



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ECONOMIA
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E GESTÃO DE
EMPREENHIMENTOS LOCAIS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

CONTROLADORIA EMPRESARIAL: GESTÃO ECONÔMICA PARA AS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS.

JOSÉ MORAIS MONTEIRO

SÃO CRISTÓVÃO
SERGIPE – BRASIL
MAIO – 2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**CONTROLADORIA EMPRESARIAL: GESTÃO ECONÔMICA PARA AS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS.**

JOSÉ MORAIS MONTEIRO

Dissertação de Mestrado apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação e Pesquisa em Economia da Universidade Federal de Sergipe, como parte dos requisitos exigidos para a obtenção do título de Mestre em Desenvolvimento Regional e Gestão de Empreendimentos Locais.

Área de concentração: Controladoria Empresarial para Micro e Pequenas Empresas.

ORIENTADORA: DRA. Jenny Dantas Barbosa

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
MESTRADO PROFISSIONAL EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL E GESTÃO DE
EMPREENDIMENTOS LOCAIS.
SÃO CRISTÓVÃO – SERGIPE
2010

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE

M775c Monteiro, José Morais
Controladoria empresarial : gestão econômica para as
micro e pequenas empresas / José Morais Monteiro. – São
Cristóvão, 2010.
115 f.

Dissertação (Mestrado Profissional em Desenvolvimento
Regional e Gestão de Empreendimentos Locais) -
Universidade Federal de Sergipe, 2010.

Orientador: Prof.^a Dr.^a Jenny Dantas Barbosa

1. Economia. 2. Gestão empresarial - Controladoria. 3. Micro e
Pequenas Empresas. 4. Empresas - Planejamento. I. Título.

CDU 330:005.84

**CONTROLADORIA EMPRESARIAL: GESTÃO ECONÔMICA PARA AS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS.**

Dissertação de Mestrado defendida por **José Morais Monteiro** e aprovada em sete de maio de 2010 pela banca examinadora constituída pelos doutores:

Nome da Orientadora – Dra. Jenny Dantas Barbosa
Universidade Federal de Sergipe

Dr. José Ricardo de Santana
Universidade Federal de Sergipe

Dr. Saumíneo da Silva Nascimento
BANESE

Aracaju - SE, 07 de maio de 2010

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha esposa Mercês e as minhas filhas Danielle e Nathália, porque me incentivaram nesta jornada de conciliação entre trabalho e estudo, sendo privadas da minha presença em alguns momentos importantes das suas vidas.

Dedico, também, a todas as pessoas que busquem agregar conhecimentos na área de Controladoria Empresarial, mesmo sabendo que o mesmo representa apenas uma pequenina semente, como também aos micro e pequenos empresários que venham utilizá-lo de alguma forma para auxiliar/fundamentar a administração dos seus empreendimentos.

AGRADECIMENTOS

A Deus que nos ilumina, nos concede o dom da vida e nos inspira nos momentos de necessidade, principalmente quando, por algumas vezes, esquecemos das nossas virtudes.

A todos que contribuíram, de forma direta ou indireta, para a conclusão desta dissertação. Especialmente à professora Jenny Dantas Barbosa, pelas cobranças pertinentes, orientações, apoio e compreensão.

Ao Comitê de Administração da Superintendência Estadual do Banco do Brasil em Sergipe, pela disponibilização do tempo para que eu pudesse me dedicar ao mestrado.

Aos colegas que compensaram as minhas ausências, notadamente Admir, Chicão, Duclerc e Zean pelas correções e sugestões deste trabalho.

A todos os dirigentes das empresas que responderam ao questionário, fundamentando com seus dados e opiniões críticas, permitindo assim a realização desta pesquisa.

Aos professores do NUPEC pelos ensinamentos compartilhados ao longo do curso. E, principalmente à minha família, destacando minha mãe, Rivanda e meu pai José Monteiro (*in memoriam*), por criarem condições para que eu sempre buscasse o conhecimento.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo identificar a importância da Controladoria Empresarial para micro e pequenas empresas no tocante à aplicabilidade das suas ferramentas para aperfeiçoar o processo da gestão. O universo pesquisado são as empresas nos municípios de Aracaju e Nossa Senhora do Socorro, Sergipe, em 2009. Os procedimentos metodológicos aplicados na escolha das empresas seguiram o critério de conveniência, utilizando o método indutivo, com aplicação de questionário aos gestores/proprietários das quarenta micro e pequenas empresas selecionadas, que se dispuseram a responder às questões.

São apresentados neste trabalho alguns conceitos coletados a partir de referências consolidadas em livros específicos Controller, formando a base teórica para o trabalho comparativo na mesma linha de observação e do presente inquérito, somando-se ao leitor uma ideia mais clara sobre o assunto.

De posse da consolidação dos resultados observou-se que as ferramentas da Controladoria Empresarial (planejamento, orçamento, análise financeira, gestão da informação) não são totalmente utilizadas pelas micro e pequenas empresas pesquisadas - mesmo levando em conta as restrições sobre a composição e o tamanho das organizações - para melhores resultados e eficiência, corroborado com os achados dos autores de estudos semelhantes, referenciados nesta dissertação.

No entanto, é mostrado que micro e pequenas empresas já têm uma visão mais integrada da gestão e da necessidade de informação para que os objetivos sejam alcançados de forma mais consistente e com o mínimo de riscos do negócios.

Para isso, a percepção dessa evolução é evidente quando os gestores entrevistados afirmam da necessidade de ampliar o conhecimento sobre estratégia, controles, contabilidade financeira e gerencial, com o objetivo específico de ter em mãos fundamentos para decidir os rumos da empresa.

Assim, consolida-se a necessidade de gerir as micro e pequenas empresas com profissionalismo, visando a redução do segmento de negócio da morte, pois a representatividade no desenvolvimento econômico e social é considerável, tendo em conta a contribuição de 20% para o PIB (IBGE, 2005) e em volume de 91% dos empregos formais que é gerado pelo segmento (BNDES, 2005).

Palavras-chaves: Controladoria Empresarial, planejamento, micro e pequenas empresas

ABSTRACT

This study aims to identify the importance of Corporate Controller for the universe of small businesses, as regards the applicability of their tools to improve the process of management. For that was selected micro and small enterprises in the cities of Aracaju and Nossa Senhora do Socorro in Sergipe, in 2009. The methodological procedures applied in the selection of companies have followed the criteria of convenience, using the inductive method, using the application of a questionnaire to managers/owners of the forty selected micro and small businesses who were willing to answer questions.

Are presented in this paper some concepts collected from references consolidated in specific books Controller, forming the theoretical basis for comparative work in the same line of observation and the present investigation, adding to the reader more insight into the subject.

Possession of the consolidation of the results showed that the tools of the Controller Enterprise (planning, budgeting, financial analysis, information management) are not fully utilized by micro and small companies surveyed - even taking into account constraints on composition and size of those organizations - towards better and efficient results, corroborated with the findings of the authors of similar studies, referenced in this dissertation.

However, it is shown that micro and small businesses already have a more integrated vision of what the management and the need for information so that the goals are achieved more consistently and with minimum risk of business. For this, the perception of this evolution is apparent when the managers interviewed said the need to expand knowledge of strategy, controls, financial and managerial accounting, with the specific purpose of taking hands reasons to decide the direction of the enterprise.

Thus, consolidates the need to manage micro and small enterprises with professionalism, aimed at reducing the death business segment, since the representation in the economic and social development is considerable, taking into account the contribution of 20 % to GDP (IBGE, 2005) and by volume of 91% of formal employment that is generated by the segment (BNDES, 2005).

Key Words: Corporate Controller, planning, micron and small companies

SUMÁRIO

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS	xii
LISTA DE QUADROS E TABELAS	xii
LISTA DE FIGURAS	xiii
LISTA DE GRÁFICOS	xiii
1 INTRODUÇÃO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 Micro e pequenas empresas.....	23
2.2 Histórico das MPE e importância para o mercado	27
2.3 Controladoria Empresarial: origem, conceito e funções	31
2.3.1 Aplicabilidade da Controladoria nas micro e pequenas empresas	34
2.3.2 Instrumentos da Controladoria	36
2.4 Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas	38
2.5 Sistemas de informações contábeis	43
2.6 Gerenciamento dos recursos financeiros nas micro e pequenas empresas ..	52
2.7 Análise econômico-financeira de empresas	59
2.7.1 Indicadores de estrutura de capitais.....	60
2.7.2 Indicadores de liquidez	62
2.7.3 Indicadores de prazos médios	63
2.7.4 Indicadores de rentabilidade	66
3 METODOLOGIA	70
3.1 Caracterização	70
3.2 Questões norteadoras da pesquisa	71
3.3 Variáveis e indicadores analisados.....	72
3.4 Universo e amostra	74
3.5 Técnica de coleta de dados	74
3.6 Forma de análise dos dados.....	75
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	77
4.1 Caracterização dos entrevistados e das empresas	77
4.1.1 Idade, sexo e origem dos empresários.....	77
4.1.2 Grau de instrução e participação em cursos e/ou seminários.....	79
4.1.3 Experiência como empresário e tempo no negócio atual	80
4.2 Caracterização das empresas	82
4.2.1 Tempo de funcionamento.....	82
4.2.2 Segmento de mercado	83
4.2.3 Número de funcionários	84
4.3 A utilização das ferramentas da Controladoria Empresarial.....	84
4.3.1 Planejamento estratégico	86
4.3.3 Suporte gerencial dos MPE pela atividade contábil	92
4.3.4 Área Custos e Finanças.....	93
4.3.5 Nível de utilização das ferramentas da Controladoria nas MPE analisadas ..	98
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES	103
5.1 Principais achados.....	104
5.1.1 Falta de informações para decisões internas.....	105
5.1.2 A utilização de novos conhecimentos em prol do desempenho das empresas.....	105
5.2 Respondendo as questões de pesquisa.....	106
5.3 Considerações finais	109
5.4 Dificuldades encontradas e sugestões.....	111
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	113

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Siglas	Descrição
APLs	Arranjos Produtivos Locais
BP	Balanço Patrimonial
CF	Custo Fixo
CVL	Custo-Volume-Lucro
DF	Despesas Fixas
DFC	Demonstração dos Fluxos de Caixa
DLPA	Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados
DVA	Demonstração do Valor Agregado
DOAR	Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos
EPP	Empresa de Pequeno Porte
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto Circulação de Mercadorias e Serviços
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LTDA	Limitada
MC	Margem de Contribuição
ME	Microempresa
MEI	Microempresário Individual
MERCOSUL	Mercado do Cone Sul
MPEs	Micro e Pequenas Empresas
ONGs	Organizações Não Governamentais
PE	Planejamento Estratégico
PEC	Ponto de Equilíbrio Contábil
PEQ	Ponto de Equilíbrio
PEVP	Ponto de Equilíbrio Volume de Produção
PME	Pequena e Média Empresa
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SICs	Sistemas de Informações Contábeis
SIGs	Sistemas de Informações Gerenciais
TI	Tecnologia da Informação

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Número	Título	Pág.
	Quadro 1 - Processo de gestão e sistemas de informações. Catelli (2002)	36
	Tabela 1 - Principais Números das MPE no Brasil	31
	Tabela 2 – Sistema de Informação Contábil.....	44
	Tabela 3 – Comparação entre a Contabilidade Gerencial e a Financeira.	45

LISTA DE FIGURAS

Número	Título	Pág.
	Figura 1 - Indicadores de Prazos Médios	65
	Figura 2 - Inter-relação de Variáveis	73
	Figura 3 - Integração da controladoria	85

LISTA DE GRÁFICOS

Número	Título	Pág.
Gráfico 1 - Sexo dos pesquisados		78
Gráfico 2 - Faixa etária dos pesquisados.....		78
Gráfico 3 - Atividade de origem do entrevistado		78
Gráfico 4 - Grau de Instrução dos empresários		79
Gráfico 5 - Treinamento externo		80
Gráfico 6 - Áreas em que realizou treinamento externo		80
Gráfico 7 - Tempo na atividade de empresário		81
Gráfico 8 - Tempo no ramo atual.		81
Gráfico 9 - Idade das empresas		83
Gráfico 10 - Cruzamento de tabelas (Idade da MPE x Segmento).....		83
Gráfico 11 - Dotação funcional.....		84
Gráfico 12 - Planejamento estratégico implementado		87
Gráfico 13 - Responsável pela implementação do PE		87
Gráfico 14 - Estabelecimento de Visão de Futuro		88
Gráfico 15 - Procedimentos de Controle		90
Gráfico 16 - Cruzamento procedimentos de controle versus segmento.....		91
Gráfico 17 - Suporte da Contabilidade		93
Gráfico 18 - Margem de Lucro estabelecida		95
Gráfico 19 - Conhecimento sobre Análise Financeira.....		96
Gráfico 20 - Índices financeiros conhecidos		97
Gráfico 21 - Frequência do Fluxo de Caixa		97
Gráfico 22 - O empresário implantaria Controladoria na empresa?		99
Gráfico 23 - Conhece Instrumentos Controladoria?		100
Gráfico 24 - Desconhecimento do Tema Controladoria.....		101

1 INTRODUÇÃO

Na conjuntura atual, em que o processo da concorrência é extremamente agressivo, a utilização de decisões estratégicas antevendo cenários contrários ou favoráveis tem mostrado uma nova realidade para as empresas, ditando a sua permanência no mercado.

Assim, a sobrevivência das empresas depende cada vez mais de uma gestão subsidiada de informações gerenciais eficientes e precisas para o desempenho das mesmas, que tornem o processo de tomada de decisão o mais racional possível, proporcionando a maximização da lucratividade e da rentabilidade do negócio.

Para cumprir a missão, as empresas interagem com diversos agentes internos e externos, que geram uma série de fenômenos econômicos, sociais, políticos, educacionais, tecnológicos, ecológicos e regulatórios, obrigando-as, na busca da eficácia e de atingir seus objetivos, a buscarem conhecimentos que a administração, contabilidade e economia sozinhas não disponibilizam.

Surge, nesse contexto, a Controladoria Empresarial como conjunção de diversos estudos, que são direcionados para a melhoria de *performance* das organizações, bem como oferecer perenidade às atividades, a partir das suas ferramentas específicas de gestão.

No seu início, a Controladoria Empresarial direcionou-se, principalmente, para as médias e grandes empresas, por possuírem estrutura mais completa e complexa, encaixando-se os preceitos àqueles segmentos organizacionais.

A partir dos anos 90 a abertura mercadológica promoveu o crescimento de oportunidades para novas empresas de pequeno porte, descendentes do processo de empreendedorismo, permitindo aos profissionais com prática nas suas atividades criarem empresas no intuito de conquistar novos horizontes, gerar riqueza para o

ambiente onde estão instaladas, bem como para os próprios empreendedores.

De acordo com a pesquisa do SEBRAE e Vox Populi, realizada em 2007, nas 26 Unidades da Federação e no Distrito Federal, muitas dessas organizações são criadas sem a pertinente orientação sobre os problemas que advirão quando da instalação, tais como: comportamento do setor em relação ao volume de empresas; condições da política de investimento de longo prazo; necessidade de recursos de curto prazo para financiar a capacidade operacional do empreendimento; e capacidade de absorção pelos clientes dos produtos/serviços disponibilizados.

Assim, as empresas de pequeno porte necessitam de apoio estrutural e orientativo ainda maior que as de outros portes, considerando-se as dificuldades encontradas no processo concorrencial, que interferem de forma contundente no seu crescimento e, por vezes, tolhe a oportunidade de permanecer no mercado.

Com esse enfoque, a pesquisa do SEBRAE (2007) foca que a inibição de realizar planejamento abrangente nas atividades desenvolvidas é um dos maiores “vilões” das empresas de pequeno porte, a partir do pensamento dos seus gestores, que afirmam ser possível apenas para as médias e grandes empresas.

Porém, o planejamento estruturado não é privilégio apenas das empresas de médio e grande portes, podendo ser delineado dentro de uma proporcionalidade de tamanho e funções exercidas, também, pelas micro e pequenas empresas, nas esferas estratégica, tática e operacional.

Para muitos empreendedores, administrar uma empresa, planejando seus objetivos, mobilizando os meios necessários para atingi-los e controlando os resultados obtidos, tem sido considerada tradicionalmente mais uma arte ou uma qualificação adquirida pela experiência do que um conjunto de técnicas baseadas no conhecimento científico.

No mundo contemporâneo, os gestores das empresas de pequeno porte, se

desejam permanecer atualizados, aproveitando todas as oportunidades e enfrentando a concorrência, necessitam conhecer técnicas relativamente complexas, como a controladoria empresarial, a mercadologia, a análise financeira e outras que exigem a formação profissional e aprendizado permanente.

No Brasil, as MPEs têm papel muito importante para a economia, porém, somente a partir de 14/12/2006, com a Lei Complementar 123, foi apresentada pelo governo uma política voltada para maior inserção, crescimento e desenvolvimento das mesmas, apesar da Constituição Federal de 1988, em seus artigos 170 e 179, já indicar a necessidade de uma política pública que assegurasse benefícios às pequenas empresas, objetivando reduzir a desigualdade existente entre elas e as demais empresas.

A importância do segmento de micro e pequenas empresas para o mercado é refletida no entendimento de autores conhecidos, como Chiavenato (1995, p. 3), que afirma o seguinte: “As pequenas empresas constituem o cerne da dinâmica da economia dos países, as impulsionadoras dos mercados, as geradoras de oportunidades, as proporcionadoras de empregos mesmo em situações de recessão.”

Com esse propósito, quaisquer atividades que venham beneficiar as micro e pequenas empresas apresentam-se em campo muito vasto de estudo, levando-se em consideração a quantidade de organizações inseridas no segmento de MPE, bem como seus benefícios para a sociedade e para a economia.

Nesse direcionamento, vê-se quanto a Controladoria Empresarial, a partir da gestão econômica e financeira empresarial, pode auxiliar na obtenção de melhores resultados nos negócios das micro e pequenas empresas, principalmente aplicando conceitos de gestão, planejamento, finanças e controle.

Apesar de constituir-se, originalmente, das Ciências Contábeis, a Controladoria é composta por um conjunto de conhecimentos interdisciplinares oriundos da Administração de Empresas, Economia, Informática, Estatística e, principalmente, da própria Contabilidade.

