

EDENIS FATIMA GONÇALVES NEGRÃO

CONTROLES FINANCEIROS NECESSÁRIOS PARA A GESTÃO DA MICRO E  
PEQUENA EMPRESA

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Contabilidade e Finanças.

Professora Orientadora: Dra. Marcia Bortolucci Espejo.

Curitiba  
2009

Exclusivamente a Deus...  
... que me abençoou com esta oportunidade.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que É luz para o meu caminho.

A meu esposo pelo incentivo na busca desta conquista.

Aos meus pais e irmãos pelas constantes orações e incentivo.

Aos meus sogros por terem se dedicado a me ajudar ao longo de um ano inteiro.

A Prof<sup>ª</sup>. Dra Márcia por compartilhar sua sabedoria.

Aos meus colegas de turma por todos os momentos que passamos juntos.

A todos o meu muito obrigado.

**“É preciso força e determinação para  
chegar onde se quer.”  
Edenís Negrão**

## RESUMO

NEGRÃO, Edenis Fátima Gonçalves. **Controles financeiros necessários para a gestão da micro e pequena empresa.** 2009. Monografia – Universidade Federal do Paraná.

As micro e pequenas empresas têm um papel fundamental na economia brasileira, estas representam 99% dos empreendimentos e respondem por 60% dos empregos gerados no país. A cada ano 460 mil novas empresas são constituídas e 99,2% são micro e pequenas empresas. Mas ao mesmo tempo em que muitas abrem as portas para o mercado, 49,4% fecham as portas antes de dois anos de vida (SEBRAE, 2005). No município de Telêmaco Borba estas empresas são responsáveis por mais de 50% da mão-de-obra empregada, são um instrumento de desenvolvimento do município. Em virtude das estatísticas apresentadas, confirma-se a relevância de estudos e pesquisas direcionadas a essas empresas. Diante disso, o presente trabalho tem a pretensão de explanar os controles financeiros considerados necessários para a gestão da micro e pequena empresa, bem como a utilização destes controles. Para melhor embasamento deste estudo foi realizada pesquisa bibliográfica sobre o tema. Como metodologia utilizou-se um estudo descritivo, com aplicação de um questionário para dez micro e pequenos empresários de Telêmaco Borba, com respostas via telefone. Nove das dez empresas pesquisadas informaram que utilizam algum tipo de controle sendo: Excel, software específico ou apenas anotações não organizadas. Constatou-se que há, em várias empresas, uma grande lacuna entre a eficiência atual dos controles utilizados e eficiência desejada pelo empresário, e que estes estão dispostos a investir na melhoria destes controles. Verifica-se então, que há campo para o trabalho de um especialista em finanças no município de Telêmaco Borba.

**Palavras-chave:** Administração financeira; controles financeiros, micro e pequena empresa.

## **LISTA DE QUADROS**

**Quadro 1: Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas ..... 13**

**Quadro 2: Classificação de porte das empresas de acordo com o SEBRAE ..... 16**

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira.....	15
Tabela 2: Modelo de planilha de controle do caixa .....	25
Tabela 3: Modelo de planilha de contas a pagar.....	27
Tabela 4: Modelo de planilha de contas a receber.....	29
Tabela 5: Modelo de planilha de controle de conta corrente.....	31
Tabela 6: Fluxo de caixa diário .....	34
Tabela 7: Fluxo de caixa mensal.....	35

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Gráfico com tipo de controle financeiro e percentual de utilização .....	41
Figura 2: Gráfico de utilização do controle de contas a pagar e a receber .....	42
Figura 3: Gráfico de utilização do controle de estoques .....	42
Figura 4: Gráfico de utilização do fluxo de caixa.....	43
Figura 5: Gráfico de utilização do controle de capital de giro.....	44
Figura 6: Gráfico com percentual de utilização dos controles financeiros.....	45



## SUMARIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>10</b>
1.1 PROBLEMA.....	11
1.2 OBJETIVOS .....	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos .....	11
1.3 JUSTIFICATIVA .....	12
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
<b>2 REFERENCIAL TEORICO</b> .....	<b>15</b>
2.1 MICRO E PEQUENA EMPRESA .....	15
2.2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA .....	17
2.3 A INFORMAÇÃO .....	19
2.4 CONTROLES .....	21
2.5 A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES .....	22
2.6 CONTROLES NECESSÁRIOS PARA A MICRO E PEQUENA EMPRESA .....	23
2.6.1 Controle do Capital de Giro .....	23
2.6.2 Controle Diário de Caixa .....	24
2.6.3 Contas a Pagar.....	26
2.6.4 Contas a Receber.....	28
2.6.5 Controle Bancário.....	29
2.6.6 Fluxo de Caixa.....	31
2.6.7 Controle de Estoques .....	35
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>38</b>
3.1 TIPO DE ESTUDO .....	38
3.2 AMBIENTE DE PESQUISA.....	39
3.3 APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO .....	39
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>40</b>
4.1 PERFIL DAS EMPRESAS.....	40
4.2 UTILIZAÇÃO DOS CONTROLES FINANCEIROS.....	40
4.3 UTILIZAÇÃO DO CONTROLE DE CONTAS A PAGAR E A RECEBER .....	41
4.4 UTILIZAÇÃO DO CONTROLE DE ESTOQUES .....	42
4.5 UTILIZAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA .....	43
4.6 UTILIZAÇÃO DO CONTROLE DO CAPITAL DE GIRO .....	43
4.7 EFICIÊNCIA DOS CONTROLES .....	44
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>47</b>
<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>49</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>51</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Brasil é um país altamente empreendedor. De acordo com dados do SEBRAE (2005) 460 mil novas empresas são constituídas a cada ano. Destas, 99,2% são micro e pequenas empresas que atuam em diversos segmentos do mercado. Empresas deste porte têm um papel extremamente importante na economia brasileira, pois são responsáveis por 60% dos empregos gerados e respondem por 20% do PIB. Desde os anos 90, grandes empresas instaladas no Brasil, acompanhando uma tendência mundial, incentivaram o processo de terceirização de áreas que não eram consideradas essenciais para o seu negócio, abrindo então espaço para a micro e pequena empresa.

O próprio negócio é um sonho de muitos brasileiros, que nem sempre estão preparados para gerir uma empresa. De acordo com Segundo Filho (2005), muitas pessoas se aventuram na abertura do próprio negócio sem um preparo adequado, sendo a inexperiência um fator que contribui muito para o insucesso do empreendimento. Mesmo sendo de pequeno porte há uma série de conhecimentos que o empreendedor deverá buscar. Para o sucesso de um negócio deve-se primeiramente realizar um planejamento contemplando todas as variáveis de gestão. Mas, na maioria dos casos, estes empreendedores não o realizam, dificultando assim o controle da empresa, fazendo com que enfrentem sérios problemas no início de atuação no mercado.

De acordo com pesquisas do SEBRAE (2005), 49,4% das micro e pequenas empresas fecham suas portas antes de dois anos de vida. Os problemas apontados pelos proprietários são diversos, esta pesquisa engloba causas no âmbito de falhas gerenciais, causas econômicas conjunturais, logística operacional, políticas públicas e arcabouço legal. O conhecimento do proprietário no quesito administração é de fundamental importância para o sucesso do negócio. Ao analisar as falhas gerenciais apontadas na pesquisa verifica-se que os problemas financeiros ficaram em terceiro lugar no ranking das principais causas da mortalidade da micro e pequena empresa. Muitas podem apresentar uma situação econômica satisfatória, porém sua situação financeira pode não estar condizente e na maioria das vezes o que falta são controles.

Diante do exposto, pretende-se com este estudo demonstrar bibliograficamente quais são os controles necessários para gestão financeira destas empresas, e através de pesquisa de campo verificar quais são os controles utilizados pelas micro e pequenas empresas de Telêmaco Borba e se estes controles são eficientes, e servem como ferramenta para a tomada de decisão.

## 1.1 PROBLEMA

Quais os controles financeiros que estão sendo utilizados por micro e pequenas empresas da cidade de Telêmaco Borba?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

A presente pesquisa tem como objetivo geral identificar quais são os controles financeiros utilizados por micro e pequenas empresas de Telêmaco Borba.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

Demonstrar teoricamente os controles financeiros necessários para a gestão da micro e pequena empresa.

Identificar quais são os controles utilizados por micro e pequenas empresas de Telêmaco Borba.

Verificar a visão dos proprietários sobre os controles financeiros e seu conhecimento sobre estes controles.

Identificar o percentual de utilização dos controles considerados necessários para a gestão financeira e/ou o interesse em implantar ou melhorar estes controles contratando um especialista em finanças.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Conforme SEBRAE (2004) a taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas no Brasil, apurada para as empresas constituídas e registradas nas juntas comerciais dos Estados nos anos de 2000, 2001 e 2002, revela que 49,4% encerraram as atividades com até 02 (dois) anos de existência, 56,4% com até 03 (três) anos e 59,9% não sobrevivem além dos 04 (quatro) anos.

De acordo com pesquisas do SEBRAE (2004), os problemas financeiros estão em terceiro lugar como fator de influência na mortalidade da micro e pequena empresa e o principal motivo da mortalidade, segundo os proprietários/administradores, concentra-se na falta de capital de giro, indicando desequilíbrio nas entradas e saídas de recursos na empresa.

Para melhor visualização desta real situação gerencial das micro e pequenas empresas o SEBRAE (2004) realizou uma pesquisa com proprietários de empresas ativas e extintas sobre as principais falhas no processo administrativo e gerencial que contribuem para a mortalidade precoce das MPE's. O resultado desta pesquisa pode ser verificado no quadro a seguir.

