pro-Labore	(4.699,20)
Honorários Contábeis	(1.320,00)
INSS	(580,80)
<b>Despesas Financeiras</b>	<b>(4,46)</b>
Juros Passivos	(4,46)
<b>Resultado operacional líquido</b>	<b>59.986,26</b>
<b>Resultado Antes do IR:</b>	<b>59.986,26</b>
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>	<b>59.986,26</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Após apresentados as demonstrações contábeis como primeira observação já é possível constatar que o balanço contém poucas ou insuficientes informações para uma análise de balanço completa.

A seguir mostraremos alguns índices utilizados para análise de balanços, a sua importância se for bem utilizado e como a falta de informações podem atrapalhar e ser desvantajoso para uma tomada de decisão estratégica.

Aspecto Econômico: Fala sobre o êxito econômico obtido pela empresa em termos de resultado. Para sua apuração são utilizados itens de Demonstração de Resultados.

Aspecto financeiro: Diz respeito à estrutura de capitais (próprio versus terceiros) e a liquidez é apurada pela análise do BP.

Ambos os aspectos são avaliados pelos seguintes itens:

- Análise vertical;
- Análise do capital de giro;
- Análise horizontal;
- Análise por índices;
- Análise prazo médio;
- Análise de custos: Operacional e Financeiro;
- Análise de indicadores financeiros.

Análise vertical: Quantos por cento de cada conta e grupo de conta em relação ao total do ativo e passivo.

$$BP \rightarrow AV = \frac{\text{saldo da conta contábil} \times 100}{\text{Total do ativo}}$$

**FIGURA 3 – ANÁLISE VERTICAL DO BALANÇO PATRIMONIAL**

<small>Empresa: Servio-Eletrô Epp CNPJ: 00.123.456/0001-05 Balanço encerrado em: 31/12/2016</small> <b>BALANÇO PATRIMONIAL</b>					
Descrição	Saldo Atual			Saldo Atual	
ATIVO	62.178,06	Análise Vertical	PASSIVO	2.191,80	Análise Vertical
ATIVO CIRCULANTE	62.178,06	100%	PASSIVO CIRCULANTE	2.191,80	100%
DISPONIVEL	62.178,06	100%	OBRIGAÇÕES A CURTO PRAZO	2.191,80	
Caixa Geral	62.178,06	100%	INSS a Recolher	580,80	26,50%
			Simples Nacional a Recolher	607,80	27,73%
			Pro-Labore a Pagar Honorários Cont-beis a Pagar	783,20	35,73%
			Honorários Contabeis a Pagar	220,00	10,04%
			PATRIMONIO LIQUIDO	59.986,26	
			Lucros Acumulados	59.986,26	
TOTAL	62.178,06		TOTAL	62.178,06	

Fonte: Dados da Pesquisa

Como podemos Observar no balanço acima, temos poucas informações geradas para uma análise mais precisa. Porém já pode observar que a composição do passivo é praticamente composta por contas relacionados aos impostos e contribuições sociais a recolher, isto mostra que o pequeno empresário tenta muito a se preocupar com obrigações relacionados ao governo, fisco não levando com relevância outras obrigações a serem disponibilizadas ao responsável contábil.

$$DRE \rightarrow AV = \frac{\text{saldo da conta contábil} \times 100}{\text{Total do ativo}}$$

receita operacional líquida

FIGURA 4 - ANÁLISE VERTICAL DA DRE - 2016

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO EM 31/12/2016		Análise Vertical
<b>Receita Operacional</b>	<b>72.302,00</b>	
Vendas de Serviços	72.302,00	
<b>Deduções</b>		
(-) Simples Nacional	(2.361,22)	
<b>Receita Líquida</b>	<b>69.940,78</b>	100%
<b>Lucro Bruto</b>	<b>69.940,78</b>	
<b>Despesas Administrativas</b>	<b>(9.950,06)</b>	14,23%
Combustível e Manutenção de Veículos	(2.788,06)	3,99%
Despesas Diversas	(562,00)	0,80%
Pro-Labore	(4.699,20)	6,72%
Honorários Contábeis	(1.320,00)	1,89%
INSS	(580,80)	0,83%
<b>Despesas Financeiras</b>	<b>(4,46)</b>	0,01%
Juros Passivos	(4,46)	

Fonte: Dados da Pesquisa

Já na DRE a análise, podemos verificar a ausência do custo do serviço, confirmando umas das respostas do sócio quando se baseiam os seus custos em relação ao mercado e o “achismo” não se preocupando se determinado serviço está tendo realmente uma margem positiva de lucro.

- Análise do Capital de giro: AC (caixa, estoque, duplicatas e recibos).