Nas organizações maiores representa o segmento responsável por propiciar um processo decisório eficaz, mediante o fornecimento de informações previamente analisadas.

Na controladoria, trabalham-se os dados e informações fornecidas pela contabilidade e pela administração, visando sempre mostrar aos gestores os pontos de estrangulamento presentes e futuros que podem colocar em risco ou reduzir a rentabilidade da empresa.

A Controladoria gera, a partir de dados contábeis, o exercício de um perfeito controle da empresa através do desenvolvimento de um sistema de informações gerenciais que proporcione a visão ampla da área econômica e financeira, fundamentando os gestores das MPEs no processo decisório.

As ferramentas da Controladoria requerem a aplicação de princípios éticos e sadios, os quais abrangem todas as atividades empresariais, desde o planejamento inicial até a obtenção do resultado final, sem se descuidar da cultura organizacional já existente na empresa, fato que auxiliará na receptividade, principalmente em consultorias externas.

Entende-se, portanto, como missão da Controladoria a coordenação de esforços na busca da sinergia, que corresponderá ao resultado global igual ou superior à soma dos resultados individuais das áreas da empresa, garantindo a perpetuidade da organização.

Assim, este trabalho apresenta a gestão econômica e financeira – princípio da Controladoria –, como uma proposta, a partir do conhecimento, por parte dos micro e pequenos empresários e, principalmente aos desconhecedores do tema, de buscarem o desenvolvimento, operacionalização e implementação de planos, ações, táticas, padrões, posicionamento e perspectivas que visem o crescimento e a manutenção das micro e pequenas empresas no mercado.

Portanto, a Controladoria, a partir orientação da teoria agregada às práticas já absorvidas pela rotina diária, direcionará os micro e pequenos empresários a alguns caminhos que poderão ser seguidos através do planejamento, criação, programação, implantação, organização, comando, coordenação e controle da empresa.

Por apresentarem, na sua maioria, baixo nível gerencial as micro e pequenas empresas brasileiras têm dificuldades em alcançarem os objetivos e desafios que se apresentam cotidianamente, praticando assim gestão informal e convivendo com escassez de recursos. É nesse contexto, ainda, que este trabalho busca apresentar, a partir dos componentes da Controladoria Empresarial, metodologias aplicadas nos campos da Administração, das Finanças e da Contabilidade Gerencial que sejam factíveis ao segmento e promovam uma melhor condição de gestão aos micro e pequenos empresários.

O SEBRAE (2007) consolidou dados de pesquisa, identificando que nove em cada dez empresas no Brasil são classificadas como micro ou pequena empresa.

Apesar de apresentar potencial de participação considerável no mercado brasileiro, tais como responder por 98% das empresas instaladas, 67% das ocupações contratadas e 20% do PIB, as micro e pequenas empresas (MPEs), em relação ao processo de encerramento de atividades, foi detectado na pesquisa que a cada ano, sete em cada dez empresas abertas do segmento acabam por sair do mercado com menos de cinco anos de existência.

O Brasil é reconhecidamente um país com uma das maiores potencialidades do segmento de micro e pequenas empresas, visto que, no tocante à abertura de empresas, a cada ano um expressivo número de pessoas físicas se transforma em pessoas jurídicas. De acordo com pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor – GEM (2007), instituto que mede as taxas de empreendedorismo mundial, o Brasil é apenas o décimo país com o maior número de pessoas que abrem negócios no mundo, apesar dessa vocação empreendedora.

De um lado essa pesquisa revela a busca incessante de mudanças e de melhores oportunidades no ramo de negócios do empreendedor brasileiro, de outra forma, torna-se preocupante quando se avalia, neste contexto, a “sobrevivência de novos negócios”, segundo estatística SEBRAE (2007) 56% das empresas “quebram” antes de completar dois anos de atividade.

Diversos fatores são responsáveis por essa repentina passagem pela condição empresarial (SEBRAE, 2007), dentre eles destacam-se principalmente: a falta de conhecimento do ramo de atividade que se pretende investir; recursos insuficientes na abertura de negócios para compor, principalmente, o capital de giro; gestão financeira ineficiente; apoio do governo reduzido; excesso de carga tributária; controles internos deficientes; processo decisório sem definições ou com informações precárias; e planejamento inexistente.

Essa situação advém diretamente dos problemas concorrenciais de mercado e das deficientes estruturas administrativas das micro e pequenas empresas, que influenciam diretamente o contexto social, uma vez que, encerrando suas atividades, promovem demissões dos seus empregados e, por consequência, deixam de disponibilizar produtos ou serviços à sociedade.

Segundo a pesquisa do SEBRAE (2007) os micro e pequenos empresários defendem que alguns fatores influenciam diretamente o fechamento de suas empresas, elencando as mudanças na economia, as dificuldades para obtenção de empréstimos e financiamentos, os juros altos praticados no mercado, a queda do poder aquisitivo dos clientes, dentre outros agravantes.

De fato, constata-se que os itens citados pelos empresários têm certo peso e dificultam a administração das micro e pequenas empresas, porém, não se constituem, isoladamente, os principais fatores causadores de tantos problemas, conforme SEBRAE (2007) os empresários das empresas extintas (68% deles), afirmaram que a principal razão para o fechamento da empresa está centrada no bloco de falhas gerenciais, destacando-se: ponto/local inadequado, falta de

conhecimentos gerenciais e desconhecimento do mercado, seguida de causas econômicas.

Segundo relatório do SEBRAE (2005), foram idealizados e disponibilizados, já há algum tempo, cursos de iniciação e desenvolvimento empresarial aos pequenos empresários, objetivando incutir nesta categoria de gestores, de forma técnica, uma cultura de gerenciamento, através da capacitação administrativa.

Os cursos foram disponibilizados em todo o país e o que mais chamou a atenção dos organizadores é que do total de empresários que compunham estas turmas no início dos trabalhos, de 60% a 70%, somente se reportavam à necessidade de investimentos externos, ou seja, recursos financeiros para “tocar o negócio”.

A partir dos problemas expostos, vê-se que um sistema de controladoria empresarial eficaz, pode minimizar essas dificuldades. Pois, a utilização dos instrumentos da Controladoria proporciona a condição de realizar um eficiente controle e gerenciamento, de forma mais adequada, saneando os percalços existentes nos âmbitos interno e externo das empresas e, propiciando melhores condições para a permanência no mercado, principalmente em cenários competitivos.

Diante das informações apresentadas, pretende-se investigar se os micro e pequenos empresários pesquisados têm utilizado em seus negócios algum princípio de gestão, planejamento e controle para melhorar os seus resultados.

Busca-se, portanto, uma resposta ao problema de gestão das micro e pequenas empresas, a partir da seguinte indagação: A gestão aplicada pelas MPes pesquisadas em 2009, nos municípios de Aracaju e Nossa Senhora do Socorro, utiliza fundamentos da Controladoria Empresarial como forma de melhorar os resultados?

O planejamento, aplicado na sua essência, se configura em uma atribuição administrativa que pressupõe a empresa com foco no presente e futuro, a partir de estabelecimento de cenários positivos e negativos para o seu desempenho no mercado concorrencial.

Nesse sentido, orientando-se para a eficácia, principalmente no processo de concorrência, a empresa produz o efeito que os gestores esperam. Porém, faz-se necessário a agregação dos conceitos de eficiência e efetividade, pois não é suficiente para as organizações realizarem apenas as suas atividades, e sim concretizá-las de forma correta, com redução de custos – eficientemente –, além de torná-las necessárias para sua permanência no mercado – com efetividade.

A partir dos pressupostos anteriores, este trabalho tem como objetivo geral identificar se as práticas de gestão adotadas pelas empresas selecionadas utilizam como fundamento os preceitos da Controladoria Empresarial, com vistas a melhorar o planejamento e o desempenho financeiro daquele segmento.

De forma a explicitar os detalhes e desdobramentos apresentam-se como objetivos específicos:

- Caracterizar os micro e pequenos empresários;
- Caracterizar as empresas analisadas;
- Identificar os processos de gestão utilizados;
- Verificar o suporte gerencial recebido pelo segmento contábil;
- Analisar os controles financeiros e orçamentários existentes nas empresas;
- Verificar a aplicação das ferramentas da Controladoria nas empresas estudadas.

Levando-se em conta as abordagens registradas, a relevância do tema, bem como o problema levantado do curto ciclo de vida de parte das micro e pequenas empresas e, principalmente, considerando que o segmento organizacional das micro e pequenas empresas se evidencia no mais importante do nosso país, faz-se necessário um estudo mais detalhado na área, a fim de identificar e apresentar técnicas administrativas e contábeis, que venham a auxiliar os gestores daquelas

empresas.

Além dos problemas pertinentes a informações, as micro e pequenas empresas sofrem ainda com o despreparo dos seus administradores, tornando-as muito vulneráveis. Assim, este trabalho fundamenta-se em pesquisa bibliográfica e técnica sobre a aplicabilidade dos preceitos da Controladoria Empresarial em empresas de pequeno porte, através de trabalhos acadêmicos já realizados, que também tiveram como propósito a melhoria do desempenho e, conseqüentemente, a redução do encerramento das atividades em prazos tão curtos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste trabalho contextualiza o papel da Controladoria Empresarial no cenário globalizado, apresentando também a revisão dos conceitos de gestão, contabilidade gerencial e análise financeira básica no tocante ao ambiente das micro e pequenas empresas. Faz uma incursão teórica sobre o papel das micro e pequenas empresa no sistema econômico do país, abordando a gestão aplicada na empresa em suas múltiplas formas e fases, com o objetivo da manutenção no mercado competitivo.

2.1 Micro e pequenas empresas

Para fazer abordagens sobre organizações definidas como micro e pequenas, torna-se importante entender o conceito básico de empresa, na sua amplitude.

O Artigo 6º da Lei n.º 4.137, de 10/09/1962 define empresa como "... toda organização de natureza civil ou mercantil destinada à exploração por pessoa física ou jurídica de qualquer atividade com fins lucrativos".

Diversos autores têm suas próprias definições e buscam abordar as distinções que se efetivam por classificações ou mesmo para determinar as dimensões que cercam o tema. O conceito de empresa, surgido na área econômica, é de difícil aprovação do ponto de vista jurídico, uma vez que a condição da lucratividade interpretada se restringe à financeira, desconsiderando-se os lucros sociais, que, por exemplo, as ONGs conquistam no exercício das suas atividades.

Reflete, portanto, por um conjunto de bens, que tem regimentação pelas normas do direito civil, na vertente do direito comercial, assim como uma empresa é também uma reunião de pessoas, regulamentada pelo direito societário, composição, também, do código civil. Constitui-se, assim, de uma entidade de conteúdo

econômico, ao mesmo tempo, social, que se reporta à aplicação ao campo empresarial diversos ramos da ciência jurídica, além dos já citados, o direito trabalhista. Por outro lado, a diversidade de forma que uma empresa pode assumir determina também as normas legais a ela aplicáveis.

Na abordagem dos preceitos da economia e seus fundamentos Krepsky (1992, p. 14) cita que empresa é "... um organismo econômico que sob o seu próprio risco recolhe e põe em atuação, sistematicamente, os elementos necessários para obter um produto destinado à troca."

Portanto, de forma bastante geral, uma empresa nada mais é do que uma pessoa ou um grupo de pessoas que, realizando trabalhos de forma conjunta, busca atingir metas estabelecidas, gerindo e compartilhando recursos humanos, materiais e financeiros. Estas metas empresariais geralmente têm novas atribuições de desafios à medida que a empresa se desenvolve. Ainda assim, as metas empresariais são propostas que geram e ampliam funcionalidade, pois estão diretamente ligadas à atividade principal da organização, sendo definidas em: venda de bens de consumo e de produção, prestação de serviços, atendimento às necessidades dos clientes/consumidores, finalidades sociais, lucro e sobrevivência.

Torna-se coerente, no entanto, que os objetivos e metas empresariais tenham uma dimensão adequada ao tamanho ou porte da organização, a fim de que venham a ser determinados como um conjunto de princípios factíveis e geradores de novas oportunidades.

De acordo com Gonçalves e Koprowski (1995, p. 34), as pequenas empresas: "são definidas como aquelas que, não ocupando uma posição de domínio ou monopólio no mercado, são dirigidas por seus próprios donos, que assumem o risco do negócio."

Existem várias características a serem estudadas para identificar uma microempresa e uma pequena empresa. Segundo Matias e Lopes Júnior (2002), fazem parte dessas características número de empregados, investimento, receita anual, capital registrado e quantidade produzida. As mais utilizadas são número de

empregados – utilizada pelo SEBRAE –, e receita bruta anual, fonte de informações para a Receita Federal e Bancos.

De grande importância para a economia brasileira, as micro e pequenas empresas (MPEs) têm sido cada vez mais alvo de políticas específicas para facilitar sua sobrevivência, a exemplo da Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas (123/2006), que cria facilidades tributárias como o Super Simples.

Sob a ótica tributária, a Lei Complementar 123/2006 beneficiou as empresas de pequeno porte através da unificação de oito impostos federais, estaduais e municipais com alíquotas que variam entre 4% e 16,85%, conforme a receita bruta anual e o tipo de empreendimento.

O imposto único compõe, para recolhimento, os seguintes tributos: Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS) e Programa de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS/PASEP), Imposto sobre Circulação de Mercadorias (ICMS) e Imposto sobre Serviços (ISS).

Esta Lei prevê ainda a redução do tempo gasto para abertura e fechamento de empresas e a preferência para as empresas de micro e pequeno porte em licitações públicas de até R\$ 80 mil.

Ao reduzir os tributos que incidem sobre os pequenos negócios, a Lei 23/2006 tem um importante papel tanto para os contribuintes como para os agentes fiscais, o que resultará em aumento de concorrência das pequenas empresas e aumento da capacidade produtiva do setor.

Enfim, é oportuno destacar que, apesar da legislação anteriormente apresentada, o mercado estabelece uma diversidade de formas para enquadrar o que venha a ser uma empresa de micro ou pequeno porte.

Acrescente-se também a este segmento a regulamentação, com a Lei Geral de dezembro de 2006, da figura do “pequeno empresário” e, com as alterações promovidas pela Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008, o “pequeno empresário” foi rebatizado como “MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL – MEI” e teve seu tratamento diferenciado e favorecido fixado, através da Resolução nº 58, de 27 de abril de 2009.

A resolução instituiu o SIMEI, que é o Sistema de Recolhimento em Valores Fixos Mensais dos Tributos abrangidos pelo Simples Nacional, independentemente da receita bruta auferida pelo microempreendedor individual (desde que dentro do limite de R\$ 36.000,00/ano).

Com a regulamentação do MEI, abre-se a possibilidade das pessoas, que se encontram na informalidade empresarial, abrirem seus negócios. Com isso, o país garante a livre iniciativa de microempreendedores, reconhecendo-lhes ainda os princípios constitucionais da cidadania e da dignidade da pessoa humana como fundamentos da justiça social.

As medidas que vêm de encontro à constatação que boa parte das MPEs morre prematuramente têm surtido efeito: 78% dos empreendimentos abertos no período de 2003 a 2005 permaneceram no mercado, segundo pesquisa do SEBRAE realizada em agosto de 2007 (o índice anterior era 50,6%). Essa política também espera tirar uma série de empreendedores da informalidade no Brasil.

Existem, pelo menos, três conceitos utilizados para definir o que é uma micro ou pequena empresa, a mais utilizada está contemplada na Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, promulgada em dezembro de 2006, que estabelece o faturamento como padrão de definição. Assim, microempresa é aquela que possui faturamento anual de, no máximo, R\$ 240 mil e pequenas empresas aquelas que faturam entre R\$ 240.000,01 e R\$ 2,4 milhões anualmente.

Outra definição é a estabelecida pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). O órgão utiliza o critério do número de

empregados, limitando às microempresas até nove pessoas contratadas, no caso do comércio e serviços, ou até 19, no caso do setor industrial. Como pequenas empresas são definidas aquelas que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços, e 20 a 99 pessoas, no caso de indústria.

Por fim, existe a classificação estabelecida pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), para concessão de crédito, embasado nos parâmetros de criação do MERCOSUL. Para aquela instituição financeira, uma microempresa deve ter receita bruta anual de até R\$ 1,2 milhão; e as pequenas empresas, acima de R\$ 1,2 milhão e abaixo de R\$ 10,5 milhões.

2.2 Histórico das MPE e importância para o mercado

O surgimento das micro e pequenas empresas ocorreu na Europa, a partir das oficinas de artesãos, há mais de 500 anos, localizadas próximas às áreas de movimento comercial intenso, tais como feiras e portos.

As atividades eram muito diversificadas e contemplavam dentre elas a comercialização de ferraduras, roupas e armas, bem como, na área de serviços se apresentavam os carregadores de navios, as pessoas que consertavam equipamentos e os serviços de transportes pessoais.

Porém, as MPE só apresentaram sua real funcionalidade na área econômica a partir do início do século XX, com o surgimento do processo de industrialização, acarretando com a urbanização, que gerou modernidade, tais como a eletrificação, a telefonia e demais tecnologias da época.

Muitas destas microempresas cresceram, se aperfeiçoaram e se tornaram grandes empresas, como foi o caso da sueca Scania, que se originou de uma micro-oficina de carroças num vilarejo perto de Estocolmo. Outros exemplos de grandes empresas que tiveram suas origens nas MPEs podem ser citados, como é o caso das montadoras Ford, Renault, Peugeot, etc.

As micro e pequenas empresas que surgiram no Brasil tiveram origem de empresas familiares, com surgimento a partir da primeira guerra mundial e do processo de imigração e migração, em que se deslocaram artesãos e mestres operários, que constituíram seus negócios com o apoio das famílias, a fim de não parar os seus ofícios e suprirem o mercado com artigos desenvolvidos por eles em substituição aos importados.

Outro fato marcante para fortalecer o desenvolvimento das MPE foi a 2ª Guerra Mundial, levando-se em conta dois aspectos primordiais: de um lado, ocorreu a migração de muita mão-de-obra especializada para as grandes cidades, que ofereciam sua competência profissional, mas deixavam para trás tudo o que possuíam, gerando assim um novo mercado potencial; por outro lado, favoreceu as exportações brasileiras de matérias-prima para os Estados Unidos da América e para a reconstrução européia.