Quadro1: Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas

<b>CATEGORIAS</b>	<b>RANKING</b>	<b>DIFICULDADES / RAZÕES</b>	<b>PERCENTUAL DE EMPRESÁRIOS QUE RESPONDERAM</b>
<b>Falhas Gerenciais</b>	1°	Falta de capital de giro	42%
	3°	Problemas financeiros	21%
	8°	Ponto / local inadequado	8%
	9°	Falta de conhecimentos gerenciais	7%
<b>Causas Econômicas Conjunturais</b>	2°	Falta de clientes	25%
	4°	Maus pagadores	16%
	6°	Recessão econômica no país	14%
<b>Logística Operacional</b>	12°	Instalações inadequadas	3%
	11°	Falta de mão-de-obra qualificada	5%
<b>Políticas Públicas e arcabouço legal</b>	5°	Falta de crédito bancário	14%
	10°	Problemas com a fiscalização	6%
	13°	Carga tributária elevada	1%
	7°	Outra razão	14%

Fonte: SEBRAE (2004)

Atualmente, as micro e pequenas empresas geram mais de 50% do total de empregos da cidade de Telêmaco Borba (PREFEITURA MUNICIPAL, 2009). Analisando as estatísticas de mortalidade da micro e pequena empresa no âmbito nacional, e considerando de suma importância uma boa administração financeira para a sobrevivência destas empresas, há pretensão de futuramente oferecer serviços na área financeira com foco em implantação de controles.

A área financeira está entre as três áreas mais assinaladas pelos empresários como úteis para enfrentar as dificuldades da empresa, tanto para as empresas ativas como para as extintas (SEBRAE, 2007).

Diante do exposto, optou-se então como foco deste estudo os controles financeiros considerados necessários para a gestão da micro e pequena empresa como ferramenta de auxílio na tomada de decisão.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Para melhor entendimento do tema proposto, este trabalho está estruturado sob a forma de cinco capítulos. No primeiro capítulo consta a introdução, o problema de pesquisa, os objetivos que se pretende alcançar com este estudo e a justificativa da escolha e interesse pelo tema.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico com o objetivo de explanar bibliograficamente o conteúdo pertinente a este estudo. A seguir, o terceiro capítulo aborda a metodologia considerada como mais adequada para o trabalho. A análise e a discussão dos resultados fazem parte do quarto capítulo, onde também são apresentadas algumas recomendações ao micro e pequeno empresário sobre o que foi encontrado através da pesquisa. No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais advindas do estudo.

## 2 REFERENCIAL TEORICO

### 2.1 MICRO E PEQUENA EMPRESA

De acordo com Soifer (2002), as micro e pequenas empresas surgiram na Europa há mais de 500 anos através de oficinas de artesões, localizadas próximas às regiões de intenso comércio, como portos e feiras comerciais. Não apresentavam um setor específico de atuação, uma vez que produziam e comercializavam uma grande gama de produtos, de ferraduras a caixas, de roupas a armas. Também, nesta época, já existiam empresas que prestavam pequenos serviços como carregador de navios, transporte de pessoas, consertos de equipamentos, dentre outros.

Na economia nacional as micro e pequenas empresas ganharam seu espaço e grandes benefícios. Segundo dados do SEBRAE (2005), as MPEs representam um total de 99% das empresas brasileiras. A geração de empregos vem crescendo. Conforme pesquisa do SEBRAE (2007), cada vez mais essas empresas geram postos de trabalhos, de 81% em 2003 para 94% em 2005 empregando, em média, cerca de cinco trabalhadores com carteira assinada.

Tabela 1: Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira

<b>Variável</b>	<b>MPE's no Brasil</b>
Número de empresas	99%
Faturamento	28%
PIB	20%
Valor das exportações	2%

Fonte: SEBRAE (2004)

De acordo com Ramos e Fonseca (1995), tais empresas desempenham um papel fundamental na economia brasileira e deixaram de ser

vistas apenas como peças importantes para gerar empregos e melhorar a distribuição da renda para serem consideradas instrumentos do próprio desenvolvimento nacional.

O conceito de Microempresa foi criado pela Lei nº 7.256/84, mas atualmente é regulada pela Lei nº 11.501, de 11 de julho de 2007, que em conformidade com o disposto no art. 179 da Constituição determina tratamento diferenciado, simplificado e favorecido, aplicável às microempresas e as empresas de pequeno porte, relativo aos impostos e às contribuições que menciona.

Para os fins do disposto nesta Lei, considera-se:

- ✓ **Microempresa:** pessoa jurídica que tenha auferido, no ano calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);
- ✓ **Pequena empresa:** pessoa jurídica que tenha auferido, no ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais).

O SEBRAE (2005) define o porte da empresa de acordo com o número de funcionários conforme mostra o quadro a seguir.

Quadro 2: Classificação de porte das empresas de acordo com o SEBRAE

<b>Classificação</b>	<b>Setor industrial</b>	<b>Setor de serviços</b>
Micro Empresa (ME)	Até 19 empregados	Até 09 empregados
Pequena Empresa	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados

Fonte: Adaptado de Sebrae (2005)



Para Koteski (2004), as micro e pequenas empresas tornaram-se cada vez mais importantes no momento em que o país buscou contornar a crise econômica, combatendo o desemprego e buscando o crescimento sustentável, com o apoio do governo. Buscou-se uma alternativa eficaz para o desenvolvimento do país.

Apesar de representar o maior número de empresas do Brasil, a micro e pequena empresa apresenta altos índices de mortalidade infantil. De acordo com dados do SEBRAE (2004) a taxa de mortalidade apurada para as empresas constituídas e registradas nas juntas comerciais dos Estados nos anos de 2000, 2001 e 2002, revela que 49,4% encerraram as atividades com até 02 (dois) anos de existência, 56,4% com até 03 (três) anos e 59,9% não sobrevivem além dos 04 (quatro) anos.

## 2.2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração financeira vem ganhando cada vez mais importância nas empresas. Com as mudanças de mercado e a complexidade da economia brasileira as empresas precisam cada vez mais de práticas financeiras apropriadas para contribuir com seu sucesso no mercado.

Para Silva (1997, p. 157), “administração financeira é a especialização administrativa que trata do planejamento, organização, direção e controle do setor de finanças de uma empresa”.

De acordo com Lemes Junior, Miessa Rigo e Mussi Szabo (2004) as principais funções da administração financeira são planejamento, controle, orçamento, previsões, fluxo de caixa, investimentos, financiamentos, crédito, cobrança, câmbio, operações bancárias e gerenciamento de risco.

Para uma gestão eficaz das finanças é necessário que a empresa detenha de controles bem elaborados e conforme sua necessidade. De acordo com SEBRAE (2007) a área financeira está entre as principais assessorias apontadas pelos empresários como úteis para enfrentar as dificuldades da empresa.

Conforme Lemes Junior, Miessa Rigo e Mussi Szabo (2004), as funções financeiras podem ser de curto prazo, também chamado de administração do capital circulante, que envolve a administração de caixa, crédito, contas a receber e a pagar, estoques e financiamentos de curto prazo. Esta função consiste em controlar os recursos a fim de que a empresa possa saldar seus compromissos com fornecedores, salários, tributos, etc. Para isso, o fluxo de caixa da empresa precisa estar positivo, ou seja, os recebimentos devem ocorrer simultaneamente ao vencimento dos compromissos. Caso os prazos de recebimentos sejam discordantes dos prazos de pagamento das obrigações a empresa precisará buscar recursos junto a instituições financeiras, sendo um crédito oneroso. As funções financeiras de longo prazo consistem nas decisões financeiras estratégicas, projetos e investimentos.

Sanvicente (1981) define as principais áreas de decisões financeiras em investimento, financiamento e destinação do lucro líquido. Onde investimento consiste na preocupação primordial com a escolha e as alternativas de aplicação de recursos nas atividades normais da empresa, visando uma estrutura ideal em termos de ativos para que os objetivos sejam atingidos. Em financiamentos o objetivo é definir e alcançar uma estrutura ideal referente às fontes de recursos. A área de decisão destinação do lucro líquido se preocupa com a destinação dada aos recursos gerados pela própria empresa. Pois, o lucro líquido é uma fonte de recursos.

O administrador financeiro, conforme Sanvicente (1981), é a pessoa que se preocupa com a obtenção de recursos monetários para o desenvolvimento das operações da empresa, é ainda um membro do grupo assessor da direção de qualquer empresa. Para Flink e Grunewald apud Sanvicente (1981), o administrador financeiro tem as seguintes atribuições dentro da empresa: Análise de registros e informações contábeis; projeção do movimento dos fundos, ou seja, aferição do grau de liquidez da empresa onde em caso de liquidez excessiva a administração da aplicação dos fundos, ou ainda, no caso de liquidez insuficiente verificar a necessidade de obtenção de recursos; aplicação de fundos excedentes visando o maior rendimento; fornecimento de informações sobre as perspectivas financeiras futuras da empresa; elaboração de planos para fontes e usos de fundos, a curto e

longo prazo, levando em conta os custos das fontes e os lucros possibilitados pelas aplicações.

De acordo com Gitman (2002, p. 12), “o administrador financeiro mantém a solvência da empresa, analisando e planejando o fluxo de caixa para satisfazer as obrigações e adquirir novos ativos necessários ao cumprimento dos objetivos da empresa”.