Capital circulante líquido = AC – PC

CCL=> 62.168,06–2.191,80= 59.976,26

Capital (circulante) próprio = PL – ANC

CCP => 59.986,26–2.191,80= 57.794,46

Levando em consideração que os dados refletem o disponível da empresa, a mesma tem resultados, pois consegue liquidar suas dívidas de curto prazo e ainda restaria um bom caixa.

1. Análise horizontal: Evolução/involução de cada conta, de um período ao outro, identificando tendências.

$$AH = \left[ \left( \frac{\text{conta do ano } x}{\text{Conta do ano } x} \right)^{-1} \right] \times 100 \quad \text{Margem líquida} = \text{lucro líquido}$$

A Análise horizontal seria possível se tivéssemos os balancetes mensais, mas o ideal desta análise são com períodos anuais onde pode se observar a evolução ou involução de cada conta, de um período ao outro observando tendências.

Análise por índices:

*Situação financeira*

Situação econômica → rentabilidade

*Liquidez:*

- ✓ Liquidez corrente;
- ✓ Liquidez geral;
- ✓ Liquidez seca.

Liquidez corrente: Liquidez de curto prazo indica quanto à empresa possui no ativo circulante para cada R\$1,00 de passivo circulante.

$$LC = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}} \quad LC = \frac{62.168,06}{2.191,80} = 28,36$$

Liquidez geral: Indica quanto a empresa possui no ativo circulante e no realizável em longo prazo para cada R\$1,00 de dívidas totais (PC.PNC)

$$LG = \frac{\text{Ativo circulante} + \text{realizável em longo prazo}}{\text{Passivo circulante} + \text{passivo não circulante}}$$

Liquidez seca: Indica quanto a empresa possui no ativo circulante, excluindo a conta de estoque para cada R\$1,00 dívidas em curto prazo.

$$LS = \frac{\text{Ativo circulante} - \text{estoques}}{\text{Passivo circulante}}$$

Tanto para a liquidez seca, liquidez geral e liquidez corrente o resultado será o mesmo de 28,36, pois por não termos informações mais detalhadas no balanço.

Grau de Solvencia (GS):

Indica a capacidade da empresa em saldar suas dívidas de curto e longo prazo, levando em conta seus ativos totais. Se o índice for menor que cem por cento, a empresa poderá estar insolvente.

$$GS = \frac{\text{ativo total}}{\text{PC} + \text{PNC}} \times 100 \quad GS = \frac{62.168,06}{2.191,80} \times 100 = 2836$$

Levando em consideração que não foi levantado ou estabelecido um passivo não circulante o resultado do grau de solvência não fica com uma informação viável no momento.

Índices de Estruturas:

Mostram em linhas gerais as decisões financeiras da empresa na obtenção e aplicação dos recursos.

- ✓ Participação capital de terceiros;
- ✓ Composição do endividamento;
- ✓ Dependência bancária;
- ✓ Imobilização do patrimônio líquido;

• *Participação de capital de terceiros:*

Indica o quanto a empresa tomou de capital de giro de terceiros, para cada 100 de capital de giro investido.

$$PCT = \frac{\text{exigível total}}{\text{patrimônio líquido}} \times 100$$

- *Composição do endividamento (CE):*

É a porcentagem de endividamento das dividas totais que vencem em curto prazo.

$$CE = \frac{\text{passivo circulante}}{\text{exigível total (PC + PNC)}} \times 100$$

- *Dependência bancaria (DB):*

Mostra que para cada R\$100,00 de capital próprio (PL), a empresa tomou valor de R\$25,21 emprestados de bancos.

$$DB = \frac{\text{Instituições financeiras}}{\text{Patrimônio líquido}} \times 100$$

- *Imobilização de patrimônio líquido:*

Indica quanto do PL foi investido nas contas de investimentos do imobilizado e do intangível.

$$IPL = \frac{\text{Investimento} + \text{imobilizado} + \text{intangível}}{\text{Patrimônio líquido}} \times 100$$

Se estiver acima de 100% parte do ativo relacionado aos investimentos, imobilizado e intangível está sendo financiado com recurso de terceiros.

Como a empresa é nova e os dados informados são insuficientes não é possível realizar o calculo e levantamento dos índices de estruturas, porem optamos por coloca-los por serem de grande relevância nas decisões financeiras da empresa.

Aspecto econômico;

- *Índices de rentabilidade: Isto é, quanto rendeu o investimento, qual o grau de êxito econômico da empresa.*

- ✓ Giro ativo;

- ✓ Retorno sobre o ativo;

- ✓ Retorno sobre o patrimônio líquido;

- ✓ Retorno sobre as vendas (margem líquida).