De acordo com Soifer (2002) esse crescimento do mercado, observado desde a década de 20, começou a atrair o investimento de grandes empresas como Ford, Electrolux, Siemens, entre outras, e com elas muitos microempresários fabricantes de rebites, parafusos, carrocerias, embalagens se apresentaram como fornecedores dessas empresas.

Com o término da II Guerra Mundial, em 1946, houve um "boom" no desenvolvimento das micro e pequenas empresas com a absorção de toda a mão-de-obra oriunda da guerra pelo mercado.

Eventos como a crise do petróleo de 1973 e a queda do muro de Berlim em 1989, também contribuíram para o desenvolvimento do segmento. Este último foi o responsável pelo aumento do número de micro e pequenos negócios que, pela sua estrutura mais ágil e flexível, puderam se adaptar mais rapidamente às sérias transformações por que passava o mundo.

As micro e pequenas empresas têm relevante importância para o mercado, pois permitem a geração de novos empregos e de oportunidades sociais, além de

contribuírem para a ampliação da concorrência e eficiência econômica (TERENCE, 2002). Sem a participação desse segmento, é trazido para a sociedade um número considerável de pessoas que, ou atuam na informalidade ou se mantêm desempregadas, contribuindo para o agravamento dos sérios problemas sociais existentes.

Monteiro (2005) esclarece, em seu artigo “Microempresas e empresas de pequeno porte: uma visão generalista”, que as micro e pequenas empresas representam verdadeiros sustentáculos da livre iniciativa e da democracia, tornando-se responsáveis pela esmagadora maioria dos postos de trabalho e do total de empresas de qualquer país.

No Brasil, esse segmento teve, e tem, importante papel como maior fonte geradora de empregos, absorvendo a maior parte da mão-de-obra oriunda das demissões de grandes empresas, assoladas pelo alto índice de desestatização, abertura econômica e políticas governamentais recessivas.

As MPE superpõem-se às mega-corporações empresariais, em que se evidencia a tendência de fragmentação em empresas menores, mas com alto grau de autonomia e arrojo, fatores condicionantes para o êxito empresarial. É um novo padrão de desenvolvimento, permeado de peculiaridades legais, já que há um ambiente legal criado para o desenvolvimento desse micro e pequenos negócios.

De acordo com Audretsch (1999) apud Najberg (2000) o segmento de micro e pequenas empresas gera duas posições antagônicas para a economia: de um lado, por possuir o resultado da escala de produção ineficiente, gerando, com isso, uma baixa produção e, para compensar os valores incipientes de faturamento, reduz seus custos operacionais através de baixa remuneração aos seus funcionários.

De outra parte são agentes de mudança, tendo um papel crucial na inovação tecnológica em todo o mundo e, no caso brasileiro também na criação de postos de emprego. Essas pequenas organizações são relevantes para o crescimento econômico nacional e regional, gerando emprego, renda e contribuindo com

pagamento de impostos.

Além das MPEs possuírem representatividade nos âmbito econômico e social, as pequenas empresas de base tecnológica possuem uma dinâmica de inovação muito própria. Normalmente são criadas por profissionais técnicos, cientistas e pesquisadores, e mantêm vínculos muito estreitos com ambientes de pesquisa, em universidades ou institutos de pesquisa (incubadoras), contribuindo para o processo criativo do país.

Souza (2003) realizou estudo com o objetivo de conhecer as possibilidades de desenvolvimento e as características de inserção das micro, pequenas e médias empresas calçadistas da região do Cariri no Ceará, especificamente dos municípios de Juazeiro do Norte, Crato e Barbalha, em Arranjos Produtivos Locais- APLs. Assim, utilizou-se da teoria de aglomerados de empresas presente nas literaturas sobre clusters, distritos industriais, tendo como foco principal os APLs.

Para tanto, selecionou vinte empresas do ramo calçadista com o objetivo principal de identificar os principais fatores que provocaram a criação, com o conseqüente funcionamento do APL na região estudada.

A partir das informações foram identificadas que as condições de fixação da APL estão vinculadas a diversos fatores, dentre os quais: acúmulo do capital social; a estratégia produtiva e tecnológica; a articulação político-institucional; e a estratégia de mercado.

Conclui-se que, a inserção das empresas de pequeno porte em regiões carentes motiva o desenvolvimento regional, a absorção da mão-de-obra ociosa, o processo de aprendizado e a formação da consciência empresarial.

A importância das micro e pequenas empresas no Brasil é refletida/consolidada pelos dados que compõem a Tabela 1, a seguir:

Tabela 1 - Principais Números das MPE no Brasil

Principais Números das MPE no Brasil	
98%	Das empresas do país
67%	Das pessoas ocupadas*
56%	Dos empregados com carteira assinada (CLT)
20%	Do PIB
62%	Das empresas exportadoras
2,3%	Do valor das exportações

(*) Pessoas ocupadas no setor privado.

Inclui todos os tipos de ocupações: sócios-proprietários, familiares e empregados com e sem carteira assinada.

Fonte: RAIS, 2004. - Observatório das MPE - SEBRAE/SP, 2006

2.3 Controladoria Empresarial: origem, conceito e funções

Historicamente diz-se que a controladoria surgiu no início do século XX nos Estados Unidos, com o crescimento empresarial e mais tarde com fusões ocorridas entre as empresas criadas, formando grandes organizações e conseqüentemente aumentando a complexidade de suas atividades. No Brasil a função Controladoria foi incorporada à prática empresarial com a instalação das multinacionais americanas no país.

Mendes (2002, p. 51), relata que: “Após o *crash* da Bolsa de Nova York, em 1929, a profissão contábil torna-se focada na proteção do investidor minoritário e nos aspectos fiscais e legais da organização, portanto, voltada aos usuários externos da informação contábil.”

Com esta abordagem iniciou-se, no século passado, o preâmbulo da Controladoria, que de certa maneira passou a focar a informação contábil como forma de preservação dos investidores e organizações e seus respectivos recursos de possíveis ocorrências que viessem a prejudicar os seus capitais.

Conceitualmente, de acordo com Mosimann e Fish (1999, p. 99), a controladoria pode ser explicada como “o conjunto de princípios, procedimentos e

métodos oriundos da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, buscando orientá-las para a eficácia.”

Peleias (2002, p; 13) define a Controladoria como “uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão”. O autor também cita algumas formas de decisão em relação à organização, dentre elas, “critérios de identificar, prever, registrar e explicar eventos, transações e atividades”, buscando assegurar eficácia nas diversas áreas organizacionais da empresa.

A controladoria pode ser visualizada sob dois enfoques: como ramo do conhecimento e como órgão administrativo.

A controladoria como ramo do conhecimento orienta-se nas demais ciências, Economia, Administração, Estatística, Psicologia e Contabilidade. Pode-se dizer que a sua base teórica mais importante seria a Ciência da Contabilidade, onde é responsável pela formação de conceitos relativos ao Modelo de Gestão Econômica e dos Sistemas de Informações.

Como órgão administrativo é responsável pela coordenação e disseminação da teoria formada, deverá garantir as informações necessárias ao processo de gestão, propiciando aos gestores informações úteis a eficácia empresarial.

A interdisciplinaridade de conhecimentos gerados pela Administração, Economia, Informática, Estatística e Contabilidade gera a Controladoria, com abrangência diversificada em prol das organizações, a partir do fornecimento de informações que promovam um processo decisório qualificado e consistente.

O objeto principal da Controladoria é o estudo e a prática das funções de planejamento, controle, registro e a divulgação dos fenômenos da administração econômica e financeira das empresas em geral.

Define-se, dessa forma, que os principais objetivos e funções da controladoria são:

- Desenhar, implantar e manter estrutura de informação que oriente o desempenho dos gestores;
- Coordenar o processo de planejamento e controle;
- Coordenar a padronização de procedimentos de mensuração;
- Garantir a informação adequada para avaliação de desempenho e apuração de resultados;
- Identificar ações corretivas;
- Verificar se as áreas estão identificando as potencialidades e fraquezas da Empresa perante oportunidades e ameaças;
- Garantir o cumprimento do processo de tomada de decisão. Responsabilizar-se pela coordenação da elaboração do planejamento (Orçamento, Procedimentos, etc.);
- Atuar em conjunto com as demais da elaboração de atribuições e responsabilidade para cargos de decisão dentro da organização;
- Responsabilizar-se pelos critérios de mensuração adotados pela Empresa;
- Monitorar o controle do desempenho das unidades a partir de interação com as mesmas;
- Estruturar e coordenar métodos eficientes de comunicação entre as unidades, e destas com a alta direção;
- Promover a Garantia Patrimonial e o Controle Interno; e
- Responsabilizar-se pelos graus de eficiência e eficácia da Empresa como um todo, base para avaliação de desempenho.

Dessa maneira a Controladoria constitui-se em um importante instrumento do processo de gestão cujo objetivo de auxiliar na obtenção de melhores resultados econômicos e financeiros provenientes das diversas ações realizadas dentro das organizacionais de qualquer setor da economia.

Porém, apesar de traduzir-se em facilitador do processo de gestão, alguns autores pressupõem que a Controladoria não pode subsidiar o segmento econômico das microempresas, alegando alguns pressupostos: custos são elevados; estrutura e organização insuficiente da empresa de pequeno porte; e, principalmente formação gerencial deficiente de seus administradores. Dessa forma, à micro e pequena empresa cabe apenas a utilização de serviços de contabilidade terceirizada, que se vinculam apenas a cuidar das obrigações fiscais das empresas, ausentando-se de todas as informações gerenciais.

2.3.1 Aplicabilidade da Controladoria nas micro e pequenas empresas

Em seu trabalho, Wahlmann (2003), aborda, além da conceituação da Controladoria, a sua utilização nas microempresas da cidade de Ubatuba-SP, a partir do volume considerável de mortalidade de empresas do segmento naquele município, utilizando-se, como amostra, quarenta empresas do município enquadradas no segmento, de um universo estabelecido de 1558.

Apesar de aferir que os empresários analisados possuem experiência profissional e que boa parte possui formação nas áreas de administração e economia, a forma de gestão observada na prática pouco lembra as técnicas acadêmicas e apresenta várias contradições, conforme elencadas por Wahlmann (2003):

- A preocupação dos microempresários está voltada em primeira linha para a receita de vendas, desconhecendo e desprezando os conceitos de custos e sua aplicabilidade;
- Desejam o crescimento, mas, com muito pouca visão estratégica, preferem a estagnação aguardando atitudes de terceiros;
- Afirmam entender a importância de Sistemas de Informações Gerenciais, porém não organizam e utilizam as informações do dia-a-dia;
- Demonstram muito pouco interesse em adquirir novos conhecimentos que beneficiariam o seu negócio.

Conduz o trabalho à percepção de que o processo decisório não utiliza das informações gerenciais disponíveis, que fundamentam sobremaneira estratégias calcadas em dados consistentes, eliminando a dependência das ocorrências dos fatores externos na condução dos destinos das organizações.

Aduz-se, portanto, que o processo decisório de má qualidade é de extremo risco e propicia carências no sentido da obtenção de eficiência, eficácia e efetividade da empresa que correspondem aos preceitos básicos da Controladoria Empresarial.

Conclui-se, a partir do trabalho, que depende em boa parte do contador mudar a imagem dos serviços contábeis, buscando qualificação para orientar o cliente microempresário a possuir uma estrutura simples de Sistema de Informação

Gerencial. Com esse propósito, a figura do contador se sobreporia a do consultor, capacitando o gestor a ponto de se tornar o seu próprio *controller*.

Oliveira (2005) propôs em seu trabalho elaborar uma proposta de controladoria empresarial para uma empresa de pequeno porte do setor metal-mecânico situada no Médio Vale do Itajaí-SC, que proporcione aos administradores um perfeito suporte aos atos de decisão na gestão da empresa.

Fundamenta Oliveira (2005), que um perfeito conjunto de informações geradas com o emprego de planilhas eletrônicas assegura aos micro e pequenos empresários potencial certeza de boas decisões para o progresso econômico-financeiro das MPEs.

A pesquisa de Oliveira (2005) consolida que a Controladoria, que tem como função primordial o gerenciamento dos sistemas de informações, de controle e de avaliação do desempenho empresarial passa a ter o objetivo de contribuir para o aperfeiçoamento contínuo dos processos internos, na busca da otimização do lucro, mediante a eliminação de todas as atividades que não adicionam valor.

Assim, os insumos informacionais passados pela Controladoria Empresarial para auxiliar os gestores na tomada de decisões, reveste-se de importância dentro do contexto empresarial, uma vez que são considerados todos os aspectos relevantes como a visão do ambiente interno e externo da organização.

O trabalho de pesquisa realizado por Lima (2007), junto às micro, pequenas e médias indústrias de São Caetano do Sul, teve o objetivo de dar conformidade à condição de que a utilização de instrumentos de controle gerencial fundamenta os gestores das empresas no processo de decisão.

De acordo com os resultados obtidos, Lima (2007) identificou posições contrárias de afirmações: as empresas estudadas, no seu processo decisório fundamentam-se a partir da utilização de ferramentas de controle; a literatura

constante do trabalho apontou para o revés da consolidação da pesquisa.

2.3.2 Instrumentos da Controladoria

A Controladoria, como apoio à consecução de resultados positivos nas empresas, tem como instrumentos o Processo de Gestão e Sistemas de Informações.

O processo de gestão é composto pelas etapas do planejamento, execução e controle, através dos quais os gestores planejam suas ações, implementam os planos e avaliam o resultado do que foi idealizado e orçado.

Como suporte, os Sistemas de Informações servem para o bom desempenho da gestão econômica. A controladoria disponibiliza aos gestores sistemas de informações gerenciais, que fundamentarão os mesmos a tomarem decisões e avaliarem aquelas já executadas, através de controles específicos.

O Quadro 1, a seguir, apresenta a integração do processo de gestão com os sistemas de informação:

Processo de Gestão	Sistemas de Informação
Planejamento Estratégico	Sistema de informações sobre variáveis ambientais
Planejamento Operacional: Pré-planejamento Planejamento de longo, médio e curto prazos	Sistema de simulações de resultados econômicos (pré-orçamentário). Sistemas de Orçamentos (gerenciais)
Execução	Sistema de padrões Sistema de informações de resultados realizados (integrado com o sistema de orçamentos)
Controle	Sistema de informações para avaliação de desempenhos e de resultados

Quadro 1 - Processo de gestão e sistemas de informações. Catelli (2002)

Catelli (2002) esclarece que os sistemas de informações são subdivididos em simulação, orçamentos, padrões e controle. Este conjunto de subsistemas viabiliza as seguintes ações:

- a) induzir os gestores à decisão correta;

- b) apurar os resultados econômicos dos produtos, atividades, áreas, empresas etc.;
- c) refletir o físico-operacional;
- d) permitir a avaliação de resultado dos produtos e serviços;
- e) promover avaliação de desempenho.

Segundo Fernandes (2007) torna-se relevante na condução dos negócios das empresas disporem dos mais adequados instrumentos para uma gestão estratégica eficaz, dentre os quais se destaca a Controladoria.

O seu trabalho constituiu-se de pesquisa a 70 pequenas e médias empresas do segmento industrial, das áreas específicas de fabricação de produtos alimentícios, fabricação de produtos têxteis, fábrica de plásticos, fabricação de produtos químicos e confecção de artigos do vestuário.

Indagados sobre as principais atribuições da Controladoria em suas empresas, Fernandes (2007) constatou, de acordo com as respostas dos gestores, que a Controladoria pode ser útil em termos de produto, objetivo, processo, atividades, requisitos e, finalmente instrumentos, porém nenhuma afirmação descreveu algo que seja estratégico do ponto de vista da vantagem competitiva.

O autor, ainda por sua vez, questionou aos micro e pequenos empresários pesquisados sobre as questões comportamentais, estruturais e contextuais que interferem e dificultam o processo de funcionamento da área da Controladoria e possibilidade de gerar e interagir com aspectos estratégicos da organização. As respostas o levaram-no a deduzir que o nível de participação da Controladoria no processo de gestão estratégica nas empresas é limitado e demonstra imaturidade, bem como percebeu pouca correlação entre a teoria e a prática.

Os resultados demonstraram que a Controladoria interfere pouco nas estratégias das empresas analisadas, necessitando que esta área desenvolva modelos e ferramentas práticas aplicáveis que estimulem a compreensão e o seu uso pelos tomadores de decisão. As informações fornecidas pela Controladoria

atendem as necessidades da própria Controladoria e não aos propósitos da estratégia e da vantagem competitiva.

Evidencia-se, no trabalho de Fernandes (2007), que a Controladoria pode ser aplicada e implementada em empresas de pequeno porte, porém, adequando-se às peculiaridades e processos de funcionamento, com o objetivo de tornar mais fácil a identificação dos preceitos e ferramentas aplicáveis ao segmento empresarial sob estudo.

2.4 Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas

O processo globalizado provoca a necessidade de sobrevivência e permanência de um modelo de negócio em um ambiente de concorrência, gerando significativos desafios, obrigando os gestores das empresas a buscarem alternativas estratégicas, a fim de manter a empresa viva no mercado, satisfazendo seus clientes e atenta aos fatos da economia.

O contexto empresarial se apresenta problemático para as empresas de pequeno porte em decorrência de fatores externos e internos, que independem ou não de procedimentos específicos das organizações. Dentre esses fatores apresentam-se a legislação, a concorrência, as exigências por padrões superiores de qualidade dos produtos e serviços e o atendimento aos clientes. Com o propósito de transpor essas barreiras torna-se necessário entender os preceitos de Planejamento Estratégico e que benefícios podem-se auferir a partir de suas aplicações direcionadas ao contexto das pequenas empresas

Conceitualmente, planejamento trata da capacidade de organizar e prever as consequências de uma série de ocorrências, atuando preventivamente aos possíveis efeitos indesejáveis resultante dos eventos.

Oliveira (2007) esclarece que o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que estabelece o rumo a ser seguido pela empresa, objetivando o grau de

interação perfeito com o ambiente, levando-se em conta, a capacidade estrutural da organização para administrar coerentemente o processo de adequação a essa nova metodologia.

Catelli (2002, p. 59) esclarece que: “A fase de planejamento estratégico tem como premissa fundamental assegurar o cumprimento da missão e da continuidade da empresa.”

O planejamento estratégico consiste na análise das oportunidades e ameaças (ambiente externo) com a consequente identificação dos pontos fortes e fracos (ambiente interno) da organização, visando elaborar as diretrizes estratégicas para assegurar o cumprimento da missão da empresa, bem como atingir a sua visão, que vem a ser o que se vislumbra no longo prazo (SCHIMIDT, 2002).