Nas micro e pequenas empresas os sócios ou o proprietário geralmente acumulam as funções financeiras juntamente com as funções gerenciais. Braga (1995) diz que nas empresas de pequeno e médio porte as atividades financeiras geralmente ficam sob a responsabilidade de um dos sócios onde, devido ao acúmulo de funções a pessoa pode relegar a área financeira a um segundo plano, preocupando – se basicamente com a administração das disponibilidades.

Sendo assim, há uma notável necessidade de conhecer a administração financeira a fim de contribuir para uma melhor gestão dos recursos e tomadas de decisões. Esta explanação pode ser confirmada quando Segundo Filho (2005) comenta que todo empreendimento, independente de seu porte ou complexidade, necessita de procedimentos gerenciais conhecidos como controles financeiros para ser bem-sucedido.

O principal objetivo da administração financeira explanado por Sanvicente (1981) consiste na maior rentabilidade possível sobre o investimento para os proprietários e/ou acionistas. E, segundo Archer e D’Ambrosio apud Sanvicente (1981), “[...] a função financeira compreende os esforços despendidos objetivando a formulação de esquema que seja adequado à maximização dos retornos dos proprietários [...], ao mesmo tempo em que possa propiciar a manutenção de um certo grau de liquidez”.

### 2.3 A INFORMAÇÃO

A eficácia dos controles da micro e pequena empresa está

totalmente ligada à qualidade das informações geradas. Se as informações não são claras e objetivas certamente o empresário terá uma distorção na visão sobre as finanças de sua empresa. Pois, de acordo com o SEBRAE (2004) dispor de informações precisas e atualizadas é fundamental para uma correta tomada de decisões, especialmente quando a questão envolve a área financeira de sua empresa.

Tófoli (2008) diz que o universo das finanças é extremamente complexo, há desgaste de mercado, surgimento de novos nichos, desequilíbrio nas taxas de juros, intervenções em regras do mercado, gestão de risco, etc., estas variáveis exigem que o administrador busque constante aperfeiçoamento e atualização e para isso este profissional deve ter informações claras em suas mãos.

Segundo Campos Filho (1999) os administradores, contadores e gestores precisam ter informações confiáveis, de fácil entendimento, que estejam disponíveis em tempo hábil. Tófoli (2008, p. 11), diz que “o administrador financeiro deve disponibilizar de tempo suficiente para desempenhar esta função com cabal desempenho buscando fontes de informações seguras e necessárias”.

O administrador financeiro precisa de informações internas e externas para compor seus controles e análises.

No curto prazo, as informações internas necessárias são volume de vendas, preços praticados, contas a receber, contas a pagar, tributos a recolher, entre outras receitas e despesas. No longo prazo, as informações são sobre as dívidas já contraídas, possibilidades de captação e aplicação de recursos e negócios em perspectiva. As informações internas são obtidas nas demonstrações financeiras, também chamadas de balanço geral, demonstrações contábeis ou relatórios contábeis... As informações externas abrangem tendências de mercado, ações da concorrência... (LEMES JUNIOR, MIESSA RIGO e MUSSI SZABÓ 2004, p. 41).

Figueiredo e Caggiano (1993) consideram que para o desempenho satisfatório da função do controle é necessário um sistema de informação eficiente, que revele a necessidade de ações corretivas em tempo apropriado. E de acordo Segundo Filho (2005), para uma gestão eficaz dos recursos o administrador financeiro necessita de um sistema de informações que lhe permita monitorar todas as transações financeiras da empresa.

## 2.4 CONTROLES

O controle é uma ferramenta de crucial importância para toda empresa, através dos quais é possível direcionar os esforços para o alcance de seus objetivos. Para Welsch (1996, p. 41) controle “é simplesmente a ação necessária para verificar se os objetivos, planos, políticas e padrões estão sendo atendidos”.

Para Braga (1995, p. 227) “controlar é avaliar os resultados das atividades”. Mas em muitas empresas de pequeno porte, o proprietário coloca a organização em segundo plano, priorizando as operações diárias de produção e vendas, dificultando as informações. Muitas vezes perde-se muito tempo buscando informações anotadas em diversos lugares, que sem uma sistemática não tem consistência. De acordo com Resnik (1991), na maioria das pequenas empresas, há controles deficientes e falta de informações úteis para a tomada de decisão. Em outros casos não há um controle de caixa que permita apurar se todos os recebimentos e pagamentos estão corretos e se o saldo em caixa efetivamente confere com as entradas e saídas de recursos. Além disso, não conhecendo corretamente as despesas não tem como planejar, reduzir e controlar. Sem organização não há possibilidade de uma empresa sobreviver, especialmente sem as informações básicas necessárias à gestão financeira do negócio.

Para que o gestor tenha um controle financeiro confiável são necessárias algumas ferramentas básicas para ter embasamento em suas decisões. Para Silva (2001) as empresas devem obter a informação certa, da forma certa, para as pessoas interessadas, no tempo certo, para a tomada de decisão ser mais bem embasada.

Braga (1995) diz que com um sistema de controle e as informações geradas por este sistema, é possível modificar e/ou aperfeiçoar o funcionamento da empresa.

## 2.5 A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES

A relevância dos controles para toda empresa pode ser confirmada com a explanação de Figueiredo e Caggiano (1993) que consideram que à medida que maior ênfase é dada ao controle das operações, mais próximo estarão de serem cumpridos os objetivos da empresa. Mesmo a empresa tendo uma série de dados anotados, estes não servirão se os registros existentes não forem confiáveis e se os procedimentos adotados não estiverem organizados para fornecer informações em tempo hábil.

De acordo com o SEBRAE (2009, p. 25), “os momentos de escassez de crédito, altas taxas de juros, queda do faturamento, entre outros, exigem do empresário uma gestão financeira cada vez mais eficiente. Sendo assim torna-se necessário utilizar controles financeiros que permitam conhecer com mais eficiência os recursos de caixa”.

De acordo com Silva (1997, p. 82), “o controle é o processo administrativo que consiste em verificar se tudo está sendo feito de acordo com o que foi planejado e as ordens dadas, bem como assinalar as faltas e os erros, a fim de repará-los e evitar sua repetição”.

Silva (1997) diz que um controle eficiente deve conter as seguintes características: deve ser maleável para possibilitar a introdução de mudanças decorrentes de alterações nos planos e nas ordens; deve ser instantâneo para acusar o mais rápido possível as faltas e os erros verificados; e, deve ser corretivo para permitir a reparação das faltas e dos erros, evitando-se a sua repetição.

De acordo com Segundo Filho (2005), o controle financeiro tem como objetivo gerenciar os processos da empresa, para proteger seus recursos contra desperdícios, fraudes, e ineficiências; para garantir a exatidão e a geração de dados contábeis, financeiros e operacionais confiáveis; e também garantir o cumprimento das normas e dos procedimentos internos.

Toda e qualquer empresa, independente do ramo de atividade,

necessita de controles financeiros básicos, pois sem os mesmos o empresário terá muitas dificuldades para gerenciar as finanças de sua empresa. Para Segundo Filho (2005), nenhum empreendimento será bem sucedido se não houver implementação dos controles financeiros.

## 2.6 CONTROLES NECESSÁRIOS PARA A MICRO E PEQUENA EMPRESA

A seguir serão apresentados os principais controles considerados necessários à gestão financeira da micro e pequena empresa.

### 2.6.1 Controle do Capital de Giro

Para Sanvicente (1981), o capital de giro é composto pela soma dos saldos de caixa e bancos, títulos a curto prazo, contas a receber de clientes e estoques de matérias primas, mercadorias para venda, produção em andamento e produtos acabados, menos as obrigações de curto prazo. "... os ativos correntes constituem o capital da empresa que circula até transformar-se em dinheiro dentro de um ciclo de operações.

Para Agustini (1999), antes de explanar a definição de capital de giro é necessário entender a diferença entre regime de competência e regime de caixa, pois o processo de gestão do capital de giro está ancorado no regime de caixa. O regime de competência é utilizado contabilmente, onde o impacto dos acontecimentos sobre o ativo, passivo e resultado é reconhecido nos períodos em que os fatos geradores acontecem e não quando efetivamente se paga ou recebe, como no acontece no regime de caixa.

Horngren (1985) apud Agustini (1999, p. 17), diz que:

O processo de determinação do lucro e da posição financeira está relacionado com o regime de competência, distinto do regime de caixa. No regime de competência, o impacto dos acontecimentos sobre o ativo e passivo é reconhecido nos exercícios em que os serviços são prestados ou utilizados, e não quando se recebe ou se paga. Quer dizer, a receita é reconhecida quando obtida e as despesas são reconhecidas quando nelas se incorre, e não quando se paga ou recebe em dinheiro.

O regime de caixa é importante e fundamental instrumento para administração da tesouraria, pois através deste é possível analisar investimentos, selecionar e negociar alternativas de financiamento, administrar o capital de giro e planejar o fluxo de caixa da empresa.

Conforme Agustini (1999, p. 21), é consenso entre os autores que o capital de giro está diretamente ligado aos itens circulantes do balanço patrimonial. De acordo com Martins e Assaf Neto (1985) apud Agustini (1999, p. 21), o conceito de capital de giro ou capital circulante esta associado aos recursos que circulam na empresa em determinado período de tempo, ou seja, é uma parcela de capital da empresa aplicada em seu ciclo operacional.

Agustini (1999) diz que os itens que compõem o capital de giro têm como característica predominante a transformação em outras formas de ativo ou receita. Este fluxo pode representado da seguinte maneira: as sobras de caixas podem ser usadas para recompor estoques, financiar clientes; os estoques são transformados em vendas, quando a vista voltam a recompor o caixa, e quando a prazo elevam o saldo de contas a receber, assim como o resultado da cobrança do contas a receber aumenta a disponibilidade de caixa. Desta forma, as decisões envolvendo gestão do capital de giro são constantes e fazem parte da rotina diária da tesouraria.