- *Giro do ativo:*

Indica quanto a empresa vendeu para cada R\$1,00 de investimento total.

$$GA = \frac{\text{Vendas líquidas (receita operacional líquida)}}{\text{Ativo total}} \quad GA = \frac{69.940,78}{62.178,06} = 1,12$$

Este resultado demonstra que para cada R\$1,00 de investimento total, foi gerado um volume de vendas de R\$ 1,12.

• *Retorno sobre o ativo:*

Indica quanto a empresa obteve de lucro em relação ao seu investimento (ativo total).

$$RSA = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativo total}} \times 100 \quad RSA = \frac{59.986,26}{62.178,06} \times 100 = 96,47\%$$

Esta porcentagem mostra que o investimento total da empresa gerou 96,47% de lucro, para cada R\$ 100,00, obteve um lucro líquido de R\$ 96,47. (De acordo com os dados do BP e DRE)

• *Retorno sobre o patrimônio líquido:*

Indica quanto a empresa obteve de lucro líquido em relação ao capital de giro próprio (PL) investido.

$$RSPL = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido}} \times 100 \quad RSPL = \frac{59.986,26}{59.986,26} \times 100 = 100\%$$

Para cada R\$ 100,00 de capital próprio investido, a empresa conseguiu gerar um lucro também de R\$ 100,00.

Quando o resultado da empresa for negativo (prejuízo), este índice também será negativo e mostrará em quanto o Patrimônio líquido foi diminuindo em função do prejuízo.

• *Retorno sobre as vendas (margem líquida):*

Mostra o retorno sobre as vendas e quanto a empresa gerou de lucro para cada R\$100,00 de vendas líquidas realizadas.

$$ML = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Vendas líquidas}} \times 100 \quad ML = \frac{59.986,26}{72.302,00} \times 100 = 82,97\%$$

Este dado mostra o retorno sobre as vendas (quanto maior melhor), quanto a empresa gerou de lucro para cada R\$ 100,00 de vendas líquidas realizadas.

Prazos médios:

- ✓Renovação de estoques;
- ✓Recebimento de vendas;
- ✓Pagamento de compras.

- Prazo médio de renovação de estoques (PMRE):

$$\text{PMRE} = \frac{\text{Estoque médio}}{\text{CPV}} \times 360$$

- Prazo médio de recebimento de vendas (PMRV):

$$\text{PMRV} = \frac{\text{Duplicatas a receber média} \times 360}{\text{Receita operacional líquida}}$$

Duplicatas a receber médio =

$$\frac{\text{Duplicatas a receber anterior} + \text{duplicatas a receber atual}}{2}$$

- Duplicatas a receber anterior: saldo da conta duplicatas a receber no BP do ano anterior.
- Duplicatas a receber atual: Saldo da conta duplicatas a receber no BP do último ano.

- Prazo médio de pagamento de compras (PMDC):

$$\text{PMPC} = \frac{\text{Fornecedores médio} \times 360}{\text{Compras}}$$

Compras:  $\text{CPV} = \text{Estoque atual} - \text{Estoque Anterior}$

$$\text{Fornecedor médio: } \frac{\text{Fornecedores anterior} + \text{Fornecedores atuais}}{2}$$

- Ciclos operacionais e financeiros:

Ciclo operacional é o tempo de um ciclo de produção, ou seja, é o tempo que a empresa leva desde a compra da matéria-prima até o recebimento das vendas.

$$\text{PMRE} + \text{PMRV}$$

Ciclo financeiro é a parte do ciclo operacional não financiado pelos fornecedores.

$$(PMRE + PMRV) - PMPC$$

O calculo dos prazos médios e dos ciclos financeiros e operacionais são de grande importância, pois eles envolvem a visão de entradas e saídas de recursos na empresa; E por isso achamos relevante contextualizar neste trabalho, mesmo a empresa em questão no estudo não tenha levantado dados para que seja possível a viabilidade deste calculo e assim uma análise mais completa.

#### 4.4 PROPOSTA DE MELHORIA:

Após analisarmos a empresa Servic-Eleto verificamos a dificuldade em extrair informações para uma tomada de decisão concreta e correta, isto ocorre por falta de estrutura organizacional, planejamento e falta de importância que o micro pequeno gestor tem com relatórios financeiros e contábeis. Partindo destas premissas consideramos que nossa proposta de melhoria seja dividida em três critérios, Estrutura, organizacional estratégica, estrutura administrativa ou de gestão e estrutura financeira.

##### 4.4.1 Estrutura Organizacional estratégica

Neste tópico consideramos levarmos em consideração é que após a entrevista aos sócios, inicialmente já conseguimos identificar a falta de estrutura organizacional estratégica, mesmo que ela seja um micro empresa, a falta de um “norte teórico” deixa à gestão a mercê da sorte, dificultando a continuidade do planejamento ao longo prazo.