Contudo, a falta de preparo dos profissionais responsáveis pela gestão das micro e pequenas empresas não tomam as decisões através de modelo formal, e sim buscam apoio exclusivamente na experiência e na observação, baseadas em preocupações de curto prazo dos proprietários, comprometendo o foco de longo prazo para o empreendimento.

Portanto, os gestores das empresas de pequeno porte devem estar atentos ao adequado levantamento dos dados importantes que fomentarão as ações que se pretende implementar. Assim, informações inadequadas levarão a conclusões erradas e, conseqüentemente, gerando prejuízos que excluem as empresas do mercado.

O Planejamento Estratégico, para gerar eficiência, eficácia e efetividade, deve modelar-se essencialmente por informações coerentes que fundamentem a transformação em decisões e transcrevam os resultados planejados em um plano contendo as decisões e as ações a serem executadas.

Por sua vez, o Planejamento Estratégico leva em consideração as

percepções organizacionais vinculadas à visão sistêmica da empresa, em que se priorizam inicialmente as decisões que revelem maior abrangência e influência nos objetivos e metas organizacionais. Torna-se importante fundamentar todas as decisões de maneira a abranger desde a estrutura organizacional da empresa até os processos operacionais e administrativos.

Santos (2004) abordou que usualmente o Planejamento Estratégico, que faz parte das ferramentas da Controladoria, é visto como um instrumento de aplicação complexa, típica de grandes empresas. No entanto, os benefícios decorrentes de aplicação dessa ferramenta podem também ser usufruídos por Empresas de Pequeno Porte (EPP) com utilização de metodologia e mecanismos simplificadores.

A sistemática da ponderação de fatores, adotada pelo autor, seguiu as três primeiras etapas da metodologia de Certo e Peter (1993), conhecidas como fase de “elaboração” do Planejamento Estratégico, e objetivou resolver a principal dificuldade encontrada, confirmando autores anteriores, ou seja, a falta de tempo do empresário, que dedica suas horas de trabalho apenas às questões do dia a dia, inclusive levando serviços para casa.

A sistemática, apresentada como solução para a falta de tempo, consiste em direcionar as discussões e decisões em cada etapa da elaboração do PE em tabelas de fatores de influência, para a atribuição pelo empresário de notas a cada fator.

Essa qualidade de julgar, de “dar notas”, inerente ao ser humano, tem o papel de provocar a reflexão do empresário, objetivando tornar mais fluente e rápida sua reflexão, ao transformar questões abertas em questões de múltipla escolha, objetivando a sua operacionalização e transformando em um processo rápido, redutor da escassez de tempo do empresário.

Enaltecendo a importância do planejamento estratégico no segmento de empresas de pequeno porte tem-se o estudo realizado por Barbosa e Teixeira (2003), no qual as autoras buscaram identificar a missão e os objetivos das pequenas e médias empresas – PMEs – industriais sergipanas, o ambiente

empresarial, a influência da conjuntura econômico-financeira nas PMEs, a colocação das empresas no mercado e as possibilidades de crescimento.

No tocante à missão, verificaram as autoras que poucos gestores a formalizam, e que 52% compartilham deste instrumento do PE. Quanto aos objetivos destacam-se os econômicos, resumidos por crescimento e lucro, apesar de ter citações dos objetivos não econômicos (sociais), destacando-se a geração de empregos.

Barbosa e Teixeira (2003) ainda retratam que, na percepção dos empresários, a inovação tecnológica e a ampliação do mercado concorrencial se destacam como principais mudanças no ambiente empresarial.

Ficou patente às autoras que o gestor da PME é sempre o principal responsável pelos caminhos estratégicos a seguir, bem assim pela análise das informações sobre ameaças e oportunidades geradas pelo ambiente.

Portanto, Barbosa e Teixeira (2003) concluíram que o pensamento estratégico é artesanal, reativo ao ambiente, e a gestão é direcionada para a resolução de problemas cotidianos, apesar de destacarem que os empresários estão despertando para a necessidade de formular estratégias empresariais.

Corroborando com Santos (2004) conclui-se que o planejamento estratégico aplicado às empresas de pequeno porte surte efeitos consideráveis, abrindo a mente dos empresários às mudanças e a novos conhecimentos, ampliando sua visão de pensar predominantemente no curto prazo para o início de uma visão global e de longo prazo, trazendo para a empresa os benefícios da melhoria das condições de competitividade e lucratividade.

Lourenço (2006) registra a falta de organização como fator determinante a não sobrevivência da micro e pequena empresa brasileira, comenta a forma com que os empresários do segmento de MPE não observam ou não entendem os

fatores que influenciam diretamente os resultados das empresas, bem como afetam o projeto do empreendimento, sentenciando-o ao encerramento das suas atividades.

Com a abertura do mercado competitivo por conta da globalização e o acirramento da concorrência tornou-se aparente a importância da micro e pequena empresa para o desenvolvimento do país e o fator organização definitivo para a sobrevivência e continuidade da pequena empresa no mercado, mostrando ao administrador a importância do conhecimento da real situação atual da empresa para a tomada de decisões.

Para tanto, Lourenço (2006) apresentou em seu trabalho, a importância da organização, em seus diversos campos de planejamento, execução e controle, focando o quanto as estratégias de marketing, financeira e de recursos humanos dão consistência, através das ferramentas específicas, a que o modelo organizacional se mostre consolidado.

Identifica-se, a partir do trabalho, que se torna importante a aplicação de preceitos formais na administração das MPE, tais como planejamento e criação de planos de negócios específicos, principalmente porque o cenário mercadológico brasileiro atual exige maior competitividade e somente através da utilização de ferramentas negociais as empresas desse segmento permanecerão no mercado.

Sabe-se que existem inúmeras dificuldades à abertura e continuidade dos negócios para as micro e pequenas empresas, porém, a gestão dos empreendimentos com as ferramentas administrativas e conceitos técnicos seja possível controlar o andamento e resultados das empresas, evitando-se assim, seu fechamento ou endividamento por falta de planejamento e controle.

Vale refletir que Planejamento Estratégico não atua no campo da previsibilidade e sim, caracteriza-se por tentar esclarecer situações no médio e longo prazo gerando um conjunto de normas de procedimento a serem seguidas de acordo com as condições e cenários avaliados, tornando-se uma ferramenta poderosa para auxiliar os diversos processos decisórios, necessitando atualização

contínua.

2.5 Sistemas de informações contábeis

A contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões, uma vez que provê o administrador de relatórios gerenciais. Vale ressaltar ainda que os dados contábeis consistem em um completo sistema de geração de informações, pois trabalha correlatamente com o gerenciamento financeiro e o gerenciamento de resultados, possibilitando aos seus usuários a obtenção da evolução patrimonial da empresa (IUDÍCIBUS, 2009).

Portanto, ao longo dos anos a contabilidade foi se adequando às mudanças sociais que ocorreram, inclusive com mudança de critérios na geração de informações, através da contabilidade gerencial, visando suprir os anseios dos gestores de organizações, buscando suprir os seus modelos decisórios.

Segundo Marion (2003), a contabilidade gerencial coleta dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando e sumarizando em forma de relatórios ou de comunicados, que contribui sobremaneira para a tomada de decisões.

Os Sistemas de Informações Contábeis foram criados com o objetivo de auxiliar as empresas no seu processo de controle patrimonial e de resultado, fundamentando os administradores a tomarem decisões mais acertadas, com o objetivo principal de buscar cada vez mais o crescimento e a prosperidade da organização.

As informações contidas no SIC deverão espelhar a perfeita realidade do que está ocorrendo com os fatos internos da empresa, tais como volume de bens e direitos (ATIVOS), bem como a contrapartida das obrigações (PASSIVO), aliada aos componentes de resultado (RECEITAS e DESPESAS), caminho da empresa para os reinvestimentos dos lucros.

No caso específico das empresas de pequeno porte, nem sempre as informações disponibilizadas são as mais adequadas para a tomada de decisão, e isto pode estar relacionado a alguma deficiência ou limitação, decorrente da falta de obrigatoriedade de compor um Sistema de Informações Contábeis (SIC).

É preciso então que esses empresários avaliem corretamente os relatórios apresentados para terem certeza de que as informações contábeis não os colocariam em condições menos vantajosas perante a concorrência. Note-se que a omissão de informações vem prejudicar as decisões inerentes a redução de custos ou adequação do processo produtivo, dessa forma, podendo até retirar a empresa do mercado.

No ato de administrar os gestores se amparam nos sistemas de informações referentes a cada área de gestão. Assim, Padoveze (2004) esclarece que o sistema de informação contábil passou a ser considerado um dos principais sistemas de informação gerencial, o qual atuando conjuntamente com os demais sistemas organizacionais contribui com todas as etapas do processo decisório e de gestão, tornado-se uma ferramenta gerencial indispensável.

A Tabela 2 apresenta, na ótica de Padoveze (2004), a abrangência das informações contábeis, com as áreas vinculadas e detalhes que subsidiarão os gestores nas suas decisões:

Tabela 2 – Sistema de Informação Contábil

SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL		
ÁREA LEGAL/FISCAL	ÁREA DE ANÁLISE	ÁREA GERENCIAL
- Contabilidade Gerencial - Correção Monetária Integral - Contab. em outras Moedas - Consolidação de Balanços - Valorização de Inventários - Controle Patrimonial	- Análise de Balanço - Análise Fluxo de Caixa - Gestão de Impostos	- Orçamentos e Projeções - Custos e Preços de Venda - Contab. por Responsabilidade - Centro de Lucros e Unidades de Negócio - Acompanhamento do Negócio

Fonte - Sistema de Informação Contábil: Padoveze (2004).

Como já foi amplamente descrito, um sistema contábil moderno consiste em permitir ao administrador uma visualização não somente dos acontecimentos do presente, mas também antever o futuro.

Um problema que atinge muitas empresas que estão em plena capacidade de desenvolvimento é a descoberta que seu capital de giro está esgotado e sua capacidade de produção chegou ao fim.

Certamente um administrador que possui um moderno e eficiente sistema contábil jamais passará por situação semelhante, pois com antecedência descobrirá que, diante de sua evolução de crescimento, será necessário buscar recursos financeiros para fazer frentes aos patamares que a empresa estará inserida no futuro, podendo ainda descrever necessidade de novos investimentos, conquista de outros mercados e direcionamento para novos negócios.

As informações gerenciais são muito importantes para as decisões do gestor, a Tabela 3 que segue, elaborada por Padoveze (2004), evidencia algumas diferenças e similaridades entre os sistemas que focam a Contabilidade Financeira e a Gerencial:

Tabela 3 – Comparação entre a Contabilidade Gerencial e a Financeira.

Fator	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuários dos relatórios	Externos e internos	Internos
Objetivo dos relatórios	Facilitar a análise financeira para as necessidades dos usuários externos	Objetivo especial de facilitar o planejamento, controle, avaliação de desempenho e tomada de decisão internamente
Forma dos relatórios	Balanço Patrimonial, Demonstração dos Resultados, Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos e Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido	Orçamentos, contabilidade por responsabilidade, relatórios de desempenho, relatórios de custo, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão

Frequência dos relatórios	Anual, trimestral e ocasionalmente mensal	Quando necessário pela administração
Custos ou valores utilizados	Principalmente históricos (passados)	Históricos e esperados (previstos)
Bases de mensuração usadas para quantificar os dados	Moeda corrente	Várias bases (moeda corrente, moeda estrangeira – moeda forte, medidas físicas, índices etc.)
Restrições nas informações fornecidas	Princípios Contábeis Geralmente Aceitos	Nenhuma restrição, exceto as determinadas pela administração
Arcabouço teórico e técnico	Ciência Contábil	Utilização pesada de outras disciplinas, como economia, finanças, estatísticas, pesquisa operacional e comportamento organizacional
Características da informação fornecida	Deve ser objetiva (sem viés), verificável, relevante e a tempo	Deve ser relevante e a tempo, podendo ser subjetiva, possuindo menos poder de verificação e menos precisão
Perspectiva dos relatórios	Orientação histórica	Orientada para o futuro para facilitar o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do fato (para impor metas), acoplada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais (para o controle posterior do fato)

Fonte: PADOVEZE (2004)

Com o objetivo de identificar a importância da contabilidade gerencial no processo de subsidiar a gestão das micro e pequenas empresas, Henrique (2008) elaborou trabalho a partir de informações contidas na literatura sobre o tema.

No trabalho foram apresentadas ferramentas simplificadas da contabilidade gerencial que aplicadas as micro e pequenas empresas serão de grande utilidade na tomada de decisão, gerenciamento e planejamento dessas empresas, tais como:

- a) Balanço Patrimonial Simplificado que possibilitará uma visão da empresa em seus diferentes aspectos;
- b) Demonstração de Resultados Simplificados, através dos quais o gestor poderá acompanhar a geração de resultados na empresa;
- c) Elaboração de Índices Financeiros e Econômicos através do Balanço

Patrimonial e da Demonstração de Resultado, que possibilitará gerar informações sobre as mais diversas situações da empresa; e

- d) Demonstração de Fluxo de Caixa Simplificado, através desta demonstração o pequeno empresário poderá manter um maior controle de suas entradas e saídas de recursos financeiros, o que será de grande valia para projeções futuras e para a própria gestão financeira no curto prazo.

Assim, Henrique (2008) esclarece que o planejamento financeiro em seus diversos ângulos de estudo será mais bem elaborado se a empresa mantiver um sistema de contabilidade integrado, que possibilite a qualquer tempo extrair de dados contábeis as informações de grande utilidade, que será a base de uma administração segura e bem sucedida.

Evidencia-se a necessidade de que o pequeno empresário deve cobrar de seu contador maior participação no tocante a assessoria e ao apoio na administração de sua empresa. O contador, por sua vez deve abandonar a figura de mero cumpridor das obrigações fiscais e como um mal necessário às organizações empresariais e ser um agente de transformação, um assessor nas decisões tomadas, alguém que extraia dos números as informações necessárias para as decisões, um suporte a administração segura.

Pesquisando 48 empresas no município de Teresópolis - RJ, Rapozo (2004) objetivou verificar, tanto na ótica do empresário quanto na do profissional que presta serviços de contabilidade, a utilização das informações contábeis para o processo de gestão e tomada de decisão nas micro e pequenas empresas

Rapozo (2004) identificou que as micro e pequenas empresas pesquisadas utilizam-se dos relatórios gerenciais disponibilizados pela Contabilidade para fins gerenciais de controle e planejamento.

Os micro e pequenos empresários revelaram que estão satisfeitos com o profissional contábil, crendo que este cumpre o seu papel e não veem que exista nenhum outro tipo de serviço que poderia ser feito.

Do trabalho se conclui que contabilidade é importante não só para atender às exigências legais, mas principalmente, para registrar e converter dados em informações e conhecimento que possam auxiliar para a continuidade das organizações. Todavia, Rapozo (2004) afirma que, “enquanto o contabilista ainda for visto como despesa ou uma obrigação surgirá espaço para questionamentos sobre sua importância para as empresas.”

Com o objetivo de averiguar se os profissionais da contabilidade geram as informações necessárias às decisões dos gestores das pequenas e médias empresas no município de Vitória – ES, Amaral e Ladeira (2004) realizaram pesquisa com 42 profissionais de contabilidade, constatando que a grande maioria dos pesquisados não realiza a análise contábil da necessidade de capital de giro – NCG.

Os autores constataram a falta de consciência dos empresários de que a origem dos dados está sob suas responsabilidades, repassando aos contabilistas com precisão, a fim de que, sejam geradas as informações que venham subsidiar as decisões.

Considerando que a qualidade das informações geradas pela documentação repassada pelas pequenas e médias empresas não pode ser diferente dos dados constantes nessa documentação, em termos de qualidade, Amaral e Ladeira (2004) questionam até que ponto essas informações ajudariam ou dificultariam a tomada de decisão por parte dos empresários, caso assim o fizessem os contabilistas.

De acordo com o estudo de Amaral e Ladeira (2004), evidencia-se a necessidade de que uma maior interação entre contabilistas e gestores das empresas, visando diminuir a deficiência dos profissionais da área contábil quanto ao conhecimento da realidade interna das organizações as quais prestam serviço, transformando a função da simples contabilidade em estratégias de controladoria, com o fornecimento de informações gerenciais compatíveis com as necessidades das empresas.

Com uma investigação no Rio Grande do Norte, Queiroz (2005) procurou identificar se a informação contábil é utilizada no processo decisório auxilia o gerenciamento das empresas do segmento de micro e pequenos empreendimentos. A autora pesquisou 143 empresas da região do Seridó – RN, composto, preponderantemente, pelos municípios de Caicó e Currais Novos

Queiroz (2005) buscou com a análise aceitar ou rejeitar duas hipóteses, a seguir:

- a) as informações contábeis utilizadas no processo decisório das MPE's do Seridó não correspondem integralmente às necessidades informativas dos gestores, hipótese rejeitada uma vez que, conforme consolidação dos dados, os empresários confirmam a utilização de informações contábeis apenas na elaboração de informativos fiscais e trabalhistas e recebimentos de dados provenientes da contabilidade (demonstrativos contábeis) com o intuito de captação de recursos com os credores. As informações contábeis são utilizadas para cumprimento das legislações governamentais e exigência dos credores, não sendo útil no processo de tomada de decisão que envolve aspectos econômico-financeiros, essa percepção é favorável entre todos os respondentes dessa pesquisa.
- b) os microempresários da Região do Seridó levam sua experiência e intuição em consideração na tomada de decisão de caráter econômico-financeiro. Esta hipótese é acatada e confirmada, a partir das respostas dos pesquisados.

A partir do trabalho de Queiroz (2005) conclui-se que as informações contábeis recebidas pelos profissionais contábeis não atendem integralmente as solicitações informativas dos gestores das MPE's estudadas, uma vez que os empresários não se valem dessas informações para tomar decisões que gerariam maior rentabilidade aos seus negócios.

Palma (2005), com o objetivo de identificar as principais características no

relacionamento entre os profissionais de contabilidade e as micro empresas, bem como se as informações geradas pela contabilidade possuíam fundamentação para a utilização pelos gestores das empresas pesquisadas no processo decisório-gerencial, realizou estudo na cidade de Unai – MG.