Conforme Braga (1989), em sentido restrito o capital de giro corresponde aos recursos aplicados no ativo circulante, formado basicamente por estoques, contas a receber e disponibilidades. E de uma forma mais ampla envolvendo também os passivos circulantes. Desta forma, a administração do capital de giro esta diretamente ligada aos problemas de gestão dos ativos e passivos circulantes e com a inter-relação destes grupos.

### 2.6.2 Controle Diário de Caixa

De acordo com Lemes Junior, Miessa Rigo e Mussi Szabo (2004), caixa representa os ativos que tem característica principal de possuir liquidez imediata, ou seja, sua utilização independe de ações de terceiros. E ainda, são valores em moeda mantidos na tesouraria da empresa ou em contas correntes



bancarias.

Conforme Oliveira (2005) através do controle diário de caixa é possível registrar todas as entradas e saídas de dinheiro diariamente e saber sempre ao fim do dia o saldo de caixa da empresa. Sua principal finalidade é verificar se não existem erros de registros ou desvios de dinheiro. Contribui para informações importantes para controlar valores depositados em bancos, pagamentos em dinheiro, controlar e analisar as despesas pagas e fornecer dados confiáveis para o fluxo de caixa. Através deste controle o empresário tem uma clara visão da entrada e saída de recursos de sua empresa.

Segundo Filho (2005) considera que uma boa gestão de caixa é fator determinante para manter a liquidez e a rentabilidade da empresa, sendo assim é necessário um controle eficiente da utilização dos recursos financeiros. O caixa é um setor sensível a desvios e desfalques e para evitar estes transtornos a empresa deve implantar um sistema de controle eficiente visando monitorar todas as transações da tesouraria.

O SEBRAE apresenta uma planilha para o controle de caixa da micro e pequena empresa.

Tabela 2: Modelo de planilha de controle do caixa

FUNCIONÁRIO:				MÊS:		
DIA	Nº DOCUMENTO	HISTÓRICO	ENTRADA	SAÍDA	SALDO	CONCILIAÇÃO/ RUBRICA
<b>SALDO FINAL</b>						

Fonte: SEBRAE PR (2009)

#### Orientações para utilização da planilha:

- ✓ Lançar cada registro de caixa separadamente, pois poderá ter várias entradas ou saídas num mesmo dia.
- ✓ Histórico refere-se ao tipo de operação que está sendo registrada no caixa. Ex.: Venda à Vista, Pagamento de Duplicata Fornecedor X, etc.
- ✓ A conciliação ou rubrica é feita comparando-se o saldo existente na empresa com o que está registrado na planilha.

É importante salientar algumas orientações para uma boa gestão de caixa. Segundo Filho (2005) diz que a empresa deve manter um saldo mínimo de caixa definido pela administração para o pagamento de despesas diárias de baixo valor, os cheques recebidos devem ser nominativos a empresa, as entradas de caixa devem ser depositadas diariamente e registradas na contabilidade e todos os recebimentos devem ter uma contrapartida, ou seja, um comprovante. Quanto às saídas de caixa, todos os cheques devem ser nominativos ao credor e registrados na contabilidade, os cheques cancelados devem ser inutilizados, os comprovantes de pagamento devem conter carimbo de pago para evitar duplicidade.

#### 2.6.3 Contas a Pagar

O controle de contas a pagar tem fundamental importância para o controle financeiro da empresa. De acordo com Silva (1997), tem por objetivo verificar, controlar e processar os pagamentos de contas representadas por notas fiscais, recibos, faturas de fornecedores, etc., através da autorização de pagamentos.

De acordo com Tófoli (2008), uma boa gestão de caixa evita que a empresa pague duplicatas indevidamente, evita que não quite a mesma duplicata duas vezes, realiza pagamentos com cheques somente nominativos, exigindo recibo e paga as contas da empresa nas respectivas datas de vencimento.

Para Segundo Filho (2005, p. 16), “o sistema de contas a pagar é parte integrante do processo de gestão do fluxo de caixa, sendo utilizado para o controle de pagamentos de fornecedores e de outros pagamentos inerentes às atividades normais da empresa [...]”.

Silva (1997) diz que o responsável pelo contas a pagar deve elaborar e/ou dispor de um demonstrativo dos compromissos a vencer para efeito de controle de vencimentos e disponibilidades de recursos.

A falta de organização destas contas dificulta a visualização das saídas de recursos, podendo levar a empresa a pagar juros por atrasos e ficar em situação desconfortável com seus fornecedores. Sendo assim, conforme Tófoli (2008, p. 89), “a empresa deve ter como atividade rotineira a análise contínua e detalhada dos valores correspondentes às contas a pagar, discriminando os favorecidos, os vencimentos e os valores a pagar. Essa prática favorecerá na elaboração do fluxo de caixa”. O SEBRAE (2009), sugere uma planilha para controle de contas a pagar, simples e de fácil entendimento elaborada em excel.

Tabela 3: Modelo de planilha de contas a pagar

Nome da Empresa:					Mês/ano:		Folha n°:		
Data	Credor	Histórico	Nº Docum.	Vencto.	Valor R\$	Data Pagto.	Valor Pago R\$	Juros	Descontos
								-	-
								-	-
								-	-
								-	-
								-	-
								-	-
								-	-
								-	-
								-	-
								-	-
								-	-
								-	-
								-	-
								-	-
								-	-
								-	-
								-	-
								-	-
								-	-
								-	-
<b>TOTAL</b>					-		-	-	-

Fonte: SEBRAE PR (2009)

Atenção: A coluna de juros refere-se ao valor adicional pago para o credor em casos de atraso no pagamento do título A coluna descontos refere-se ao prêmio (valor de desconto) recebido por sua empresa nos casos de antecipação de pagamentos.

#### 2.6.4 Contas a Receber

De acordo com Sanvicente (1997), a utilização de crédito é uma prática constante da economia moderna, tanto como método de venda e pagamento como forma de concorrência. Apesar de ser um instrumento de crédito muito importante para as vendas da empresa, esta deve estabelecer um critério de concessão de crédito, ou seja, deve considerar para que pessoas e instituições ela está concedendo crédito.

Ainda para Sanvicente (1997), o recebimento das contas pode acontecer de três formas: recebimentos em contas correntes, crédito parcelado e contratos de venda a prazo e de venda condicional. Em contas correntes os clientes são permanentes e efetuam pagamentos periódicos, é uma condição especial onde não há prazo determinado para pagamentos visto que a empresa acredita na constância de compras, regularidade de pagamentos e certa segurança. No caso de crédito parcelado, as vendas são de acordo com planos de pagamento diferentes que faz parte da política de crédito da empresa para melhores vendas e também pela necessidade de seus clientes. Quanto aos contratos, estes são utilizados nas vendas de bens e serviços previamente encomendados e de entrega demorada, onde podem ocorrer pagamentos parciais ou até mesmo antecipados. Há um hiato nestas condições de venda, vender a prazo com o reconhecimento de facilidade de vendas para seus clientes de um lado, contra o risco de inadimplência.

Segundo Filho (2005) considera que “a estratégia de gestão de contas a receber de uma empresa depende da sua política de crédito, que não deve desestimular as vendas nem causar prejuízos à empresa”. Verifica-se então a necessidade de definição de uma política de crédito condizente com as necessidades da empresa.

Sanvicente (1987), diz que a política de crédito de uma empresa é composta pela determinação dos prazos concedidos para pagamento, critérios de aceitação de pedidos de crédito e os critérios para fixação de limites de crédito. A concessão de crédito atua como elemento do processo de oferecimento de um produto, pois facilita a aquisição pelo comprador, que terá mais tempo para gerar recursos para quitação da dívida. É importante avaliar que a concessão de crédito

não pode ser avaliada somente como estratégia de venda, deve-se considerar também o volume de vendas, o custo gerado pela concessão de crédito e o impacto no capital de giro da empresa.

O controle de contas a receber sugerido por Segundo Filho (2005), pode ser através de dois tipos de relatório sendo contas a receber por cliente possibilitando avaliar o volume a receber por cliente e o perfil das contas a receber, contribuindo também para a elaboração do fluxo de caixa mensal, ou relatório por tipo de cobrança utilizado para avaliar a carteira de cobrança visualizando o tipo de cobrança, pois são lançados separados os títulos vencidos e os títulos a vencer com a respectiva data de vencimento.

Para a micro e pequena empresa um bom começo para controlar suas contas a receber é através da planilha a seguir, desenvolvida em Excel, sugerida pelo SEBRAE (2009).

Tabela 4: Modelo de planilha de contas a receber

Mês/Ano:						Folha n°:			
Data	Cliente	Histórico	N° Docum.	Vencimento	Valor	Data Pagam.	Valor Pago	Juros	Descontos
							-	-	-
								-	-
								-	-
								-	-
								-	-
								-	-
								-	-
								-	-
								-	-
<b>TOTAL</b>					-		-	-	-

Fonte: SEBRAE (2009)

### 2.6.5 Controle Bancário

Para Silva (1997, p. 164), “as relações bancárias são muito importantes para a empresa, tanto na cobrança de duplicatas, nos depósitos de dinheiro e cheques recebidos, bem como na obtenção de recursos financeiros (crédito)”.