Então para que a empresa não continue sem norte, propomos a estrutura organizacional estratégica, que seria a criação de um planejamento estratégico, na constituição missão visão e valores, após estabelecimento de objetivos e metas em longo prazo, para que assim possa se desenhar uma estrutura organizacional formal e adaptável às mudanças do mercado.

Assim conforme mencionado, se baseamos com quando Chandler (1998) diz que estratégia é o conjunto de objetivos em longo prazo da organização, com a

devida alocação de recursos e mapeamento do plano de ação, onde, nesse contexto, a estrutura organizacional representa o meio, a maneira pela qual a empresa se organiza internamente, abrangendo linhas de autoridade e comunicação entre níveis, garantindo coordenação, avaliação e execução das metas e políticas básicas propostas pela estratégia.

E Colaborando com esta opinião Nunes (2016) argumenta que “Estrutura Organizacional constitui o elo entre as orientações estratégicas da organização e a sua forma de atuação no mercado e pode ser definida como a forma como a autoridade é atribuída através das relações de dependência hierárquica e de cooperação, a forma como as atividades são especificadas e distribuídas e ainda a forma como são estabelecidos os sistemas de comunicação no interior das organizações.”

Então para que se possa construir uma estrutura organizacional, propomos que se inicie pelo planejamento estratégico com a construção de missão, visão, valores, análise de ambientes, e após criação de objetivos, levando a inserção de ações estratégicas que possa alcançar as metas estabelecidas no planejamento.

No quadro adaptado de Pagnoncelli, Vasconcellos (2001), a seguir sugerimos as etapas do Planejamento Estratégico, onde são incluídos conceitos referentes a Negócio, Missão, Princípios, Análise do Ambiente, Objetivos, Estratégias e Diretrizes. Incluímos também visão, valores e indicadores e plano de ação. O Quadro deve registrar também o horizonte do Plano Estratégico.

**QUADRO: 10: ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

<b>Negócio</b>	Âmbito de atuação da empresa
<b>Missão</b>	Papel desempenhado pela empresa no seu Negócio.
<b>Princípios:</b>	Balizamentos para o processo decisório e o comportamento da empresa no cumprimento de sua Missão.
<b>Visão</b>	A visão organizacional é a situação em que empresa deseja estar em um período de tempo, aonde quer chegar e o que deseja alcançar no futuro.
<b>Valores</b>	Os valores dizem respeito aos princípios que orientam todas as posturas da empresa e de sua equipe.
<b>Análise do Ambiente</b>	Processo de identificação das Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas que afetam a empresa no cumprimento de sua Missão.
	<b>Oportunidades</b>
	Situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influencia-la positivamente.
	<b>Ameaças</b>

	Situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afeta-la negativamente.
	<b>Forças</b>
	Características da empresa, tangíveis ou não, que podem influenciar positivamente seu desempenho.
	<b>Fraquezas</b>
	Características da empresa, tangíveis ou não, que influenciam negativamente seu desempenho.
<b>Objetivos</b>	Resultados quantitativos e/ou qualitativos que a empresa precisa alcançar, em prazo determinado, no contexto do seu ambiente, para cumprir sua Missão.
<b>Estratégias:</b>	O que a empresa decide fazer, considerando o ambiente, para atingir os Objetivos, respeitando os Princípios, visando cumprir a Missão no Negócio.
<b>Indicadores de Desempenho</b>	O nível de desempenho (o valor) do objetivo e a data (prazo) para alcançar.
<b>Plano de Ação</b>	Atividades ou ações chaves necessárias, com a designação de responsabilidade e do modo de execução.

Fonte: Adaptado: Pagnoncelli, Vasconcellos (2001)

Após a implementação de uma base para o planejamento estratégico a empresa já inicia a traçar objetivos para sua sobrevivência e crescimento no mercado, como metas, indicadores de acompanhamentos e planos de ação em determinados cenários, assim ao longo do tempo podendo implementar ferramentas mais complexas aprimorando sua gestão.

#### 4.4.2 Estrutura Administrativa ou de gestão

Adição de conhecimento em gestão de administração de recursos financeiros, humanos e gestão estratégica.

Como muitas pequenas empresas igual a Servic-Eletrô, onde os sócios tem o conhecimento do ramo de atividade que no caso são serviços elétricos, mas a ausência em conhecimentos em administração geral da empresa.

Levando em consideração recomendamos a absorção de conhecimento em gestão, atualmente no mercado a diversas opções de cursos de administração, como cursos EAD (Ensino A distancia), Cursos Rápidos (Semanas a alguns meses), profissionalizantes e graduações.