Da pesquisa de campo aplicada aos profissionais de contabilidade e aos micro e pequenos empresários o autor apurou que, principalmente no tocante às informações contábeis, apesar de, na sua maioria, os pesquisados confirmarem sobre a sua importância. Palma (2005) identificou que a qualidade dessas informações deve evoluir, principalmente no que se refere a refletir a realidade econômico-financeira e patrimonial das empresas, com foco para o futuro.

O trabalho desenvolvido por Tenório (2004) procurou verificar a adequação do sistema de informações gerenciais às rotinas gerenciais das empresas de pequeno porte no ramo de confecção da cidade de Recife e sua relação com o processo de tomada de decisão.

Tenório (2004) buscou confirmar três hipóteses levantadas sobre o tema, através de pesquisa realizada com 25 empresas, conforme seguem:

- a) as empresas do segmento estudado não se utilizam e nem se fundamentam das informações disponíveis em seus sistemas para realizarem as suas práticas gerenciais (hipótese confirmada);
- b) indisponibilidade de sistemas de informações gerenciais pelas empresas pesquisadas, hipótese não confirmada pelo autor, tendo em vista que, apesar de não integrados, as empresas possuem sistemas de informações, de acordo com a necessidade do gestor, que já atua há algum tempo no mercado, ou seja, considerado um empresário experiente;
- c) o sistema de informações não subsidiam as tomadas de decisões gerenciais, comprovando-se a hipótese a partir da identificação de que as empresas pesquisadas não realizam planejamento de longo prazo, ou não o fazem de forma alguma.

De acordo com o autor, o estudo mostrou a importância das empresas de pequeno porte da cidade do Recife em termos de sua geração de emprego, contribuindo, assim, com a geração de renda e arrecadação tributária do Estado.

Conclui-se do trabalho de Tenório (2004) que, em geral, as empresas não fazem planejamento de longo prazo, apesar de disporem de sistemas diversos de informações. Dentre os principais utilizados estão: compras e pedidos de compras, contas a pagar, controle de estoques, faturamento de vendas, contas a receber e fluxo de caixa.

No intuito de verificar a hipótese de que os instrumentos da contabilidade e o processo do empreendedorismo são preponderantes para as micro e pequenas empresas, Vieira (2008) realizou estudo junto às empresas panificadoras de Campo Grande – MS.

O trabalho foi segmentado em dois grupos de públicos-alvo: nove empreendimentos apoiados pelo Programa de Apoio à Panificação - PROPAN e quinze panificadoras sem adesão ao programa, totalizando 24 micro e pequenas empresas na amostra tratada..

O Programa é uma estrutura desenvolvida pela Associação Brasileira de Indústria de Panificação – ABIP, que realiza parcerias com órgãos de apoio às micro e pequenas empresas (SEBRAE e SENAI), que tem como objetivo de promover ações que beneficiem as empresas cadastradas no tocante a aperfeiçoamento do pessoal, nas áreas financeira, administrativa, produção, marketing e vendas entre outras.

Vieira (2008) constatou que os gestores das empresas apoiadas pelo programa PROPAN conhecem e utilizam os relatórios gerenciais na busca de melhor desempenho, através do espírito empreendedor dos proprietários.

Situação inversa foi apurada pela autora para as demais empresas que não

estão filiadas ao programa, em que poucos são os gestores que utilizam relatórios gerenciais, evidenciando o fluxo de caixa como informação mais utilizada, apenas para verificações no curto prazo.

Confirma-se, portanto, que a maioria das empresas do segmento utiliza as ferramentas da contabilidade apenas com fins fiscais, para pagamento de impostos, abstendo-se do uso como instrumento de apoio à gestão, através da Contabilidade Gerencial ou a percepção dos fundamentos da Controladoria Empresarial.

2.6 Gerenciamento dos recursos financeiros nas micro e pequenas empresas

O adequado planejamento é uma das condições preponderantes para que a gestão das empresas tenha resultados eficientes e eficazes. Assim, a gestão financeira, por envolver principalmente o objetivo primordial das organizações – o resultado – deve ser cuidadosamente planejada, executada, acompanhada e avaliada.

A gestão financeira fundamenta-se em assegurar o objetivo de liquidez da empresa, identificando o quanto o fluxo de caixa é impactado pelas decisões das diversas áreas, ou seja, tem como foco a análise e acompanhamento da entrada e saída de recursos financeiros da empresa, avaliando esse volume na área operacional e não operacional.

Contudo, o objetivo da gestão financeira só poderá ser alcançado se a empresa, efetivamente, utilizar-se das atividades vinculadas à função ou área financeira, denominada de finanças ou administração financeira.

Consolida-se, então, que a gestão financeira tem como função essencial a verificação dos fluxos financeiros das empresas e a adequada correlação das suas origens para fundamentar as decisões de aplicação e captação dos recursos, a partir do auxílio das informações contábeis, que medem o impacto financeiro no ativo

caixa, a partir das decisões administrativas tomadas no nível operacional.

Vê-se, portanto, que a rentabilidade satisfatória e a liquidez adequada são molas mestras para a permanência da empresa no mercado, mesmo que esse paralelismo financeiro se constitua de efetivo desafio enfrentado pela área de apoio aos gestores na manutenção dos resultados empresariais traçados.

O desempenho perfeito da área ou função financeira terá efeitos favoráveis à obtenção de liquidez adequada com a concomitante geração dos lucros empresariais, somente se ocorrer um processo de informações contábeis funcional, a fim de que sejam planejadas ações coerentes e consistentes que mensurem as receitas, os custos e as despesas.

O processo de gerenciamento e a estrutura organizacional utilizados nas micro e pequenas empresas deixa o segmento com maior vulnerabilidade às mudanças do ambiente externo. Com o fim de manterem-se vivas no mercado concorrencial necessitam de ferramentas gerenciais que venham a otimizar e dar maior velocidade ao processo decisório.

Apresenta-se, portanto, para as empresas de pequeno porte a necessidade de que os seus gestores, em tempos competitivos como os atuais, busquem cada vez mais informações mercadológicas e úteis, a fim de gerar efetividade nos propósitos empresariais, para se manterem 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.

De acordo com o SEBRAE (2007), ficou patente de que as micro e pequenas empresas não têm garantida a excelência na organização ou até mesmo que não se

estruturam financeiramente de maneira eficaz e adequada para preservar sua sustentabilidade em tempos de turbulência.

Conseqüentemente, a gestão dos recursos financeiros, por envolver dinheiro, não deve ser tratada de forma improvisada muito menos amadoristicamente, com esse foco, torna-se obrigatório o conhecimento de algumas ferramentas de controles financeiros em todos os níveis organizacionais, bem como os processos possíveis de aplicação buscando o êxito nos negócios.

Em pesquisa realizada Dutra (2002), estabeleceu uma amostra composta por 262 empresários no município de Londrina – PR com o objetivo de analisar os principais motivos de encerramento das atividades das micro e pequenas empresas naquele município, no período de 1995 a 2000.

Algumas pesquisas realizadas no Brasil definem como fatores de maior ocorrência para o encerramento das empresas de pequeno porte a falta de capital e a má administração financeira.

Contrapondo essa tendência, na pesquisa de Dutra (2002) evidenciou-se que os fatores sócio-econômicos não são suficientes para esclarecer fracasso empresarial, associando-se outros elementos como o próprio perfil psicológico do empreendedor.

Quando analisados o perfil empresarial no tocante à gestão dos empreendimentos o Dutra (2002) concluiu que os de micro e pequenos empresários necessitam de maior capacitação gerencial, principalmente com o surgimento de novas metodologias ou abordagens empresariais que venham a contribuir com o processo longevidade das empresas.

Por outro lado, ainda sugere Dutra (2002, p. 113) “que as instituições especializadas de apoio (SEBRAE, Instituições de Ensino Superior, associações de apoio, etc.) também desenvolvam estratégias mais agressivas junto ao potencial

empreendedor, com a finalidade de aumentar a procura por estas organizações, para melhor orientá-los.”

Constata-se que, apesar da boa administração financeira ser fundamental para a consecução dos objetivos das micro e pequenas empresas, necessita-se de aprimorar nos empreendedores outras qualidades, que, por certo, os direcionarão à permanência no mercado competitivo

As ferramentas financeiras têm como objetivo avaliar os volumes financeiros que ingressam na empresa em forma de vendas de produtos e serviços e são dispendidos em prol da produção e vendas em nível operacional para não gerar nenhuma ruptura na gestão dos recursos totais, além de evitar decisões equivocadas.

Por consequência, o nível operacional gera informações imprescindíveis e que compartilhada com as informações do nível tático e estratégico credenciado o administrador a tomar decisões de forma mais apropriada e de certa maneira com maior teor de criticidade para evitar o erro. Serão apresentadas, por nível ascendente, ferramentas pertinentes aos níveis e direcionadas à boa gestão e formação de critério para decisão.

O processo produtivo direto das empresas gera, através das informações pertinentes, as ferramentas do nível operacional, ou seja, tudo que possibilita ao gestor a visualização de seu negócio. São atividades de trabalho ou tarefas da organização, onde as mesmas estão ligadas ao controle operacional da empresa visando alcançar os padrões de funcionamento pré-estabelecidos.

As informações são geradas a partir de metodologias criadas no âmbito das finanças e contabilidade com o objetivo principal de fornecer subsídios aos gestores, que fundamentarão suas decisões e promoverão à gestão financeira o direcionamento para as atividades dos níveis operacionais, preponderantemente aos resultados empresariais.

Para tanto, apresentam-se alguns dos controles específicos e operacionais que coordenam o fluxo financeiro das micro e pequenas empresas, levando-as ao perfeito controle do seu ciclo operacional, evitando a utilização desorganizada do capital de giro próprio.

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.

Segundo Assaf Neto e Silva (2006, p. 97),

“Crédito diz respeito à troca de bens presentes por bens futuros. De um lado uma empresa que concede crédito, troca produtos por uma promessa de pagamento futuro. Já uma empresa que obtém crédito recebe produtos e assume o compromisso de efetuar o pagamento no futuro.”

Pelo critério da liquidez 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.

Para Assaf Neto e Silva (2006, p. 97),

“A venda a prazo pode ser justificada como importante estratégia de mercado. É bastante comum particularmente no varejo, o uso da venda a prazo visando proporcionar um volume médio de vendas superior à venda a vista. Nesta situação, a empresa pode optar por oferecer crédito como uma forma de incentivar as vendas por impulso.”

Atualmente, pela própria condição do mercado concorrencial, as vendas a prazo nas empresas representam um considerável volume de recursos. Por conseqüência, as empresas devem manter uma determinada adequação dos recursos que recebem a prazo com os que pagam na mesma modalidade, visando, financeiramente, administrar a liquidez, calcularem de forma coerente o risco e

adequar a rentabilidade aos níveis dos negócios realizados.

Outro instrumento de avaliação financeira que pode ser utilizado pelas micro e pequenas empresas é o fluxo de caixa, que se trata de um instrumento de análise administrativa, no qual são registradas, em um determinado período de tempo, as entradas e saídas de recursos das atividades operacionais da empresa. A partir da confecção do fluxo de caixa, a empresa tem a possibilidade de antever-se e saber o volume de recursos necessários para o seu custeio, trabalhando com coerências as duas vertentes: a escassez dinheiro ou o excedente de caixa.

A partir do fluxo de caixa as empresas identificam os volumes de entradas e saídas de dinheiro e seus equivalentes. Nessa ótica, o controle do fluxo de caixa é um grande sistema de informação para o qual convergem os dados financeiros gerados em diversas áreas da organização.

Assaf Neto e Silva (2006, p. 35) afirmam que:

“Contextos econômicos modernos de concorrência de mercado exigem das empresas maior eficiência na gestão financeira de seus recursos, não cabendo indecisões sobre o que fazer com eles.”

A administração do caixa é a função-chave que determina a liquidez, considerando-se que empresas possuidoras de maior disponibilidade de caixa terão, conseqüentemente, maiores possibilidades de saldar as contas no curto prazo.

Nessa mesma visão, observa-se que maiores disponibilidades de caixa geram volumes mais concentrados em aplicação na empresa, com isso, maiores serão os lucros, evitando-se a perda de liquidez e abrindo precedentes, caso sejam necessários, da concessão de descontos sobre pagamentos à vista dos seus clientes.

O controle do nível de caixa das empresas é uma das tarefas que mais geram apreensão aos gestores financeiros das empresas, visto que o nível desejado de caixa deve cumprir dois caminhos: a captação de recursos, quando este for

insuficiente; e aplicação dos excedentes de caixa em outros itens do ativo da empresa, permitindo um retorno adequado e seguro, direcionando assim, no momento de amortizar os empréstimos ou resgatar as aplicações, em atividades realmente produtivas.

Portanto, cabe ressaltar que o objetivo primordial é minimizar o nível de caixa sem que ao mesmo tempo, o saldo de segurança ponha em risco a capacidade da empresa em saldar suas obrigações nas datas dos respectivos vencimentos.

O aumento dos volumes financeiros do caixa advém de atividades que o gestor pode se utilizar, através de um bom planejamento, dentre alguns itens destacam-se os seguintes:

- Investimentos realizados;
- Empréstimos bancários;
- Vendas de itens do ativo;
- Vendas à vista;
- Recebimento de duplicatas a receber.

O escalonamento dos vencimentos futuros das dívidas circulantes das empresas, dentro de uma coerência dos possíveis recebimentos no curto prazo torna-se fator imprescindível para a perfeita administração do fluxo de caixa.

Marques (2008) realizou trabalho com o objetivo de apresentar às micro e pequenas empresas modelo de planejamento financeiro, que contempla a análise dos dados contidos na Demonstração dos Resultados do Exercício – DRE, o Demonstrativo do Fluxo de Caixa – DFC, fundamentado àqueles gestores a partir dos dados contábeis às decisões e acompanhamento do desempenho das empresas.

A apresentação de conceitos de planejamento e análise financeira, bem como técnicas de controle, objetivando a redução das taxas de mortalidade do segmento de micro e pequenas empresas, bem assim promover o crescimento e melhoria de desempenho com sustentabilidade.

Marques (2008) ainda faz o uso de conceitos mais avançados, não utilizados rotineiramente pelas micro e pequenas empresas, tais como: estrutura de custos, definindo a importância da diluição dos custos fixos, uma vez que não são influenciados pela produção/venda dos produtos e serviços; formação de preço, a partir do *Mark-up*, determinando o preço através da inclusão dos custos operacionais e dos custos/despesas fixas, que promoverá uma condição mais realista do resultado da empresa.

No tocante à administração de estoque servem como referência diversos métodos de controle, enfatizando o sistema ABC como reflexo de redução de custos no momento em que é administrado com maior relevância o grupo de itens mais importantes para o processo produtivo.

Ficou patente no trabalho a preocupação do autor em definir e esclarecer a funcionalidade de se estabelecer o ponto de equilíbrio operacional, com o fim de mostrar aos gestores o quanto é importante saber o quanto se deve produzir e vender para cobrir os custos totais (fixos e variáveis).

2.7 Análise econômico-financeira de empresas

A análise utiliza-se das informações registradas nas demonstrações contábeis, servindo para avaliar a situação da empresa e fundamentando à tomada de decisões pelos gestores, uma vez que apresenta, em alguns indicadores analisados, a evolução positiva ou negativa da situação econômico-financeira da empresa, promovendo a comparação com os indicadores de mercado ou com a concorrência, identificando a sua performance.

Neste trabalho apresentaremos, a seguir, quatro grupamentos de indicadores:

- a) Indicadores de Estrutura de Capitais
- b) Indicadores de Liquidez
- c) Indicadores de Prazos Médios
- d) Indicadores de Rentabilidade

2.7.1 Indicadores de estrutura de capitais

Os Indicadores de Estrutura de Capitais são utilizados para que a empresa tome decisões no tocante ao uso dos recursos, visando melhorar o seu processo operacional, tais como repor estoque, manter recursos no caixa ou estabelecer critérios de vendas à vista ou a prazo.

No entanto, na busca incessante de resultados o planejamento sobre a atividade empresarial requer decisões sobre ampliação da capacidade produtiva e, para tanto, necessitaria aumentar as instalações existentes ou adquirir máquinas e equipamentos que gerem maior produtividade.

Ludícibus (2009, p. 83) promove uma abordagem muito interessante sobre a estrutura de capital das empresas:

“Cada empreendimento possui estrutura ótima de composição de recursos e não existem regras fixas. A natureza do endividamento, as taxas de juros e as despesas reais de financiamento, quando comparadas com o retorno que tais recursos têm uma vez investidos no ativo, em confronto com os custos alternativos do que o nível absoluto de tais quocientes em determinados momentos.”

Esse tipo de decisão envolve a escolha de fontes de recursos que corresponda perfeitamente aos objetivos da empresa, a fim de adequar aumento na produção e produtividade com a capacidade de pagamento. Assim, a análise estratégica define, dentre recursos próprios ou de terceiros, quais os mais apropriados e que influenciarão, de forma menos onerosa, os resultados da organização.

Dentre os indicadores de estrutura de capital apresentam-se alguns importante que auxiliam, de forma adequada a verificação da composição, nas fontes de recursos da empresa, de capitais de terceiros, que apresenta, em termos percentuais, a razão entre o Passivo Circulante e Exigível no Longo Prazo em relação ao Patrimônio Líquido. Caso o resultado deste indicador venha a apresentar valores maiores que 100% existirá predominância de capitais de terceiros nas fontes

de recursos.

Este indicador se apresenta como de risco ou de dependência, uma vez que determina, no ponto de vista financeiro, quanto maior a razão entre Capital de Terceiros e Patrimônio Líquido a empresa terá dependência crescente em relação aos recursos alheios e menor liberdade financeira.

Outro indicador de estrutura importante para a análise do direcionamento das fontes de recursos próprias é o que trata sobre a imobilização do patrimônio líquido, que afere o quanto dos recursos dos sócios está financiando o ativo permanente e, conseqüentemente, deixando de direcionar recursos para o ativo operacional, que gera os resultados. Quando o indicador for superior a 100% é um forte indicativo de problemas na saúde financeira da empresa.

O Endividamento Geral mostra o volume de recursos de terceiros que financiam o Ativo da empresa, bem como, a diferença de 100% apresenta o percentual de recursos próprios que realiza o financiamento. Analisando-se este indicador por balanços consecutivos tem-se a real política de obtenção de recursos da empresa, bem como sua dependência, em termos de proporção, para as atividades do ativo, se de capitais de terceiros ou de capitais próprios.