De acordo com Oliveira (2005) o controle bancário consiste no registro diário de toda a movimentação de contas bancárias e controle dos saldos, onde são apurados / identificados todos os depósitos e créditos realizados, os pagamentos realizados, os valores debitados em conta como tarifas bancárias, juros sobre saldo devedor, etc.

O controle bancário tem duas finalidades: a primeira consiste em confrontar os registros da empresa e os lançamentos gerados pelo banco, além de apurar as diferenças nos registros se isso ocorrer; a segunda é gerar informações sobre os saldos bancários existentes, inclusive se são suficientes para pagar os compromissos do dia. (OLIVEIRA 2005, p. 18).

Esta relação com o banco é realmente muito importante para o desenvolvimento da empresa, mas exige um controle rigoroso de toda a movimentação bancária, pois esta também representa a movimentação de recursos financeiros da empresa. De acordo com Segundo Filho (2005), às vezes os bancos cometem erros debitando ou creditando valores em conta de outro cliente, sendo assim há a necessidade de realizar uma conciliação bancária que consiste em apurar os lançamentos realizados pelo banco comparando com os controles da empresa em relação aos débitos e créditos esperados. A conciliação deve ser realizada periodicamente verificando através dos extratos das contas se o saldo dos registros da empresa confere com o saldo do extrato, se todos os cheques e depósitos constam no extrato, se existem débitos e créditos efetuados pelo banco que não foram registrados pela empresa em seus controles.

Para a micro e pequena empresa o SEBRAE (2009) sugere uma planilha em excel para controle de toda a movimentação de conta corrente.

Tabela 5: Modelo de Planilha de Controle de Conta Corrente

BANCO:				MÊS:		
AGÊNCIA:				C/C:		
				SALDO ANTERIOR:		
DIA	Nº DOCUMENTO	HISTÓRICO	ENTRADA	SAÍDA	SALDO ATUAL	CONCILIAÇÃO/ RUBRICA
					-	
					-	
					-	
					-	
					-	
					-	
					-	
					-	
					-	
					-	
					-	
					-	
TOTAL			-	-		

Fonte: SEBRAE (2009)

#### 2.6.6 Fluxo de Caixa

De acordo com Zdanowicz (1998, p.19) “o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para um determinado período”.

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

A principal finalidade do fluxo de caixa é informar a capacidade que a empresa tem de saldar seus compromissos em um determinado período. Além disto, conforme Santos (2001) esta ferramenta possibilita o planejamento de empréstimos e financiamentos, a maximização dos rendimentos das aplicações das sobras de caixa, avaliação do impacto financeiro de variações de custos e aumento das vendas.

De acordo com Silva (1997), a prática do fluxo de caixa auxilia consideravelmente a administração das disponibilidades financeiras da empresa, pois com o controle das previsões de entradas e saídas de recursos para um determinado período é possível se antecipar e evitar contratempos desagradáveis.

Para Agustini (1999), o fluxo de caixa é um instrumento básico de gestão do capital de giro, pois representa a diferença, em regime de caixa, entre as saídas e as entradas de recursos. Deve ser elaborado em função das necessidades de planejamento da empresa, a fim de propiciar acompanhamento e planejamento do capital de giro.

A estrutura do fluxo de caixa sugerida por Curado (2009) para a micro e pequena é a seguinte:

1. Saldo Inicial (igual ao saldo final do dia anterior): Representa todos os valores monetários que a empresa tem no início do dia, seja em bancos, em dinheiro, em cheques, em tickets etc., que existiam como saldo final do dia anterior.

2. Recebimentos: Representam todos os recebimentos, decorrentes de suas vendas a vista, vendas a prazo, empréstimos, venda de ativo fixo, aumento de capital etc.

3. Pagamentos: Representam todos os pagamentos, decorrentes de suas compras a vista, compras a prazo, despesas variáveis (impostos, comissões), despesas fixas (aluguel, água, luz, telefone, salários, pró-labore, manutenção, despesas financeiras), aquisição de ativo fixo, amortização de empréstimos etc.

4. Saldo Final: O saldo final é decorrência do saldo inicial + total de recebimentos – total de pagamentos. Representa todos os valores monetários que a empresa tem no final do dia, seja em bancos, em dinheiro, em cheques, etc.

De acordo com Curado (2009, p. 05):

O grande benefício da utilização deste instrumento de controle é a possibilidade da visualização antecipada das informações sobre a sobra ou a falta de recursos financeiros em períodos específicos, para que o gestor financeiro da empresa possa tomar as decisões adequadas em aplicar os recursos que estão momentaneamente sobrando, ou captar os recursos financeiros (empréstimos) para cobrir os recursos que estariam faltando para cumprir os seus compromissos assumidos.



De acordo com Oliveira (2005, p. 56) “no caso das empresas de pequeno porte, a projeção do fluxo de caixa para um período de quatro a seis meses é tempo suficiente para a gestão do capital de giro”.

A importância do fluxo de caixa é confirmada com a seguinte explicação de Hoji (2001, p.119),

Para otimizar os recursos financeiros, a projeção do fluxo de caixa deve ser feita para um período de abrangência que permita ao tesoureiro tomar providências com antecedência suficiente, principalmente, em casos de necessidade de cobertura de insuficiência de caixa, pois a efetivação de algumas modalidades de financiamento requer meses de planejamento e preparativos.

A elaboração do fluxo de caixa envolve três fases principais, que de acordo com Segundo Filho (2005) são: planejamento, elaboração e controle. O administrador deverá primeiramente planejar com o administrador da empresa a projeção dos valores dos componentes do fluxo de caixa, definir o tempo de projeção e a estrutura do sistema de informação, ou seja, de onde as informações serão coletadas. A elaboração consiste em coletar as informações, definir o formato do fluxo de caixa e compilar os dados coletados. A fase do controle consiste em analisar a consistência dos dados, realizar análise comparativa dos dados projetados com os realizados e ajustar o que for necessário para melhorar a eficiência das projeções.

De acordo com Oliveira (2005), se a empresa não tiver controles de forma organizada, há uma grande possibilidade de no início o fluxo de caixa não ser um documento confiável, pois algumas projeções podem ter ficado super ou subestimadas, alguns custos ou despesas poderão não ter sido previstos.

Para a preparação do fluxo de caixa serão necessárias as seguintes informações:

Previsão de vendas e os respectivos prazos de recebimentos; previsão das compras e os respectivos prazos de pagamento aos fornecedores; levantamento dos valores a receber dos clientes, das vendas já realizadas; levantamento dos compromissos a pagar aos fornecedores e pagamento de despesas operacionais mensais; levantamento das disponibilidades financeiras existentes. (OLIVEIRA 2005, p. 57).

Segundo Filho (2005) apresenta dois tipos de fluxo de caixa sendo diário e mensal. O fluxo de caixa diário é recomendado para as empresas com escassez de recursos, pois possibilita o acompanhamento e controle diário das necessidades de caixa, é bastante trabalhoso, mas permite um controle mais rigoroso. O fluxo de caixa mensal é elaborado para auxiliar o sistema de planejamento anual da empresa ou para determinar necessidades de recursos para projetos de investimentos. Os modelos podem ser visualizados nas tabelas abaixo.

Tabela 6: Fluxo de caixa diário

ITENS	DIAS									
	1	2	3	4	5	...	29	30	31	TOTAL
<b>RECEBIMENTOS OPERACIONAIS</b>										
Vendas a vista										
Vendas a prazo										
Desconto de duplicatas										
Outros recebimentos										
<b>1. SOMA</b>										
<b>PAGAMENTOS OPERACIONAIS</b>										
Compras a vista										
Fornecedores										
Despesas administrativas										
Despesas comerciais										
Despesas bancárias										
Outros										
<b>2. SOMA</b>										
<b>3. CAIXA DAS OPERAÇÕES (1 - 2)</b>										
<b>RECEBIMENTOS NÃO-OPERACIONAIS</b>										
Empréstimos de pessoas ligadas										
Receitas Financeiras										
Outros										
<b>4. SOMA</b>										
<b>PAGAMENTOS NÃO-OPERACIONAIS</b>										
Aquisições de imobilizado										
Juros s/ financiamentos										
Amortização de financiamentos										
Outros										
<b>5. SOMA</b>										
<b>6. CAIXA NÃO-OPERACIONAL (4 - 5)</b>										
<b>7. GERAÇÃO DE CAIXA (3 - 6)</b>										
<b>8. SALDO INICIAL E CAIXA</b>										
<b>9. SALDO ACUMULADO (7 + 8)</b>										
<b>10. CAIXA MÍNIMO NECESSÁRIO</b>										
<b>11. SUPERAVIT (DÉFICIT) (9 - 10)</b>										
<b>12. NOVOS EMPRÉSTIMOS</b>										
<b>13. SALDO FINAL DE CAIXA (9 + 12)</b>										

Fonte: Adaptado de Segundo Filho (2005)

Tabela 7: Fluxo de caixa mensal

ITENS	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	TOTAL
<b>RECEBIMENTOS OPERACIONAIS</b>					
Vendas a vista					
Vendas a prazo					
Desconto de duplicatas					
Outros recebimentos					
<b>1. SOMA</b>					
<b>PAGAMENTOS OPERACIONAIS</b>					
Compras a vista					
Fornecedores					
Despesas administrativas					
Despesas comerciais					
Despesas bancárias					
Outros					
<b>2. SOMA</b>					
<b>3. CAIXA DAS OPERAÇÕES (1 - 2)</b>					
<b>RECEBIMENTOS NÃO-OPERACIONAIS</b>					
Empréstimos de pessoas ligadas					
Receitas Financeiras					
Outros					
<b>4. SOMA</b>					
<b>PAGAMENTOS NÃO-OPERACIONAIS</b>					
Aquisições de imobilizado					
Juros s/ financiamentos					
Amortização de financiamentos					
Outros					
<b>5. SOMA</b>					
<b>6. CAIXA NÃO-OPERACIONAL (4 - 5)</b>					
<b>7. GERAÇÃO DE CAIXA (3 - 6)</b>					
<b>8. SALDO INICIAL E CAIXA</b>					
<b>9. SALDO ACUMULADO (7 + 8)</b>					
<b>10. CAIXA MÍNIMO NECESSÁRIO</b>					
<b>11. SUPERAVIT (DÉFICIT) (9 - 10)</b>					
<b>12. NOVOS EMPRÉSTIMOS</b>					
<b>13. SALDO FINAL DE CAIXA (9 + 12)</b>					

Fonte: Adaptado de Segundo Filho (2005)

### 2.6.7 Controle de Estoques

Conforme Lemes Junior, Miessa Rigo e Mussi Szabo (2004), os estoques são muito importantes, principalmente nas empresas comerciais e industriais, pois podem representar grandes volumes de dinheiro aplicado em relação aos demais ativos circulantes, sendo ainda, os ativos de menor liquidez. São representados por matérias-primas, insumos, produtos em processo, produtos acabados. O giro mais lento dos estoques impacta diretamente no fluxo de caixa da empresa.