Mas para uma inicialização rápida em gestão, onde que ira mostrar a importância de gerar informações financeiras e contábeis para o auxílio na tomada de decisão, indicamos o SEBRAE, pois é uma instituição governamental onde o

conteúdo está disponível para toda população de uma forma gratuita, assim não limitando a determinado nível financeiro para apenas algumas empresas.

Todavia lembrando de que os sócios podem e é indicativo buscar aprimoramentos em outras instituições educacionais que abrangem assuntos que auxiliem na administração em geral da empresa.

#### 4.4.3 Estrutura Financeira

Levantamento de dados financeiros para que a contabilidade gerencial crie relatórios que ajudem o gestor a tomar decisões estratégicas.

Para este estudo acreditamos que inicialmente para que a ferramentas da controladoria estratégica possa a começar a ser aplicada, levando em consideração a falta de importância em relação a relatórios financeiros contábeis ou ausência de conhecimento sobre o que a contabilidade gerencial pode trazer de benefícios para otimizar a gestão, indicamos o controle sobre fluxo de caixa.

Se basearmos na teoria anteriormente já mostrada onde que para CUNHA e SOARES (2010, p. 30) que para o controle de fluxo de caixa a maior parte das micro e pequenas empresas não apresentam uma administração eficiente de seus recursos financeiros. Isto acontece por falta de planejamento por parte dos empresários. “Este fato acaba dificultando muito a sobrevivência da empresa, pois, estas normalmente não possuem grandes reservas de capital, e ao encontrar as primeiras dificuldades não estão preparadas e acabam sofrendo problemas”.

Colaborando FERNANDES e GALVÃO (2016, p. 08): O maior volume das operações nas empresas, de maneira geral, é transacionado pelo caixa e equivalentes (bancos e aplicações de curto prazo). Os recebimentos de clientes, os pagamentos efetuados aos fornecedores, empregados, governo, entre outros, ou seja, todas as entradas e saídas de recursos financeiros que afetam esses ativos de maior liquidez. Daí a importância da gestão do fluxo de caixa, principalmente nas micros e pequenas empresas, onde os recursos são mais escassos

E concluído com CUNHA e SOARES (2010), O fluxo de caixa da empresa pode ser feito e planejado diariamente, semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente, desde que o empresário observe a cada dia se o que foi planejado está acontecendo realmente na prática.

Após as considerações, exibimos a seguir no quadro 11 um modelo simples de controle de fluxo de caixa:

**QUADRO 11: MODELO DE FLUXO DE CAIXA**

DESCRIÇÃO	01/01/2017	02/01/2017	03/01/2017	04/01/2017	30/01/2017
<b>ENTRADAS</b>					
Prestação de Serviço	1.000,00	130,00	90,00	100,00	300,00
Prestação de Serviço	150,00	200,00	270,00	300,00	0,00
N Entradas	...	...	...	...	...
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>1.150,00</b>	<b>330,00</b>	<b>360,00</b>	<b>400,00</b>	<b>300,00</b>
<b>SAÍDAS =&gt;</b>					
Aluguel	350,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Material de Escritório	0,00	150,00	0,00	0,00	0,00
Conta de Luz	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00
Conta de Agua	0,00	120,00	0,00	0,00	0,00
Mat. Usado para Serviço Prestado.	0,00	0,00	40,00	0,00	0,00
Mat. Usado para Serviço Prestado.	0,00	0,00	50,00	0,00	0,00
Impostos	0,00	0,00	0,00	900,00	0,00
N Saídas	...	...	...	...	...
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>	<b>350,00</b>	<b>370,00</b>	<b>90,00</b>	<b>900,00</b>	<b>0,00</b>
<b>SALDO DO DIA</b>	<b>800,00</b>	<b>-40,00</b>	<b>270,00</b>	<b>-500,00</b>	<b>300,00</b>
<b>SALDO ANTERIOR</b>	<b>0,00</b>	<b>800,00</b>	<b>760,00</b>	<b>1.030,00</b>	<b>530,00</b>
<b>SALDO ATUAL</b>	<b>800,00</b>	<b>760,00</b>	<b>1.030,00</b>	<b>530,00</b>	<b>830,00</b>

Fonte (Autor)

O fluxo apresentado foi com dados diários, podendo ser alterados para valores mensais e anuais, este fluxo é indicado a pequenas e novas empresas por ser de simples estruturação detalhando as entradas e saídas que no caso são diários, mostrando os movimentos reais do caixa e do extrato o do banco.