O Endividamento Oneroso calcula quantos por cento do total do Ativo da empresa é financiado com capital de terceiros que por sua natureza geram juros contra a empresa, chamados de passivos onerosos. Dentro do Passivo Oneroso encontram-se as contas de Empréstimos e Financiamentos, tanto de curto quanto de longo prazo. O seu cálculo se dá para divisão do Passivo Oneroso pelo total do Ativo. Quanto menor for, melhor para a empresa.

Cabe salientar que a análise do Endividamento Oneroso, especificamente para as micro e pequenas empresas, apresenta o percentual de empréstimos que impactarão os ativos, sem relevar o percentual de taxa de juros contratado, gerador, de fato, das despesas financeiras, a partir do capital principal requerido ao agente financiador e o prazo para a efetiva reposição desses recursos.

2.7.2 Indicadores de liquidez

Os indicadores de liquidez orientam a análise econômico-financeira para as relações existentes entre as fontes de recursos (ATIVOS) e as origens de recursos (PASSIVOS). Assim, torna-se necessário promover a avaliação desses indicadores em diversos exercícios, a fim de identificar os seus comportamentos.

É importante que os gestores das micro e pequenas empresas tenham a clarificação de análise de que índice de liquidez alto não representa, por si só, excelente saúde financeira da organização. Porém, o que gera valor ao índice de liquidez é a qualidade dos ativos e a sua perfeita correlação de prazos de recebimento e pagamento, indicando efetiva segurança.

O Índice de Liquidez Geral reflete a capacidade de pagamento de todo o exigível da empresa, face aos ativos circulantes e realizáveis. Saliente-se que o risco de crédito será maior na medida em que o ILG for menor.

Em termos de análise, indica quanto a empresa possui no Ativo Circulante e Realizável no Longo Prazo para cada \$ 1,00 de dívida total. Quando o ILG > 1 significa que a empresa tem certa folga, uma espécie de margem de segurança sobre os compromissos assumidos. A situação financeira nesse caso tende a ser satisfatória.

A liquidez corrente, por sua vez, é um dos índices mais utilizados na análise econômico-financeira, principalmente por focar os recursos de curto prazo. Indica o quanto a empresa poderá dispor em recursos do Ativo Circulante para cumprir suas obrigações do Passivo Circulante.

Apresenta, portanto, o quanto a empresa possui no Ativo Circulante para cada \$ 1,00 de Passivo Circulante. Quando $AC > PC$ e, por consequência o $ILC > 1$, os valores circulantes (ativo operacional) são suficientes para cobrir as dívidas de curto prazo e ainda se apresenta uma “folga” financeira.

Os estoques, por gerarem custos representativos, se não comercializados têm uma criteriosa avaliação no tocante à liquidez. Para tanto, o Índice de Liquidez Seca indica o quanto a empresa poderá dispor de recursos circulantes, sem vender seus estoques, para cumprir as obrigações de curto prazo. O resultado do índice mostra, dentro da análise, o quanto representam os estoques na capacidade de pagamento da empresa, refletindo o quanto a empresa possui de ativos líquidos e realizáveis para cada \$ 1,00 de Passivo Circulante.

2.7.3 Indicadores de prazos médios

Os indicadores de Prazos Médios têm grande contribuição na identificação da quantidade de dias em que as atividades operacionais giram, por este motivo também são denominados de índices de atividade ou rotação. Seu resultado é obtido pelo confronto dos elementos da DRE com elementos do Balanço patrimonial. Configura-se, portanto, na análise dos ciclos de liquidez da empresa.

Existem três ciclos de atividades, aos quais serão feitas as descrições, levando ao gestor a orientação de que os mesmos devem ser analisados sempre em conjunto.

Ciclo da Atividade Econômico – tem início quando da aquisição da matéria prima ou com os custos e despesas relacionados com as operações, antes da compra, encerrando-se quando da venda do produto fabricado ou com as despesas relacionadas com as operações após a venda;

Ciclo da Atividade Financeiro - tem início com o primeiro pagamento ao fornecedor e é concluído com o recebimento da venda realizada no ciclo econômico, ou ainda, começa com o desembolso de custos ou despesas e encerra com o recebimento da venda;

Ciclo da Atividade Operacional - inicia-se na aquisição da matéria prima ou o próprio ciclo financeiro, o que ocorrer primeiro e encerra-se junto com o recebimento

das vendas realizadas ou com o ciclo financeiro, o que ocorrer por último. Em condições normais o ciclo operacional é o processo efetivo da liquidez, iniciando-se na aquisição da matéria prima e concluindo-se na conversão em dinheiro, a partir do prazo de rotação dos estoques com o prazo de recebimento da venda.

Vale ressaltar que o Ciclo Financeiro define o prazo que a empresa tem que aguardar, com a utilização de capital de giro – recursos próprios ou onerosos, captados de terceiros –, para suprir suas necessidades operacionais, abrangendo produção, estocagem, venda e recebimento.

No entanto, se a empresa estiver com o ciclo operacional descasado com o ciclo do fornecedor, que é o prazo dado pelos fornecedores para o pagamento das matérias-primas, gerará, necessidade de capital de giro, obrigando-a a recorrer a capitais de terceiros.

Os ciclos econômico, operacional e financeiro são compostos pelos prazos médios estabelecidos pela empresa no processo produtivo, junto aos clientes e perante os fornecedores, através da estocagem, dos vencimentos das duplicatas a receber e a pagar, respectivamente.

O Prazo Médio das Compras significa a quantidade de dias, em média, que a empresa passa para quitar seus compromissos junto aos fornecedores de matérias primas ou mercadorias. Dizemos que é o prazo concedido pelo fornecedor, que decorre, em média, entre a compra e o respectivo pagamento.

Ao período em que os produtos permanecem estocados na empresa antes da realização das vendas e entrega aos clientes chama-se Prazo Médio de Estocagem. Assim, o PME é o número de dias, em média, entre a compra de matéria prima ou mercadorias e a efetiva venda. Torna-se um indicador de fundamental importância para as micro e pequenas empresas, uma vez que determina o giro dos estoques, promovendo, em caso de ciclos mais rápidos, a diluição dos custos fixos inerentes a armazenamento ou estocagem.

O volume de estoques mantido por uma empresa é decorrente do volume de vendas e de sua política de estocagem. Assim, o ideal para as empresas é que os estoques girem o mais rápido possível e que o recebimento das vendas se efetue no menor prazo possível, uma vez que a cada giro ocorre o encerramento do ciclo de liquidez.

Consolidando os ciclos das atividades das empresas com os prazos geradores dos mesmos, identifica-se que o Ciclo Operacional é o tempo entre o momento em que a empresa compra as matérias-primas ou mercadorias e o em que recebe o dinheiro relativo às vendas:

Já o Ciclo Financeiro representa o período decorrido o pagamento aos fornecedores pelas compras realizadas e o recebimento pelas vendas efetuadas aos clientes. Este período reflete a necessidade ou não de financiamento para do seu ciclo operacional.

Dessa forma confirma-se que, principalmente para as micro e pequenas empresas, o cuidado com a administração correta dos prazos concedidos aos clientes pelas vendas realizadas e o prazo negociado com os fornecedores pelas compras efetuadas deve ser redobrado, a fim de eliminar ou reduzir ao máximo a utilização do capital de giro empresarial, seja ele de origem própria ou de origem onerosa, via instituições financeiras, face às taxas de juros praticadas no mercado.

2.7.4 Indicadores de rentabilidade

Os índices de rentabilidade, por sua vez, avaliam o desempenho final da empresa em função das decisões tomadas, refletindo o nível de eficiência empresarial, ou seja, os quocientes de rentabilidade servem para medir a capacidade econômica da empresa, avaliando o desempenho econômico obtido pelo capital investido na empresa através contas de resultado.

Dentre os índices de rentabilidade serão apresentados e comentados neste

trabalho o Giro do Ativo, Margem Líquida de Lucro, Margem Operacional de Lucro, Rentabilidade dos Investimentos, Retorno sobre o Ativo e Retorno sobre o Patrimônio Líquido.

O Giro do Ativo representa às vezes em que a empresa consolida o processo de liquidez. Apesar desse indicador não ser especificamente de rentabilidade, mas está sendo discutido neste tópico em virtude de gerar entendimento sobre a rentabilidade do investimento, mostrando que a Receita Operacional Líquida, da qual estão excluídos os impostos sobre vendas, e a média do Ativo total apresenta quociente de eficiência no uso dos recursos.

Na análise, indica que este índice estabelece a relação entre as vendas efetuadas e os investimentos totais da empresa verificando desta maneira a eficiência com que são utilizados estes recursos na empresa, ou seja, o quanto a empresa vendeu para cada \$1,00 do ativo total.

A Margem Líquida do Lucro representa a relação existente entre o lucro líquido e as receitas operacionais líquidas, refletindo o ganho líquido da empresa para cada unidade de venda, ou seja, apresenta o percentual de lucro obtido pela empresa em relação ao seu faturamento.

Para as empresas o investimento total se traduz no Ativo. O índice de Retorno sobre o Ativo mostra o resultado obtido pela empresa, relacionando-o relação ao seu investimento total, ou seja, o Ativo.

A Rentabilidade do Patrimônio Líquido confere, principalmente aos proprietários, a informação sobre a remuneração dos capitais próprios investidos na empresa, ou seja, o que foi acrescido no período ao patrimônio dos sócios. Indica quanto de prêmio os acionistas ou proprietários da empresa estão obtendo em relação aos seus investimentos no empreendimento.

Sob a ótica do investidor ou proprietário os indicadores de rentabilidade

refletem a administração dos recursos da empresa, pois permitem, além de avaliar o quanto o ativo está sendo rotacionado, apresenta também a margem de lucro que a empresa está auferindo, o retorno sobre o ativo total e, principalmente, a remuneração do capital próprio, fornecendo análise para o proprietário, se esse rendimento obtido é compatível com outras alternativas de investimento. Podendo o investidor, em caso de retorno baixo, optar por uma aplicação no mercado financeiro.

Preisler (2003) realizou trabalho com o objetivo de orientar as micro e pequenas empresas na obtenção de crédito nas instituições financeiras do país, embasando-se em pesquisas bibliográficas e referências geradas pelo SEBRAE e IBGE e a Constituição Federal, que faculta às empresas daquele segmento a consolidarem a sua contabilidade de forma simplificada, com, inclusive, a não exigência de alguns relatórios contábeis formais.

Contudo, conforme o autor, as informações repassadas aos bancos, em decorrência desta faculdade de desoneração de relatórios contábeis, escondem a realidade econômico-financeira das micro e pequenas empresas, prejudicando fundamentalmente a análise de limitação para o crédito.

A partir dessa assimetria de informações torna-se difícil a efetivação do cálculo do risco das empresas do segmento, vetando, portanto, considerar-se como válida apenas a metodologia subjetiva da análise de crédito e, assim, não ter a garantia de que os capitais emprestados retornarão às instituições financeiras.

O autor afirma ainda que os micro e pequenos empresários têm pouco conhecimento da situação financeira da empresa, principalmente no que concerne ao prazo médio de estoques, prazo médio de recebimento das vendas, prazo médio de pagamento das compras, ciclo operacional, ciclo financeiro e lucratividade, indicadores de fundamental importância para quem analisa crédito.

Dessa forma, fica patente de que os micro e pequenos empresários necessitam de maiores conhecimentos sobre o assunto, de forma a prestar

informações mais qualificadas aos bancos, ou até utilizarem-se do profissional de contabilidade para fornecer as informações, mesmo que as mesmas não sejam obrigatórias, com vistas a ter acesso ao crédito.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo abordará os aspectos metodológicos utilizados para fundamentar a pesquisa. Richardson (2009) aborda que o método é a direção pela qual se toma para alcançar os objetivos; de outra forma, a metodologia se refere às orientações normativas para a realização ou existência dos métodos.

A metodologia é o embasamento utilizado pelo pesquisador para desenvolver uma pesquisa. Método pode ser caracterizado como um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite ao pesquisador alcançar o objetivo. Neste sentido, através do método chega-se a conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador (MARCONI e LAKATOS, 2007).

3.1 Caracterização

Tratando-se a Controladoria Empresarial como um processo de gestão, primariamente estruturado para médias e grandes empresas e pressupondo-se empiricamente que as micro e pequenas possuem poucas formas específicas de gestão formal, este trabalho teve um aspecto exploratório através da pesquisa bibliográfica de publicações já existentes, constituída principalmente por livros, monografias, dissertações de mestrado e tese de doutorado, conforme descreve Fachin (2001).

A pesquisa possibilitou recolher, selecionar e interpretar algumas das contribuições já existentes sobre o assunto proposto nesta dissertação, além de apresentar uma orientação teórica sobre o tema, que caracteriza os conceitos analisados.

Portanto, a pesquisa classifica-se como descritiva e exploratória, uma vez que teve como objetivo caracterizar alguns fenômenos específicos, tais como os

gestores e as empresas, bem assim levantamento de opiniões e atitudes de uma população, procurando estabelecer relações entre as variáveis e ainda definir sua natureza (VERGARA, 2000).

O trabalho foi delimitado a quarenta micro e pequenas empresas dos municípios de Aracaju e Nossa Senhora do Socorro, dos setores industrial, comercial e prestação de serviço, realizada em 2009, tornando-se possível elaborar a pesquisa e determinar a importância da Controladoria Empresarial para aqueles segmentos em seus diversos aspectos.

Do ponto de vista da sua natureza, a metodologia utilizada nesse trabalho é a pesquisa aplicada, pois os dados levantados terão aplicação prática e serão de grande utilidade no gerenciamento das micro e pequenas empresas, no tocante as informações preciosas sobre o segmento, principalmente as práticas gerenciais frente às dificuldades enfrentadas.

3.2 Questões norteadoras da pesquisa

No intuito de alcançar os objetivos deste trabalho, se fez necessária a formulação de questões de pesquisa. Marconi e Lakatos (2007) descreveram as questões de pesquisa como indagações amplas, que, para serem respondidas, vão exigir a colocação de um conjunto de perguntas específicas no questionário. Dessa forma, são apresentadas as seguintes indagações:

Quais as características dos micro e pequenos empresários e seus empreendimentos?

Quais são os processos de gestão utilizados nas empresas?

Qual o suporte gerencial prestado às micro e pequenas empresas pelo segmento contábil?

Quais são os controles financeiros e orçamentários utilizados pelas empresas?

Em que estágio se encontra a aplicação das ferramentas da Controladoria nas micro e pequenas empresas?

3.3 Variáveis e indicadores analisados

As variáveis existem em todos os tipos de pesquisa, uma vez que se constituem principalmente nas características observáveis do fenômeno a ser estudado, modificando apenas no contexto da pesquisa quanto à sua avaliação, pois enquanto nas pesquisas quantitativas elas são medidas, nas qualitativas elas são descritas ou explicadas. As variáveis possuem características diversas, tais como sociais, econômicas, ideológicas, demográficas, estatísticas, matemáticas, mercadológicas etc.

Para Marconi e Lakatos (2007, p.139),

“uma variável pode ser considerada como uma classificação ou medida; uma quantidade que varia; um conceito operacional que contém ou apresenta valores; ou ainda, um aspecto, propriedade ou fator, discernível em um objeto de estudo e passível de mensuração.”

Richardson (2009) classifica as variáveis segundo alguns critérios que estabelecem a sua especificidade, definindo quanto ao caráter escalar dos elementos, em: (a) variáveis nominais, que têm agrupamento por classes ou categorias e a análise estatística pode ser realizada através do número de eventos; (b) variáveis ordinais, que utiliza a prerrogativa de classificar os elementos de uma observação, podendo ser analisadas estatisticamente através de mediana, decis, quartis, percentis e teste de hipótese; (c) variáveis intervalares possuem características das escalas nominais e ordinais, podendo ser analisadas estatisticamente através de média aritmética, desvio-padrão ou correlação.

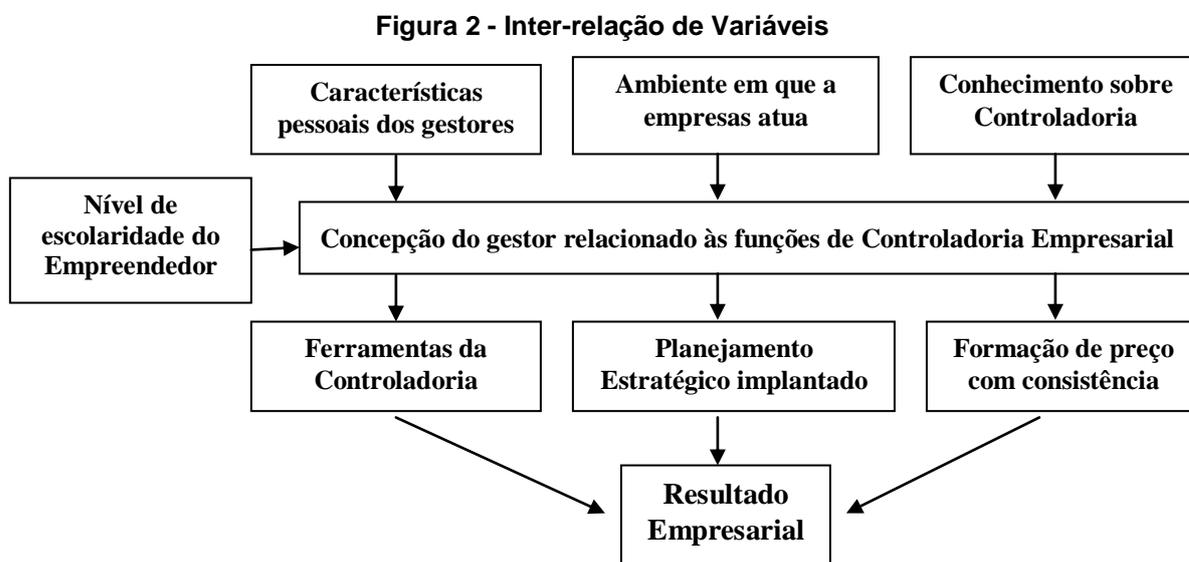
Tomando-se por base a estrutura dos objetivos específicos foram identificadas as variáveis, com a apresentação da dimensão em que se encontram, bem como seus respectivos indicadores:

- a) Na dimensão sócio-cultural inserem-se as variáveis vinculadas às características dos gestores e das empresas, com seus respectivos

indicadores, como segue:

- I. Gestores – sexo, idade, escolaridade, participação em treinamento, tempo de empresário, tempo no ramo de negócio, atividade exercida anteriormente;
 - II. Empresas – segmento, tempo de funcionamento, ramo de atividade, número de empregados (qualificados, não qualificados e total);
- b) Dimensão econômico-financeira, composta pelas variáveis representativas das áreas de economia e finanças, de acordo com os seguintes indicadores:
- I. Faturamento – definição dos custos dos produtos, determinação da margem de lucro, conhecimento de análise econômico-financeira e seus índices, controle de fluxo de caixa e periodicidade;
 - II. Controles – suporte recebido pela Contabilidade, procedimentos de controle existentes e informações para sua manutenção;
- c) Dimensão estratégica associa-se as variáveis administrativas, que têm os indicadores a seguir:
- I. Dificuldades em administrar a empresa, existência de planejamento estratégico nas empresas e a orientação recebida, ocorrência de visão de futuro;
 - II. Conhecimento sobre Controladoria Empresarial, realização de cursos em áreas de gestão, existência de Controladoria nas empresas;

Martins e Theófilo (2007) esclarecem que o modelo conceitual é configurado a partir das condições que se estabelecem na proposta da definição do problema e objetiva, busca desta forma definir as variáveis, características e atributos do objeto que se pretende conhecer ou explicar. Assim, a Figura 2 apresenta os pressupostos para as possíveis ocorrências definidas pelas variáveis.