Para Sanvicente (1997), o objetivo básico da administração financeira em relação aos estoques é minimizar as necessidades de investimento neste ativo, pois este investimento reduz a rotação geral dos recursos da empresa e também acarreta em custos decorrentes de sua manutenção, comprometendo a rentabilidade da empresa.

Os objetivos do controle de estoques de acordo com Curado (2009, p. 13), são: “apurar o custo das mercadorias vendidas; apurar o valor total das mercadorias em estoque, possibilitando ao administrador financeiro a administração do capital de giro da empresa”.

Controlando os estoques existentes na empresa, desvios são evitados, é possível obter a informação necessária para reposição dos produtos vendidos e traz facilidade para a tomada de providências quanto à redução dos produtos parados no estoque. Um eficiente controle de estoques deve fornecer informações como: montante financeiro do estoque e o valor por linha de produtos; as quantidades em cada item de estoque; a quantidade e custo das mercadorias vendidas; os estoques sem movimentação; a necessidade de compras / reposição de estoques e fluxo de caixa (OLIVEIRA, 2005).

Para Braga (1989), os estoques representam uma parcela significativa do ativo circulante e provocam custos e despesas operacionais, sendo assim com as oscilações constantes de estoques devido a diversos fatores, o administrador financeiro deve exercer um controle rígido sobre os níveis de estoques. Tal controle tem a finalidade de preservar a solvência da empresa e maximizar o retorno dos recursos investidos. A manutenção dos estoques implica em custos e riscos, que variam de proporcionalmente ao volume e ao valor dos itens estocados. Por sua vez, sempre há necessidade de certo nível de estoques, e é neste caso que a administração de estoques deve buscar o equilíbrio entre aspectos operacionais e financeiros, a fim de evitar conflitos entre as áreas envolvidas.

Oliveira (2005) comenta que a gestão de estoques é uma tarefa bastante trabalhosa, pois muitas vezes há uma grande variedade de itens comercializados, como ocorre nas empresas varejistas, e uma grande quantidade de informações necessárias à gestão. Sugere então alguns controles e

procedimentos simples para facilitar essa tarefa:

- ✓ Controle físico e financeiro de estoques;
- ✓ Política de compras;
- ✓ Análise comparativa: estoque atual x estoque desejado.
- ✓ Análise comparativa: estoque atual x valores a pagar aos fornecedores;
- ✓ Custo econômico dos estoques excedentes;
- ✓ Armazenagem e arrumação adequada dos produtos.

Conforme Segundo Filho (2005), a área de finanças tem foco de manter o menor nível possível de estoques ao considerar que estes requerem altos investimentos e podem gerar custos desnecessários de estocagem. O gestor financeiro prefere investir em outras opções mais rentáveis para aumentar a liquidez da empresa.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPO DE ESTUDO

Identificou-se como metodologia mais adequada a esta pesquisa a utilização do método survey. A pesquisa survey consiste na obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, representando uma população alvo, tendo como instrumento de pesquisa normalmente um questionário (GIL, 2002).

Quanto aos objetivos, a pesquisa classifica-se como descritiva que conforme Gil (2002) busca identificar quais situações, eventos, atitudes ou opiniões estão manifestos em uma população. Uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Quanto aos procedimentos, classifica-se como pesquisa bibliográfica a qual, segundo Gil (2002), é desenvolvida com base em material já elaborado constituído principalmente de livros e artigos científicos e levantamento survey.

Como instrumento de pesquisa, o levantamento de dados no ambiente foi realizado com aplicação de um questionário respondido por parte da população, ou seja, dez micro e pequenos empresários que fizeram parte da amostra escolhida. De acordo com Gil (2002) amostra é uma pequena parte dos elementos que compõem o universo.

### 3.2 AMBIENTE DE PESQUISA

As micro e pequenas empresas que fizeram parte desta pesquisa somam dez empreendimentos com ramos de atividade variados a saber: comércio de confecções, comércio farmacêutico, comércio de peças e ferramentas, comércio de materiais de construção e ramo industrial serralheiro e metalúrgico. Tendo como respondentes do questionário os proprietários.

### 3.3 APRESENTAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

O questionário, conforme apêndice 1, foi elaborado de forma clara, objetiva e sucinta com dezessete perguntas e pode ser visualizado em duas partes. A primeira parte contém questões sobre a constituição da empresa, ramo de atividade, número de funcionários, faturamento mensal e quem é o responsável pelas finanças. A segunda parte, com questões fechadas, inclui questões específicas sobre os controles financeiros da empresa, com o intuito de saber se a mesma utiliza ou não os controles considerados necessários para sua gestão, qual o modelo dos controles utilizados, se estes são unificados e se proporcionam informações seguras para a tomada de decisão. E por fim, uma questão para verificar se os empresários têm interesse em contratar um especialista de finanças para verificar as finanças da empresa. A aplicação do questionário foi realizada via telefone.

## 4 ANALISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com base nos dados obtidos através do questionário aplicado, este capítulo tem o propósito de verificar as respostas dos itens questionados, com o objetivo de verificar a utilização, por micro e pequenas empresas de Telêmaco Borba, dos controles financeiros considerados necessários para sua gestão, bem como a eficiência destes controles.

### 4.1 PERFIL DAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas que participaram desta pesquisa apresentam as seguintes características:

- ✓ Possuem faturamento mensal entre R\$ 30.000,00 (trinta mil reais) e R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais). Sendo que sete empresas faturam mais de 50.000,00 (cinquenta mil reais).
- ✓ Nove empresas têm formação individual.
- ✓ O número de funcionários varia entre três e vinte e cinco.
- ✓ Em oito, o responsável pelas finanças é o proprietário.
- ✓ Nove empresas atuam há mais de cinco anos no mercado.

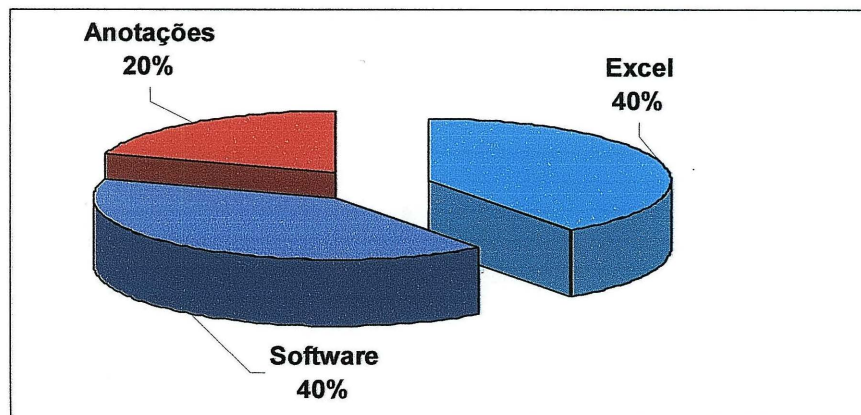
### 4.2 UTILIZAÇÃO DOS CONTROLES FINANCEIROS

De acordo com os dados coletados, das dez empresas entrevistadas e respondentes, nove utilizam algum tipo de controle. Quatro empresas têm seus controles em planilha de Excel, quatro utilizam software específico e uma empresa faz apenas anotações. Uma empresa não utiliza nenhum tipo de controle.



As empresas que utilizam o tipo de controle em Excel informaram que as informações nem sempre são claras e muitas vezes não refletem a realidade da empresa. Não há uma interligação entre as planilhas e muitas vezes não são alimentadas com todas as informações. Já as empresas que utilizam controles através de software específico informaram que tem maior precisão nas informações, embora três delas tenham afirmado que visualizam necessidade de melhorias. Na empresa que utiliza anotações, conforme informado pelo proprietário, não há controle efetivo destas contas. O gráfico a seguir mostra percentualmente o resultado.