Caso os dados do fluxo sejam preenchidos corretamente a contabilidade já começa a ter dados para a estruturação correta do balanço e a Demonstração de resultados, assim podendo a realizar uma análise financeira da empresa e a emissão de relatórios que auxiliem os gestores em tomadas de decisões estratégicas. Assim começando a por em pratica as ferramentas da controladoria,

podendo com o desenvolver da empresa criação de controles mais complexos de fluxo de caixa, conta a pagar, receber e iniciação de trabalhos com preços de vendas.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Estudar o processo de uma pequena empresa e analisar se as técnicas de controladoria podem realmente ser um diferencial na sua continuidade e aumentar seu ciclo de vida mostrou ser um desafio interessante, por certa forma muitas medias a grandes empresas tendem a utilizar cada vez mais as informações fornecidas pela controladoria, como é apresentado em ampla teórica às técnicas e ferramentas da controladoria são de grande auxilio para tomada de decisões estratégicas. Assim tendo esta concepção porque micros e pequenas empresas também não podem desde seu inicio a usufruir dessa ferramenta para que possa ter uma auxilio apurado e eficaz em sua tomada de decisão.

Por isto o presente estudo analisou uma pequena empresa de serviço, e verificou se a controladoria seria eficaz para ajudar na gestão do negocio e se influenciaria no ciclo de vida da organização. Primeiramente achamos necessário se sustentarmos na teórica procurando informações do perfil das micros empresas no brasil, estudos sobre o ciclo de vida para após pudéssemos observar algumas ferramentas da contabilidade gerencial e tentar aplicar analises nesta micro empresa.

Após definirmos a metodologia de coletas de dados e partirmos para a efetiva analise constamos a dificuldade de uma analise mais objetiva, pois a falta de conhecimento ou relevância de importância aos gestores sobre a contabilidade, gera em uma grande barreira para qualquer implementação de ferramentas da controladoria, assim já derrubando o objetivo que era na intenção de auxiliar na continuidade da empresa.

Porém, levando em conta que a empresa foi constituída pela necessidade que os sócios encontraram em determinado momento, tento grande conhecimento em seu ramo de atividade, porem com a ausência em gestão. De tal modo ocorrendo em muitos pequenos negócios que são constituindo pela necessidade.

Sabendo disto acreditamos que basta ao responsável pela contabilidade orientá-los da real importância da contabilidade e o quanto as suas ferramentas podem ajuda-los na tomada de decisão, mostramos que uma simples tabela de controle de fluxo de caixa preenchida de uma forma coerente e repassada ao profissional contábil já ajudaria para extração de informações que geraria relatórios gerenciais, assim mostrando e comprovando ao gestor da empresa o quanto

realmente os dados contábeis bem tratados são relevantes, motivando ao gestor ao longo do tempo a ter mais consideração às ferramentas da controladoria.

De fato, como a controladoria abrange um vasto campo de conhecimento e de estudo, assim em nosso caso enfatizamos ao controle do fluxo de caixa e capital de giro, pois acreditamos que para as pequenas empresas no início do seu ciclo de vida, esses dois fatores é o que realmente faz a diferença para sua sobrevivência.

Deste modo é indicado a futuros estudos a utilizar outros compôs de atuação da controladoria com um planejamento estratégico bem detalhado estruturado levantando desde conceitos iniciais da formação da empresa ate da estrutura física do negocio, estudos de analise de pequenas empresas constituídas por oportunidades e se a controladoria seria mais eficaz neste tipo de abertura de negocio.

Assim sendo o estudo foi de grande proveito para associação de conhecimento, ainda que o objetivo proposto inicialmente não tenha sido alcançado pela sua totalidade, porem se abriram novas perspectivas de mais uma alternativa do porque muitos micros-empresas tentem ao declínio do negócio. De tal modo motivando a novos estudos, que auxiliem os novos gestores a persistirem na administração de suas organizações e que aumentem a perspectiva no ciclo de vida das empresas.

## REFERÊNCIAS

- BORINELLI, Márcio Luiz. **Estrutura conceitual básica de controladoria: sistematização à luz da teoria e da práxis**. 2006. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo 2006.
- BRUNI, Adriano Leal; GOMES, Sônia Maria da Silva. **controladoria empresarial conceitos, ferramentas e desafios**. 2010. Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/5630/1/Controladoria%20empresarial.pdf>>. Acesso em: 13 Novembro 2016.
- CHANDLER JR., Alfred. D. Introdução à Strategy e Structure. In: \_\_\_\_\_. **Ensaios para uma Teoria Histórica da Grande Empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998. Disponível em: <<http://knoow.net/cienceconempr/gestao/estrutura-organizacional/>>. Acesso em: 15 Fevereiro 2017.
- CROZATTI, J. **Planejamento estratégico e Controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização**. 2003 Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/ConTexto/article/viewFile/11680/6861>> Acesso em: 13 Novembro 2016.
- CUNHA, A. S.; SOARES, T. C. **Aspectos relevantes do planejamento no crescimento das Micro e Pequenas Empresas (MPE)**. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 4, n. 3, p. 15-39, 2010.
- DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. (Orgs.). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 15-41.
- FERNANDES, A. M.; GALVÃO, P. R. **A Controladoria como ferramenta de gestão nas micro e pequenas empresas: um estudo da viabilidade e da relação custo benefício**. Revista de Tecnologia Aplicada, v. 5, n. 1, p. 3-16, 2016.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila
- FREIRE, D. A. L. **Análise do Potencial de Crescimento das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) Brasileiras**. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 10, n. 1, p. 12-28, 2016
- GERHARD, Engel Tatiana.; SILVEIRA, Tolfo Denise. Métodos de pesquisa. coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 2002, 4ª edição, Editora Atlas – São Paulo – SP.