3.4 Universo e amostra

De acordo Marconi e Lakatos (2007) e Levin (1987) o universo da pesquisa ou a população a ser pesquisada é definida como o conjunto de indivíduos que partilham de, pelo menos, uma característica em comum.

A amostra determina os elementos que serão pesquisados. O universo ou população de uma pesquisa depende do assunto a ser investigado, e a amostra, porção ou parcela do universo, que realmente será submetida à verificação, é obtida ou determinada por uma técnica específica de amostragem.

Dessa forma, o universo dessa pesquisa é formado pelo conjunto de 80 microempresas e 40 pequenas empresas, que possuem os registros contábeis obedecendo à legislação. Foram distribuídos 120 formulários, equivalente a 30% do universo estabelecido, porém, apenas 40 empresários responderam, apresentando uma abrangência em relação ao universo de 10%.

3.5 Técnica de coleta de dados

Sobre questionários Teixeira (2005) promove a seguinte definição:

“Também chamados de survey (pesquisa ampla), o questionário é um dos procedimentos mais utilizados para obter informações. É uma técnica de custo razoável, apresenta as mesmas questões para todas as pessoas, garante o anonimato e pode conter questões para atender a finalidades específicas de uma pesquisa.”

Para elaboração do questionário foram utilizadas questões abertas e questões fechadas, em que, de acordo com Richardson (2009), as questões abertas caracterizam-se por perguntas que levam o entrevistado a responder com frases ou orações; e, nas questões fechadas as perguntas ou afirmações apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas ou preestabelecidas, a fim de facilitar o raciocínio da resposta, bem como não tornar o instrumento cansativo para os respondentes.

3.6 Forma de análise dos dados

Os dados foram analisados de forma estatística, através dos estudos de séries e frequências, a partir das respostas colocadas pelos pesquisados, promovendo, ainda cruzamentos entre variáveis com o intuito de melhor identificar os problemas que possam gerar, no contexto da gestão, a utilização dos conceitos e técnicas da Controladoria Empresarial como forma de auxílio às micro e pequenas empresas nos processos de decisões e organização, visando a permanência no mercado concorrencial.

De outra forma, buscou-se também a utilização de fatores comparativos, consistindo em investigar alguns fenômenos oriundos das respostas de questões abertas e explicá-los segundo suas semelhanças e suas diferenças, como forma de manter uma coerência de procedimentos em prol das micro e pequenas empresas que porventura apresentam maior solidez.

Para tanto foi utilizado o aplicativo SPSS, na sua versão 16, como forma de facilitar a condensação dos dados, de forma a qualificar as variáveis questionadas aos respondentes da pesquisa e assim obter melhores fundamentos para identificar o problema e, conseqüentemente focar a análise na sua possível solução para que os objetivos sejam efetivamente atingidos.

Além do aplicativo SPSS, que auxiliou sobremaneira as análises em que continham, principalmente, cruzamento de variáveis, foi utilizado o MS-EXCEL, componente da versão 2003 do MS Office, no auxílio e qualificação dos gráficos e tabelas gerados.

Foram utilizadas bibliografias vinculadas à área de Controladoria Empresarial com vertente para médias e grandes empresas, realizando a respectiva adequação ao segmento das micro e pequenas, através, também de pesquisas em artigos eletrônicos via Internet; e, primordialmente, nos casos práticos de pesquisa in loco, em ocorrências favoráveis ou não constatadas em micro e pequenas empresas,

através de pesquisas e observações realizadas durante a elaboração do trabalho.

Em busca da solução do problema foi realizada uma coletânea de preceitos, teorias existentes e práticas gerenciais, com abrangência na administração, contabilidade gerencial e economia, com foco para o segmento da micro e pequenas, vislumbrando auxiliar os gestores dessas empresas.

A proposta do conteúdo do trabalho, inicialmente, trata o assunto de uma maneira bem abrangente, abordando nos temas iniciais as características das Micro e Pequenas empresas, bem como os referenciais da Controladoria Empresarial e seus fundamentos, tais como planejamento, direção, controle, finanças, contabilidade e estratégias gerenciais. Em seguida, trataremos da importância do planejamento nessas empresas, de como poderemos utilizar a controladoria no processo de gestão e de como poderemos criar e utilizar os sistemas de informações nessas empresas como fonte de dados para esse planejamento.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A partir dos dados coletados através da pesquisa realizada com quarenta micro e pequenos empresários de Aracaju e Nossa Senhora do Socorro, são apresentados, a seguir, resultados que servirão como subsídio às respostas das questões de pesquisa sobre a caracterização dos entrevistados e seus empreendimentos, o comportamento empresarial, além das percepções dos gestores sobre a aplicação da Controladoria em suas empresas.

4.1 Caracterização dos entrevistados e das empresas

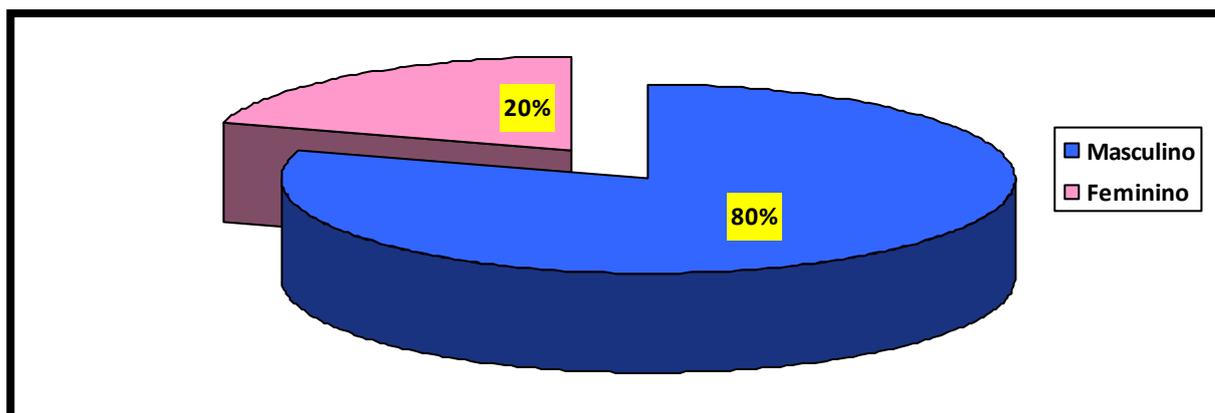
As características de indivíduos e empresas neste trabalho têm como fundamento a busca de informações particulares, que designem a atuação dos gestores em suas funções empresariais, como também apresentar a empresa gerida e sua situação perante o mercado, definindo, portanto, o quanto a influência do ser humano no ambiente é efetiva, transformando o empreendimento administrativamente a partir de ações e decisões.

4.1.1 Idade, sexo e origem dos empresários.

Os empresários pesquisados, compondo totalidade de quarenta pessoas, são, na sua maioria, do sexo masculino (80%). Encontram-se na faixa etária situada entre os 20 a 40 anos (70%) e existe uma diversificação da atividade anterior dos entrevistados, tais como: estudantes; empregados da mesma atividade; filhos de empreendedores; desempregados. Estes percentuais encontram-se nos gráficos 1, 2 e 3.

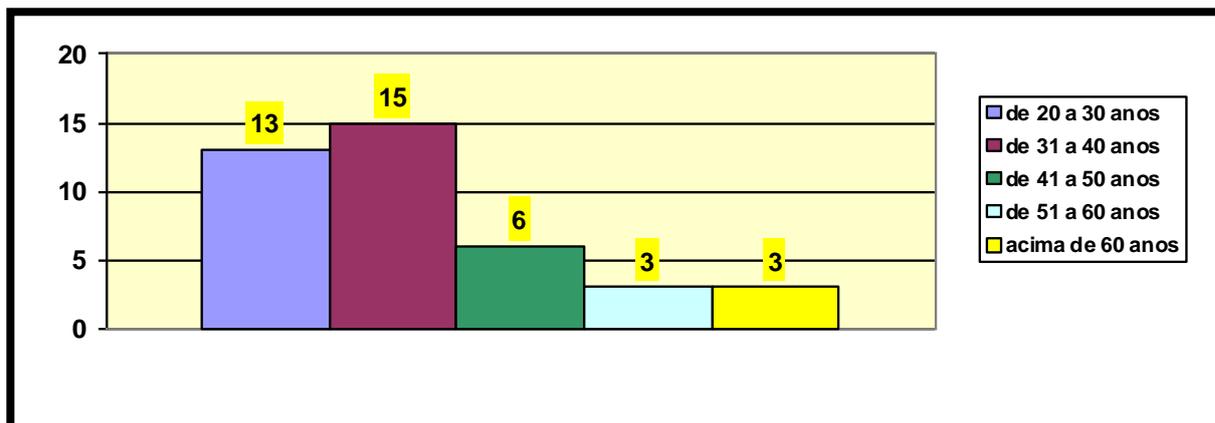
Apresenta-se como fato relevante o percentual de 50% dos gestores possuírem experiência na área, uma vez que advieram da mesma atividade, que os habilita a entenderem as dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas no âmbito gerencial e encontrar alternativas para a solução destes problemas.

Gráfico 1- Sexo dos pesquisados



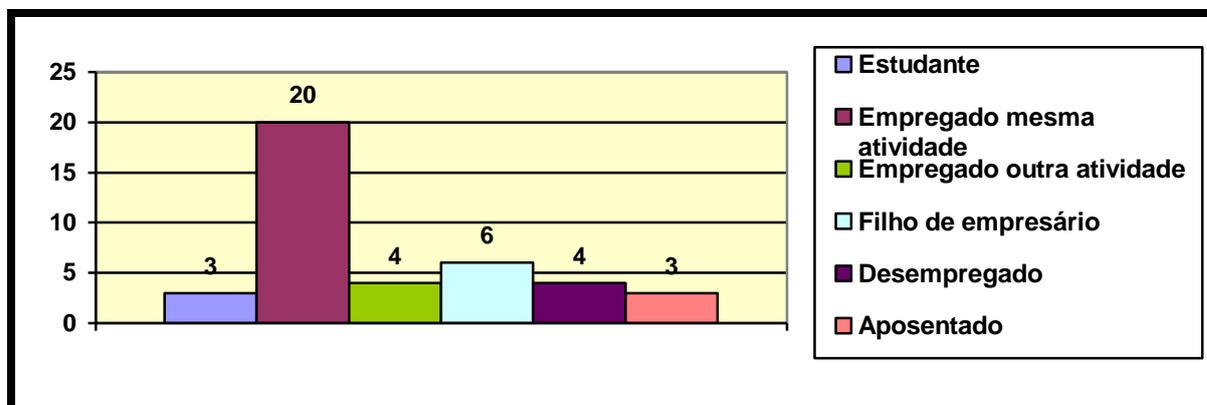
Fonte: pesquisa de campo

Gráfico 2 - Faixa etária dos pesquisados



Fonte: pesquisa de campo

Gráfico 3 - Atividade de origem do entrevistado

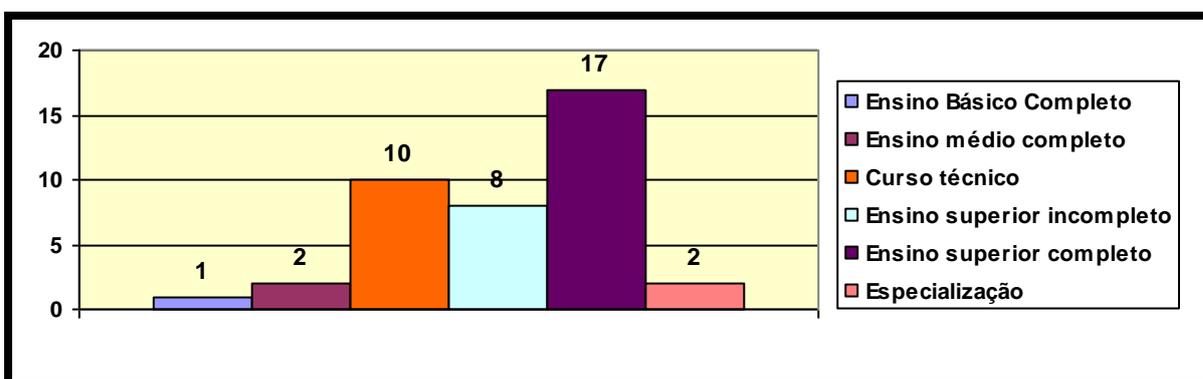


Fonte: pesquisa de campo

4.1.2 Grau de instrução e participação em cursos e/ou seminários

São apresentados, no Gráfico 4, os dados de formação dos micro e pequenos empresários pesquisados e revela que a busca do conhecimento, seja ele técnico ou acadêmico, nos dias atuais, evidencia-se pela perspectiva de melhores condições empresariais, que venham auxiliar os gestores no seu processo administrativo. Destaca-se assim na pesquisa que 97,5% da amostra possui formação acima do ensino médio.

Gráfico 4 - Grau de Instrução dos empresários



Fonte: pesquisa de campo

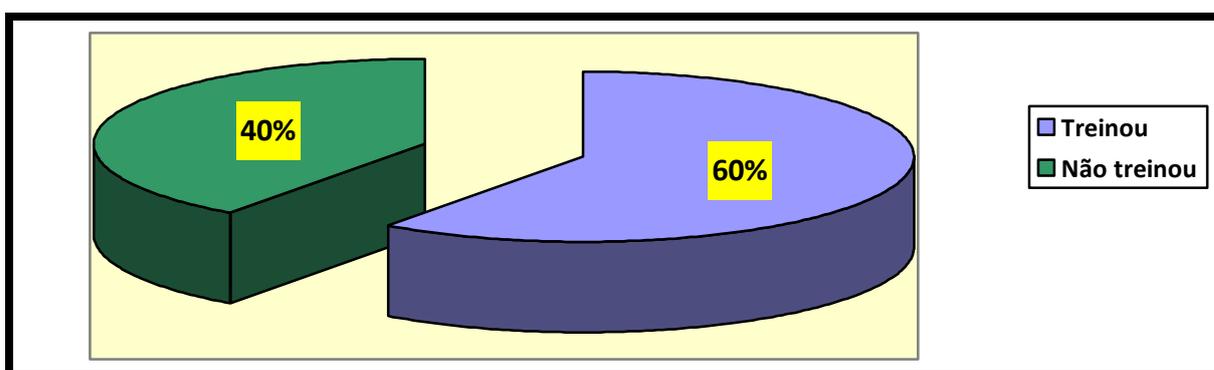
A influência do conhecimento através da formação complementar (treinamentos específicos) é um fato inegável que auxilia o ser humano no desempenho de qualquer atividade, através do conhecimento explícito, que é aquele formal, claro, regado, fácil de ser comunicado.

Porém, no caso específico das microempresas, o conhecimento quase na sua totalidade, e por consequência de que o gestor muda da condição de empregado para empresário, advém da forma tácita, que o indivíduo adquiriu ao longo da vida, que está na cabeça das pessoas. Geralmente é difícil de ser formalizado ou explicado a outra pessoa, pois é subjetivo e inerente às habilidades de uma pessoa, como "know-how".

Dos empresários pesquisados, 60% participaram de algum treinamento

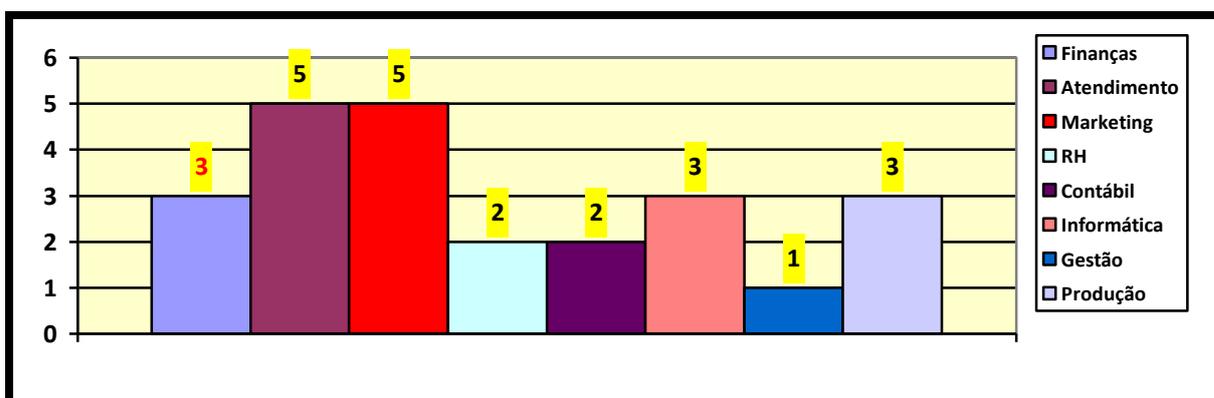
externo durante o último ano (Gráfico 5), nas áreas de finanças, atendimento, marketing, rh, contábil, informática, gestão e produção, dos quais foram priorizados atendimento e marketing com 41,7%, apresentado no Gráfico 6.