Figura 1: Gráfico com tipo de controle financeiro e percentual de utilização

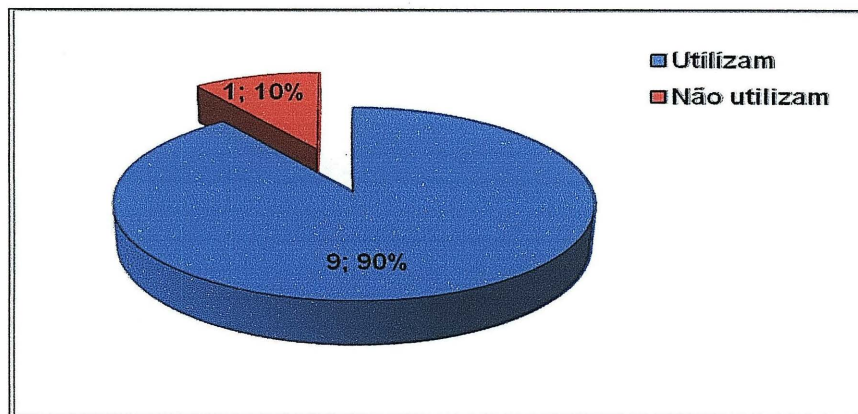


Fonte: elaborado pela autora (2009)

#### 4.3 UTILIZAÇÃO DO CONTROLE DE CONTAS A PAGAR E A RECEBER

Foi questionado se as empresas utilizam controle de contas a pagar e de contas a receber e 90% afirmaram que utilizam. Percebe-se que, por ser controles mais comuns, há maior facilidade para utilização dos mesmos. Porém, quatro empresários comentaram que ainda buscam uma maior eficiência nestes controles.

Figura 2: Gráfico de utilização do controle de contas a pagar e a receber

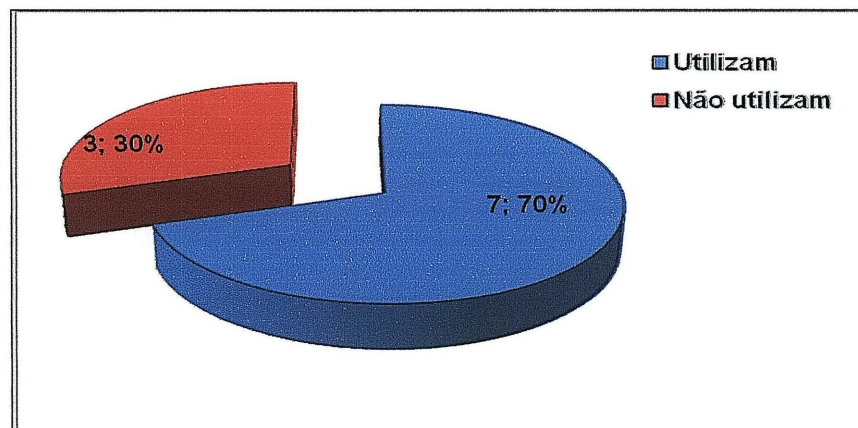


Fonte: elaborado pela autora (2009)

#### 4.4 UTILIZAÇÃO DO CONTROLE DE ESTOQUES

Quanto à utilização de controles de estoques verificou-se que apenas 70% das empresas o utilizam. Este tipo de controle é mais trabalhoso, mas não menos importante, principalmente em empresas que possuem um grande número de itens, como acontece com as empresas de ramo comercial varejista.

Figura 3: Gráfico de utilização do controle de estoques

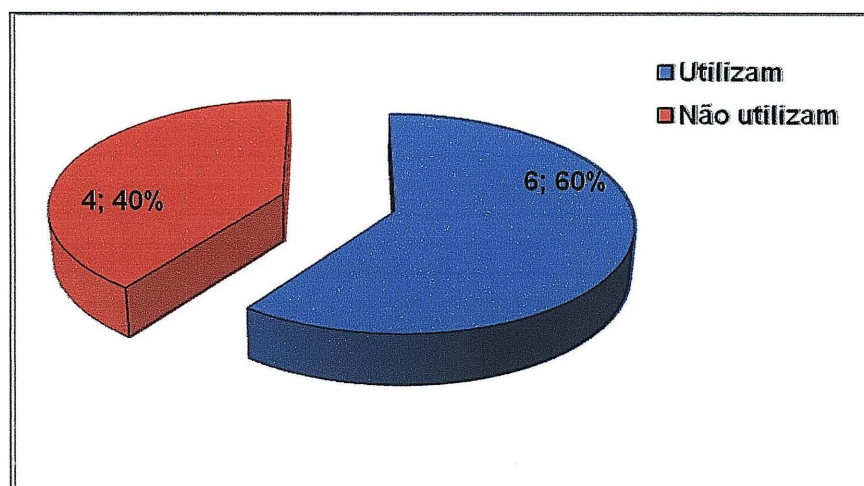


Fonte: elaborado pela autora (2009)

#### 4.5 UTILIZAÇÃO DO FLUXO DE CAIXA

Pode ser considerado um ponto chave desta pesquisa ao analisar que embora seja uma ferramenta indispensável para toda empresa independente de seu porte, apenas seis empresários informaram que utilizam o fluxo de caixa e ressalta-se ainda que apenas três o consideraram eficiente.

Figura 4: Gráfico de utilização do fluxo de caixa

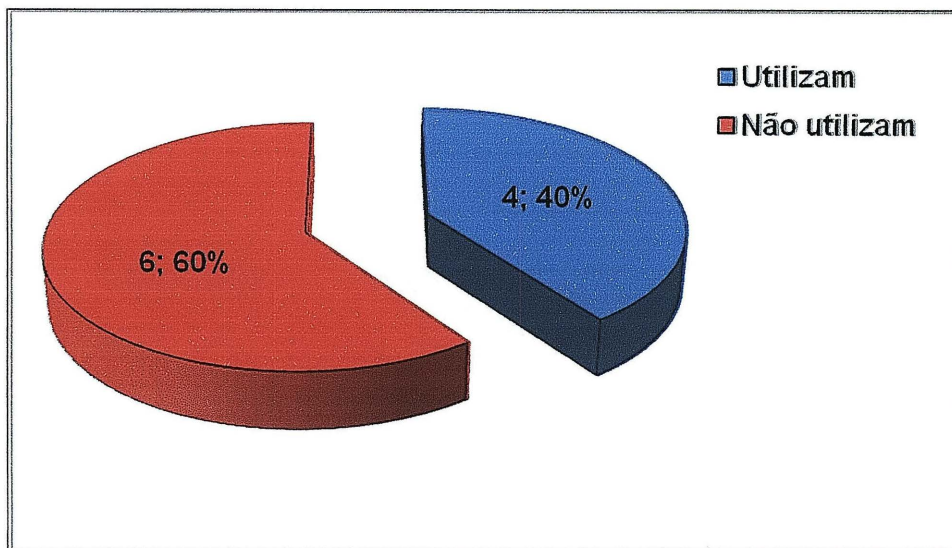


Fonte: elaborado pela autora (2009)

#### 4.6 UTILIZAÇÃO DO CONTROLE DO CAPITAL DE GIRO

Foi possível perceber, que nem todos os empresários possuem conhecimento do capital giro, confundindo muitas vezes com o próprio caixa da empresa. Apenas 60 % afirmaram que conhecem e controlam o seu capital de giro. Ressalta-se que este pode ser um dos motivos pelo qual os empresários comentaram que não conseguem visualizar o lucro da empresa verificado nos registros contábeis.

Figura 5: Gráfico de utilização do controle de capital de giro



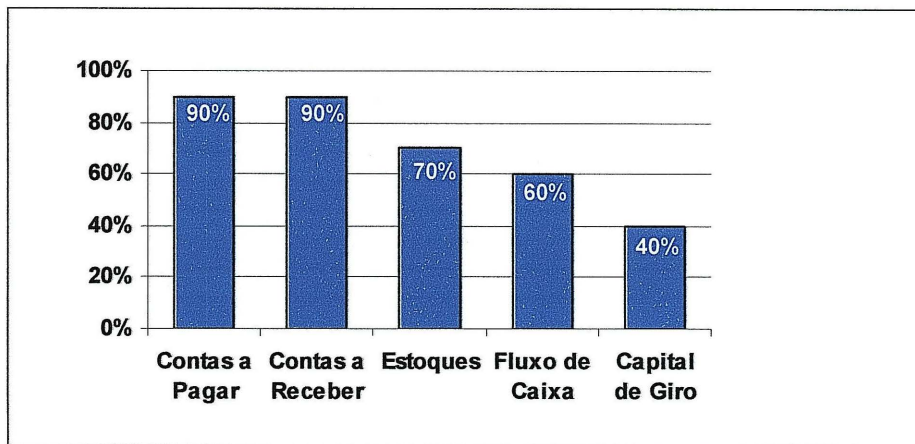
Fonte: elaborado pela autora (2009)

#### 4.7 EFICIÊNCIA DOS CONTROLES

Conforme mostra o gráfico a seguir, 90% das empresas utilizam controle de contas a pagar e a receber, 70% utilizam controle de estoques, 60% utilizam o fluxo de caixa e 40% possuem controle do capital de giro. Apesar de as empresas utilizarem estes controles, muitas vezes não apresentam a eficiência desejada pelo empresário. Buscou-se então nesta pesquisa verificar qual a visão dos proprietários sobre a eficiência dos controles utilizados por micro e pequenas empresas e Telêmaco Borba.



Figura 6: Gráfico com percentual de utilização dos controles financeiros



Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Para tanto foi questionado aos empresários se os controles utilizados permitem visualizar o saldo das contas todos os dias, se geram informações claras refletindo a realidade da empresa, e ainda se permitem tomar decisões sobre as finanças com segurança. Nesta questão cinco empresários admitiram ter dificuldades para gerar informações corretas, dificultando toda a administração dos recursos e a tomada de decisão.