GOMES, J. C. A.; TACHIZAWA, T.; PICCHIALI, D. **Modelo de gestão financeira no contexto das micro e pequenas empresas: estudo de caso em uma empresa de prestação de serviços**. Reuna, v. 19, n. 2, p. 23-46, 2014.

IBGE: **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. 2003. Disponível em: <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv1898.pdf>> Acesso em: 10 Novembro 2016.

IPEIA. SANTOS, A. L; KREIN, J. D; CALIXTRE, A. B. **Micro e Pequenas Empresas Mercado de Trabalho e Implicação para o Desenvolvimento**. 2012 . Disponível em: <

[http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro\\_micro\\_pequenasempresas.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/livro_micro_pequenasempresas.pdf) >. Acesso em: 04 Novembro 2016.

Anselmo Luís dos Santos José Dari Krein André Bojikian Calixtre

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 1 Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. - 5. ed. - São Paulo : Atlas 2003.

MACEDO, José Ferreira de. **Transição de liderança na empresa familiar à luz do ciclo de vida das organizações**. 2007. 152p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

MARTINS, Orleans Silva. **O PLANEJAMENTO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COMERCIAIS: Planejamento através da controladoria, 2005;** Ciências Contábeis, Universidade Estadual da Paraíba, Campina Grande / PB.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MILLER, D.; FRIESEN, P. H. A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. **Management Science**, v. 30, n. 10, p. 1161–1183, 1984.

MONTEIRO, J. M.; BARBOSA, J. D. Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 5, n. 2, p. 38-59, 2011.

MOTTA, P. R. **Dimensões gerenciais do planejamento organizacional estratégico**. In: VASCONCELLOS FILHO, P.; MACHADO, A. M. V. (Org.). Planejamento estratégico, formulação, implantação e controle. Belo Horizonte, 1984.

OLIVEIRA, P. E.; REIS, R. C. B. D.; FRAGA, M. S.; YOSHITAKE, M. **Um estudo sobre a necessidade de capital de giro nas micro e pequenas empresas**. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 3, n. 3, p. 4-24, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Básica 3 Edição**. São Paulo: Cengage Learning, 2016

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS Filho, Paulo. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992, atualização: 06 de Junho de 2001.

Disponível em:

<[http://www.strategia.com.br/estrategia/estrategia\\_corpo\\_capitulos\\_conceitos.htm](http://www.strategia.com.br/estrategia/estrategia_corpo_capitulos_conceitos.htm)>.

Acesso em: 10 Fevereiro 2017

PAULA, Gilles B. **O que faz a área de Planejamento e Controladoria**. 2014.

Disponível em: < <https://www.treasy.com.br/blog/o-que-faz-a-area-de-planejamento-e-controladoria>>. Acesso em: 13 Novembro 2016.

PEREIRA, M. F.; GRAPEGGIA, M.; EMMENDOERFER, M. L.; TRÊS, D. L. **Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil**. Revista de Administração e Inovação, v. 6, n. 1, art. 72, p. 50-65, 2009.

SEBRAE: **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. 2014 . Disponível em: <

<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 03 Novembro 2016.

SEBRAE-AP: **Custos e preço de venda na prestação de serviços**. 2016.

Disponível em: <

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/custos-e-preco-de-venda-na-prestacao-de-servicos,b6c6164ce51b9410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 26 Dezembro 2016.

SEBRAE-MT: **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**.

2014. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 07 Novembro 2016.

SEBRAE-PR: **Sebrae sem distancia Vol. 02 - Gestão de Custos**. 2008. Disponível em:

<<http://www.sebraepr.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Gestao%20de%20Custos.pdf> />. Acesso em: 28 Dezembro 2016.