Importante relatar que uma empresa não possui nenhum tipo de controle. Está no mercado há doze anos, tem oito funcionários, possui um bom faturamento, tem um giro financeiro satisfatório e faz seus controles apenas com anotações. Essa prática, muitas vezes, faz com que as finanças da empresa não sejam segregadas das finanças pessoais. Não permite que o empresário tenha conhecimento do giro apenas da empresa e dificulta a visão de futuro como planejamentos a curto e a longo prazo. Mas o empresário mostrou grande interesse em estruturar os controles no ano de 2010.

E por fim, foi questionado se os empresários têm interesse ou não em contratar um especialista em finanças para verificar os controles e as finanças de sua empresa. Nesta questão, seis empresas mostraram interesse neste tipo de trabalho, mas pôde-se perceber em três empresários um interesse mais aguçado,

tendo ressaltado que seria de crucial importância para melhoria da administração financeira de sua empresa, comentando ainda que conhecem outros micro e pequenos empresários que também têm interesse neste tipo de assessoria. Demonstraram uma grande preocupação com a área financeira e um grande desejo em estruturá-la para ter maior segurança para a tomada de decisão. Importante ressaltar que as empresas que mostraram esse interesse são as que apresentam o maior faturamento e o maior número de funcionários, isto mostra que a medida em que a empresa cresce, esta precisa cada vez mais de uma boa estrutura da área de finanças.

Recomenda-se aos empresários que não estão satisfeitos com a eficiência de seus controles e para aqueles que ainda não possuem todos os controles considerados necessários para sua gestão, que busquem melhor estruturar a área financeira com a implantação e/ou melhoria dos controles utilizados atualmente. Para que tenham mais segurança em relação à origem e aplicação dos recursos de sua empresa, para que possam se antecipar frente a dificuldades financeiras e principalmente para que tenham mais segurança para tomar decisões.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A administração financeira vem ganhando cada vez mais espaço nas percepções de necessidade de conhecimento dos micro e pequenos empresários. À medida que o empresário busca aprimorar o conhecimento para administração de seu negócio, este percebe que a eficiente administração das finanças é um dos pilares de sustentação de toda empresa e que se administradas corretamente formam um colchão seguro para a tomada de decisão.

O presente trabalho procurou demonstrar teoricamente os controles necessários para a micro e pequena empresa, de forma a também proporcionar um pouco mais de conhecimento sobre o tema. A pesquisa aplicada tem sua importância confirmada ao visualizar sua contribuição para o conhecimento da realidade de algumas empresas de Telêmaco Borba, como suas dificuldades, a visão que o proprietário tem sobre a área de finanças e sobre o trabalho de um especialista. Verificou-se que a maior parte dos proprietários considera importante a assessoria na área de finanças e este resultado corrobora com a pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007) onde a área financeira está entre as assessorias mais assinaladas como úteis para enfrentar as dificuldades da empresa.

Quanto à utilização dos controles financeiros constatou-se que 90% das micro e pequenas empresas questionadas utilizam controle de contas a pagar e contas a receber, e apenas 60% e 40% utilizam fluxo de caixa e capital de giro respectivamente. Nota-se que é provável que a falta de conhecimento sobre estes controles e sobre sua importância para a gestão da empresa, possa ser o motivo pelo qual, os empresários atentam-se apenas para os controles mais básicos de contas a pagar e a receber. Verificou-se relativamente baixa a utilização do controle de estoques dificultando ao empresário a visualização de recursos empregados e sua gestão.

Pôde-se constatar, através das leituras realizadas, da pesquisa com os empresários e da observação da pesquisadora, que há uma grande necessidade nas micro e pequenas empresas de estruturar melhor a área de finanças, pois independente do porte, a mesma precisa de controles que permitam gerar informações seguras, no tempo certo, para possibilitar uma tomada de decisão mais

assertiva ou pelo menos mais bem embasada.

Foi constatado que há a necessidade dentro das micro e pequenas empresas e há interesse dos empresários em contratar um especialista para estruturar a área financeira de sua empresa. Diante disso vê-se uma lacuna que pode ser preenchida com o trabalho de um especialista em finanças.

Espera-se dar continuidade a este trabalho, através da elaboração de um escopo de assessoria em controles financeiros para micro e pequenas empresas de Telêmaco Borba.

Espera-se também que esta pesquisa torne-se um motivador para outras pessoas buscarem desenvolver mais trabalhos voltados para estas empresas, até mesmo gestão de outras áreas também necessárias, de forma a contribuir para a redução da mortalidade precoce, pois para garantir maior sobrevivência das empresas, além de um ambiente econômico favorável é preciso que os empreendedores estejam cada vez mais bem capacitados (SEBRAE, 2007).



**REFERENCIAS**

- AGUSTINI, Carlos Alberto Di. **Capital de Giro: análise das alternativas fontes de financiamento** – 2 ed. São Paulo. Atlas, 1999.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo. Atlas, 1989. ISBN 85-224-0422-4.
- BRASIL, Haroldo Vinagre; FLEURIET, Michel. **O planejamento financeiro das pequenas e médias empresas: um modelo integrado**. Belo Horizonte, Fundação Dom Cabral, 1979.
- CURADO, Ricardo Simões. **Saiba mais sobre controles financeiros**. SEBRAE/SP. 2005.
- FIGUEIREDO, Sandra. CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo. Atlas, 1993.
- FILHO, José Segundo. **Controles financeiros e fluxo de caixa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- FILHO, Ademar Campos. **Demonstração dos fluxos de caixa: uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa**: São Paulo: Atlas. 1999.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração financeira**. 7 ed. São Paulo: Hbra, 2002.
- HOJI, Masakazu. **Práticas de tesouraria**. São Paulo: Atlas, 2001.
- JUNIOR, Antonio Barbosa Lemes. RIGO, Claudio Miessa. CHEROBIN, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração Financeira: Princípios, fundamentos e práticas trabalhistas** – 2. ed. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. ISBN 85-352-1650-2.
- KOTESKI, Marcos A. **As Micro e Pequenas Empresas no Contexto Econômico Brasileiro**. São Paulo: Revista FAE Business, nº 08, maio de 2004.
- LONGENECKER, Justin G; MOORE, Carlos W; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo, Makron Books, 1997.
- OLIVEIRA, Dilson Campos. **Manual Como Elaborar Controles Financeiros**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2005.
- PMTB. Prefeitura Municipal de Telêmaco Borba. **Telêmaco Borba Encabeça a Construção de Agenda para Desenvolvimento Regional**. Disponível em: <http://www.pmtb.pr.gov.br>. Acesso em 11 de novembro de 2009.

RAMOS, F., FONSECA, J. L. A. **A grande dimensão da pequena empresa: perspectivas e ação**. Brasília: SEBRAE, 1995.

RECEITA FEDERAL. **Legislação. Lei 931796**. Disponível em: [www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br). Acesso em 29 de setembro de 2009.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena e média empresa**. São Paulo : Makron Books, 1991.

SÁ, Antonio Lopes de. **Como administrar pequenos negócios**. São Paulo, Tecnoprint, 1984.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira – 2 ed.** São Paulo. Atlas, 1987.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. São Paulo. Atlas, 1981.

SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas 2003-2005**. 2007. Disponível em: [www.sebraepr.com.br](http://www.sebraepr.com.br). Acesso em 15 de agosto de 2009.

SEBRAE. **Guia do empreendedor. Fluxo de caixa / Custos na pequena indústria**. SEBRAE/NA. 2004. Disponível em: [www.biblioteca.sebrae.com.br](http://www.biblioteca.sebrae.com.br). Acesso em 14 de setembro 2009.

SEBRAE. **Guia do empreendedor. Gestão financeira**. SEBRAE/NA. 2004. Disponível em: [www.biblioteca.sebrae.com.br](http://www.biblioteca.sebrae.com.br). Acesso em 14 de setembro 2009.

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração e controle – 10 ed., ver. e ampl.** São Paulo. Atlas, 1997.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning: 2001.

SOIFER, Jack. **A grande pequena empresa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002.

TÓFOLI, Irso. **Administração financeira empresarial: uma tratativa prática**. 1ed. Campinas: Arte Brasil Editora / UNISALESIANO – Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, 2008.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. Tradução e adaptação à terminologia contábil brasileira de Antônio Zoratto Sanvicente. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento Financeiro e Orçamento**. 2. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

**APÊNDICE 1****QUESTIONÁRIO DE PESQUISA**

1. Ano de constituição da empresa \_\_\_\_\_.
2. Empresa individual?  
 sim                       não
3. Ramo de atividade \_\_\_\_\_.
4. Numero funcionários \_\_\_\_\_.
5. Faturamento mensal \_\_\_\_\_.
6. Responsável pelas finanças da empresa:  
 proprietário       pessoa contratada
7. Possui controle de contas a pagar?  
 sim                       não
8. Possui controle de contas a receber?  
 sim                       não
9. Possui controle de estoques?  
 sim                       não
10. Possui fluxo de caixa?  
 sim                       não
11. Possui controle/gestão do capital de giro?  
 sim                       não
12. O modelo de controles utilizados é planilha de Excel ou software/programa específico? \_\_\_\_\_.
13. Os controles são unificados?  
 sim                       não

14. Estes controles permitem visualizar todos os dias o saldo destas contas?

sim                       não

15. As informações geradas pelos controles são claras e refletem a realidade de sua empresa?

sim                       não

16. Estes controles permitem tomar decisão sobre as finanças da empresa com segurança?

sim                       não

17. Tem interesse em contratar um especialista em finanças para verificar as finanças de sua empresa?

sim                       não