TEIXEIRA, Ana Paula P.; LEAL, Edvalda A.; MIRANDA, Gilberto J. **Controle de custos: ferramenta para gestão das Micro e Pequenas Empresas**. Facesi Em Revista Ano 5 – Volume 5, N.1 – 2013 - ISSN 2177-6636 2008. Disponível em:

<<http://www.facesi.edu.br/facesiemrevista/downloads/numero9/artigo05.pdf>>. Acesso em: 28 Dezembro 2016

WAHLMANN, Gabriela Christina. **Um estudo exploratório sobre a atividade de controladoria nas microempresas na cidade de Ubatuba**. Monografia, Faculdades Integradas Módulo, Caraguatatuba/SP, 2003.

## ANEXO 1 – ENTREVISTA COM SOCIOS

1. Qual o tempo de atividade da empresa, e como é sua estrutura organizacional atualmente?

*Resp. Sócios: A empresa tem 1 ano e 2 meses de atuação no mercado e sua estrutura organizacional é ruim , sendo feita sem planejamento pelo próprio sócio da empresa*

2. Existe atualmente alguma fonte de informação como banco de dados, sistemas contábeis e financeiros,, sistema de pagamento ou algo semelhante? e Quais deles os sócios utilizam para tomada de decisões?

*Resp. Sócios: Não, nenhum sistema.*

3. De que forma é coordenado algum plano de negocio da empresa?

*Resp. Sócios: Conforme o momento, pelo ponto de vista dos sócios*

4. No momento que se realiza um novo serviço qual método ou ferramenta e utilizado no ponto de vista econômico alertando para situações favoráveis e desfavoráveis do serviço que será prestado?

*Resp. Sócios: Único método utilizado é o ponto de vista, intuição. Atualmente nenhum método quantitativo.*

5. É realizado algum planejamento sobre as metas da empresa em determinado período? Se não foi realizado o planejamento, porque isso não ocorreu?

*Resp. Sócio: Não, pelo fato da empresa estar começando , eu e meu sócio passamos 100% do tempo trabalhando e deixamos de lado a questão do planejamento.*

6. Existe alguma fonte de controle de qualquer da empresa?

*Resp. Sócio: Nenhuma apenas anotações avulsas em papeis.*

7. Como é realizado o controle financeiro de contas a pagar e contas a receber?

*Resp. Sócio: Em folhas de anotação avulsas, na cabeça dos sócios e extrato bancário.*

8. Foi estabelecido quando iniciado a empresa algum plano estratégico alinhado a missão, visão valores da empresa estabelecida pelos sócios?

*Resp. Sócio: Nenhuma.*

9. De que forma é feito o controle de capital de giro e fluxo de caixa?

*Resp. Sócio: Não existe nenhum controle*

10. Como é feito a apuração de custos e despesas?

*Resp. Sócio: Tudo de maneira intuitiva*

11 O preço realizado nos serviços é levantado de acordo com o mercado ou algum estudo de método de precificação?

*Resp. Sócio: De acordo com a média do mercado*

12 Como são levantados os dados mercadológicos? Como concorrentes, atuais fraquezas, ameaças oportunidades futuras?

*Resp. Sócio: Nunca foram levantados tais dados.*

13 De que forma e feito estudos para crescimento do negocio?

*Resp. Sócio: Apenas pelo ponto de vista e o "achismo".*

14. O que motivam os gestores continuarem no ramo de negocio? Quais as perspectivas futuras?

*Resp. Sócio: É motivador, pois as perspectivas futuras são promissoras pelo fato que mesmo sem planejamento algum, já vem dando resultados positivos de lucro.*

15. Como é notada pelos sócios a posição do governo em relação às microempresas?

*Resp. Sócio: Acredito que não ajudam em nada, mais pegam a sua fatia em tudo e por isso não atrapalham.*

16. Tem ciência de fontes de financiamentos ou programas de incentivos do governo?

*Resp. Sócio: Nenhuma.*

17. Algum dos sócios tem algum conhecimento de gestão empresarial ou apenas conhecimento técnico do ramo de atividade?

*Resp. Sócio: Sim, conhecimento técnico no ramo de atividade é essencial, conhecimento de gestão estamos tentando adquirir na pratica apenas.*

18. O que levou a inicialização da empresa?

*Resp. Sócio: O Desemprego.*

19. E quais as dificuldades práticas relacionadas ao controle e gestão que ele encontra nas suas rotinas

*Resp. Sócio: Tempo, falta de conhecimento, de software.*

20. É possível avaliar os danos que a falta de controle e planejamento acarreta?

*Resp. Sócio: É bem provável que se tivéssemos um controle e uma gestão financeira correta dos negócios poderíamos não ter passado esse tempo com alguns momentos de crise , com parcelas apertadas e etc, também poderíamos ter um capital maior para futuros investimentos para melhoria da empresa.*