Gráfico 5 - Treinamento externo



Fonte: pesquisa de campo

Gráfico 6 - Áreas em que realizou treinamento externo



Fonte: pesquisa de campo

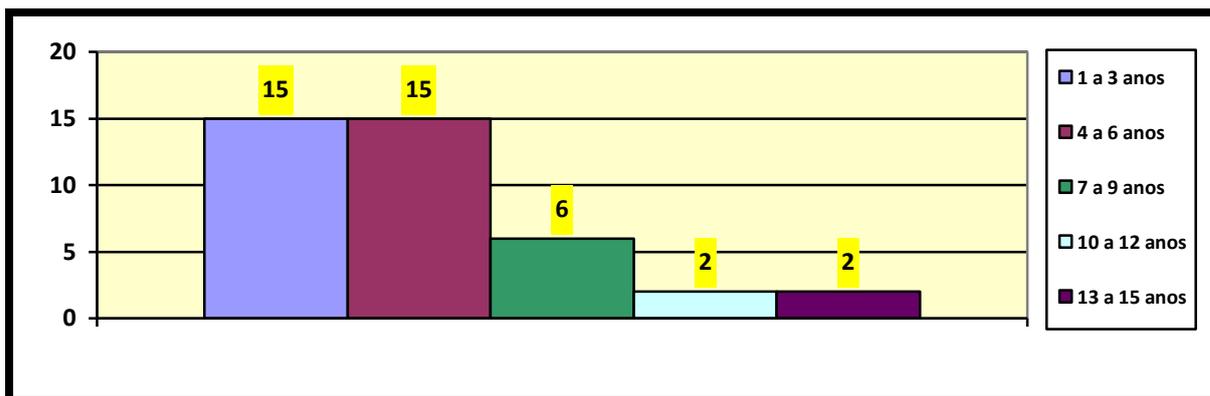
4.1.3 Experiência como empresário e tempo no negócio atual

Avaliou-se o tempo em que os gestores são empresários, verificando concentração na faixa de tempo de um a seis anos (75%), conforme se apresenta no Gráfico 7.

No entanto, visualiza-se que 37,5% dos pesquisados ainda se encontram na faixa de risco de encerramento das atividades empresariais identificada em pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007), que é até o segundo ano.

Convém frisar que a pesquisa nacional revela que os estados com melhores resultados quanto à sobrevivência de MPE constituídas em 2005 são Espírito Santo, Minas Gerais e Sergipe, com mais de 85% de empresas que não fecharam suas portas (SEBRAE, 2007)

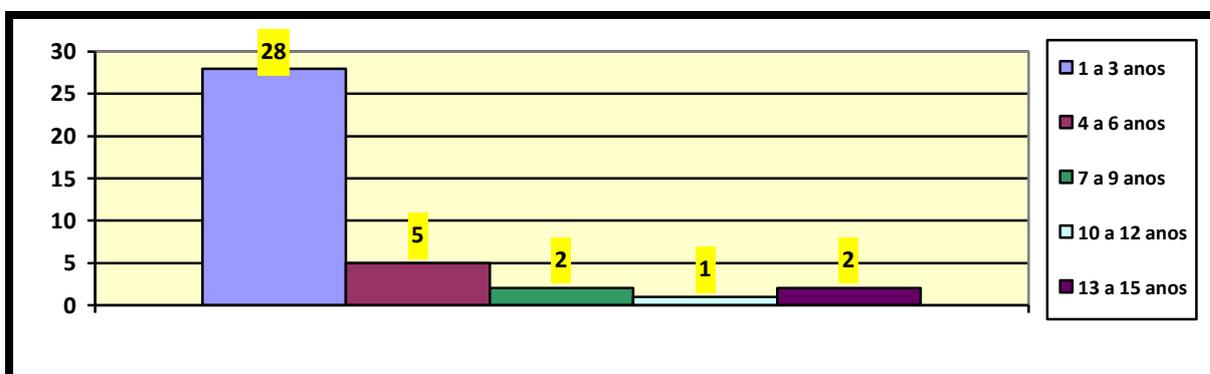
Gráfico 7 - Tempo na atividade de empresário



Fonte: pesquisa de campo

Quando se inter-relaciona as informações apresentadas sobre o tempo no ramo atual e o da experiência como empresário evidencia-se uma possível mudança de ramo pelos empresários entrevistados, uma vez que existe maior concentração em um ano de atividade no atual ramo, apesar de ser empresário, em algumas situações, já há algum tempo (Gráfico 8).

Gráfico 8 - Tempo no ramo atual.



Fonte: pesquisa de campo

4.2 Caracterização das empresas

A caracterização de empresas define parâmetros essenciais e individualizados de qualquer ramo empresarial. Conhecer e compreender tais particularidades são de fundamental importância para oferecer o apoio adequado, a partir da formulação de políticas, programas e ações que efetivamente estejam direcionadas ao segmento.

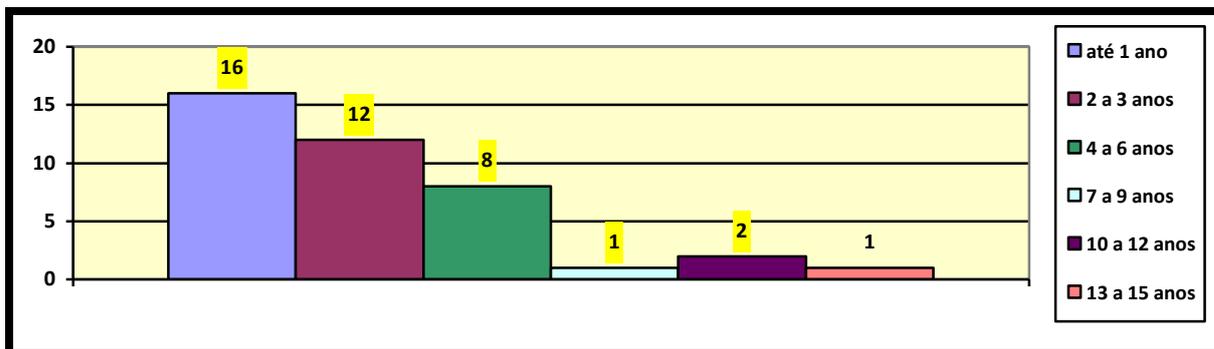
As micro e pequenas empresas têm características específicas que as distinguem de organizações maiores, principalmente no tocante ao aspecto organizacional. Tem-se, portanto, alguns padrões estabelecidos em pesquisas ou vistos por órgãos que orientam a gestão daquele segmento:

- a) a característica básica das MPE é a falta de estrutura na empresa, falta de visão e ausência de conhecimento técnico. Geralmente o empresário é responsável por todas as áreas da empresa;
- b) as MPE têm dificuldade de comprovar, por meio de demonstrativos contábeis ou técnicos, suas necessidades e aptidões;
- c) falta de percepção das empresas (gestores) sobre a importância da inovação, não a reconhecendo como elemento que alimenta a longevidade dos seus negócios.

4.2.1 Tempo de funcionamento.

Foram analisadas algumas características das empresas, principalmente para aferir a permanência das micro e pequenas no mercado até os dois primeiros anos, a partir das informações apresentadas pelo SEBRAE (2007), constatando-se que 60% das empresas entrevistadas já ultrapassaram o tempo crítico da pesquisa, conforme gráfico 9, refletindo, de alguma forma, que as empresas com contabilidade aplicada dentro dos procedimentos legais (amostra selecionada) têm obtido melhores resultados em relação ao padrão nacional.

Gráfico 9 - Idade das empresas



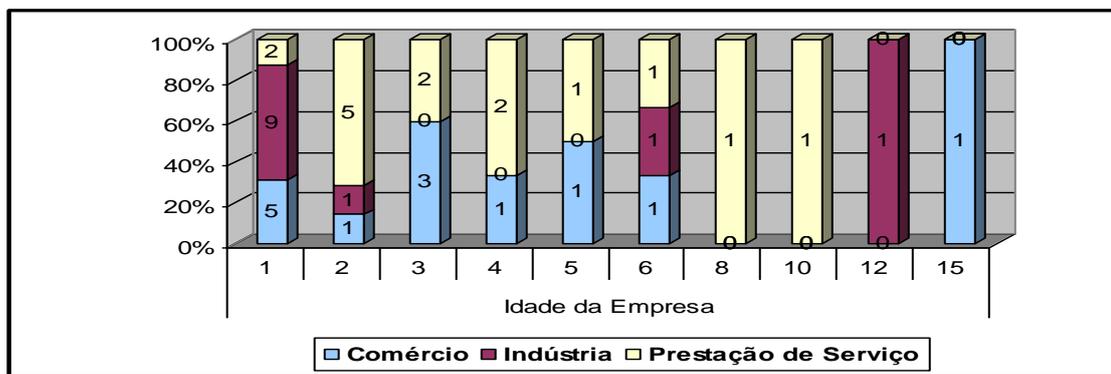
Fonte: pesquisa de campo

4.2.2 Segmento de mercado

O ramo de atividade é um fator preponderante para complementar a análise anterior, visto que alguns segmentos podem ser prejudicados em face de instabilidades econômicas, crises e outros fatores que independam da gestão mais efetiva do micro e pequeno empresário.

Cruzando-se ramo de atividade com a idade de funcionamento da empresa identifica-se que na idade crítica – de 1 a 2 anos –, o ramo industrial concentra maior número de empresas, diferente da prestação de serviços, que concentra fora da “faixa de risco” o equivalente a 53%, conforme demonstrado no Gráfico 10, contrapondo-se aos resultados nacionais do SEBRAE (2007) o setor que mais apresenta fechamento de empresas é o comércio.

Gráfico 10 - Cruzamento de tabelas (Idade da MPE x Segmento)



Fonte: pesquisa de campo

4.2.3 Número de funcionários

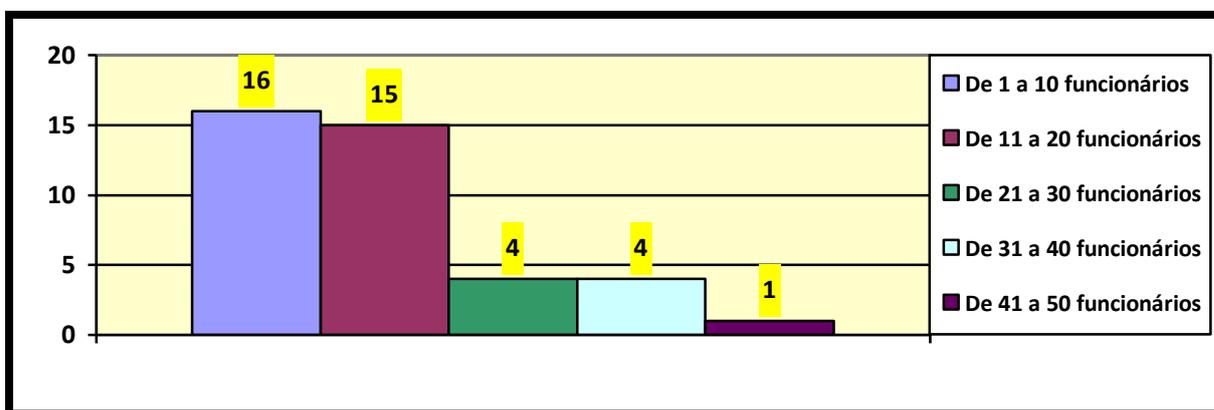
As empresas estão classificadas segundo seu porte pelo número de empregados e faturamento anual.

Dessa forma, é importante saber qual a classificação da empresa, para que esta possa ter acesso a linhas de financiamento diferenciadas.

O Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas segue o Estatuto da Micro e Pequena Empresa, que define como microempresa para comércio/prestação com até 9 empregados e indústrias com até 19 funcionários. Aquele órgão também classifica as pequenas empresas comerciais e de prestação de serviço com dotação funcional entre 10 a 49 servidores e industriais de 20 a 99 empregados

O Gráfico 11 apresenta a dotação funcional das empresas pesquisadas:

Gráfico 11 - Dotação funcional



Fonte: pesquisa de campo

4.3 A utilização das ferramentas da Controladoria Empresarial

A controladoria surgiu, em uma visão tradicionalista, com suas funções orçamentárias e estratégicas, vinculando-se não somente aos registros e os relatos dos fatos econômicos, como também, o fornecimento do *feedback* aos gestores de negócios, necessário à tomada de decisão.

Na formatação moderna, a controladoria, na de função de *staff*, funciona como uma interseção nos modelos de gestão, decisão, informação e mensuração, agregada na razão de ser da empresa por meio do subsistema institucional, constituindo-se em parte integrante do modelo de gestão de uma empresa e indutora de uma cultura de gestão consolidada de todas as atividades da organização (Figura 3).

Assim, a controladoria funciona como uma interseção nos modelos de gestão, decisão, informação e mensuração, agregada na razão de ser da empresa por meio do subsistema institucional.

Figura 3 - Integração da controladoria



Fonte: adaptado por Fornaciari (2006)

Por ser parte principal da investigação deste trabalho, a verificação da utilização das ferramentas da Controladoria pelos empresários entrevistados foca aspectos observados que serão comparados com os estudos realizados, citados nesta dissertação, e os conteúdos já divulgados na teoria literária da área, bem como fundamenta a percepção do autor sobre a possível influência do uso da controladoria como fator de redução da mortalidade das empresas do segmento de micro e pequeno porte.

Assim, foram analisados e comentados os aspectos importantes e as dificuldades que os micro e pequenos empresários entendem como aplicáveis nas

suas organizações, focando, principalmente, os instrumentos que pertencem à Controladoria Empresarial, a saber: Planejamento Estratégico, Processos de Controle, Suporte da Contabilidade, Custos e Finanças, consolidado por um questionamento que apresenta o nível de conhecimento e aplicação da Controladoria pelos entrevistados.

4.3.1 Planejamento estratégico

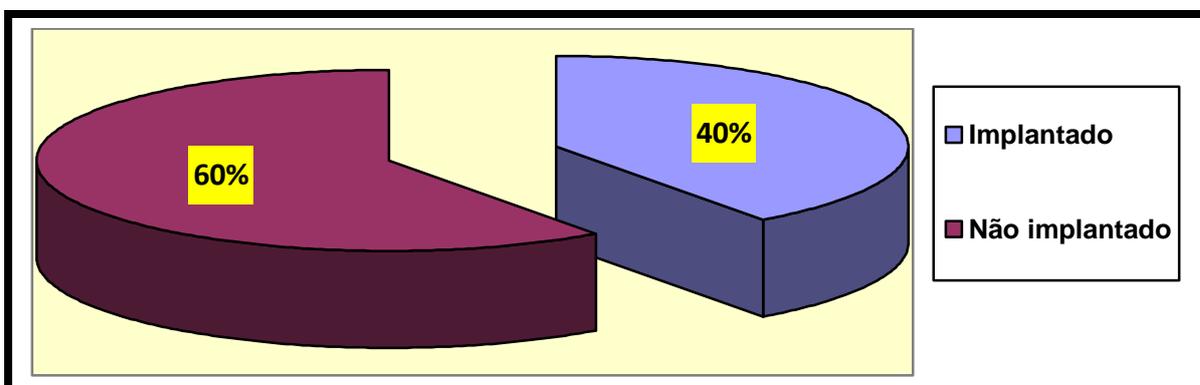
Para a condução do processo de elaboração do plano estratégico faz-se necessário o envolvimento direto dos principais gestores da empresa, mesmo porque cabe aos mesmos a compra da idéia e a motivação aos demais participantes da organização, a fim de que a implementação e acompanhamento gerem resultados pretendidos.

Os gestores terão a obrigação de, ao constituírem o planejamento estratégico, definirem missão, visão, objetivos e metas relacionadas ao negócio e o mercado em que se encontra a empresa.

Das empresas pesquisadas, no tocante a possuir planejamento estratégico, o resultado apresentou que 40% das empresas participantes da pesquisa utilizam na sua gestão o referido planejamento (Gráfico 12).

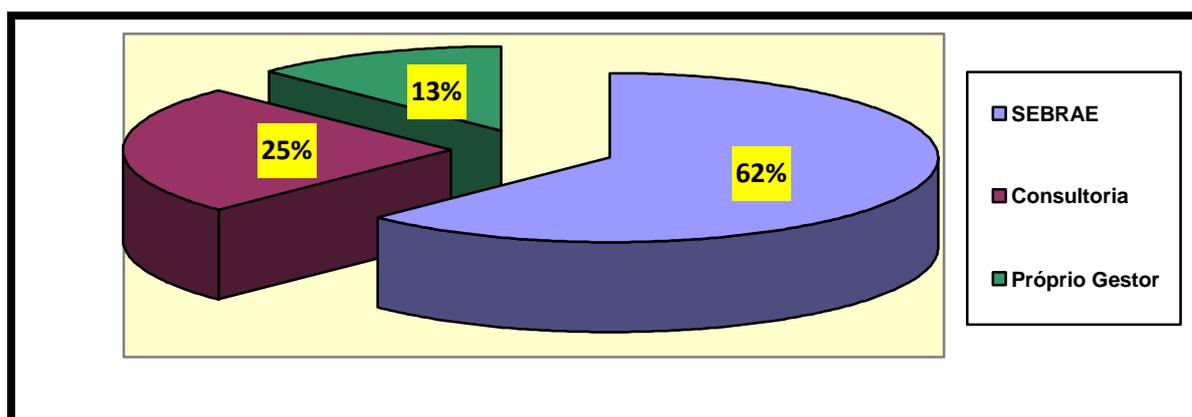
Consolidando-se as informações daquelas que possuem planejamento estratégico verificou-se que o apoio do SEBRAE ainda se torna um instrumento de suma importância na área de consultoria para as micro e pequenas empresas, com representatividade nos planejamentos implementados de 62% (Gráfico 13), apesar de 60% das empresas não receberem orientações sobre planejamento estratégico (Gráfico 13), desconhecendo assim essa prática de gestão.

Gráfico 12 - Planejamento estratégico implementado



Fonte: pesquisa de campo

Gráfico 13 - Responsável pela implementação do PE



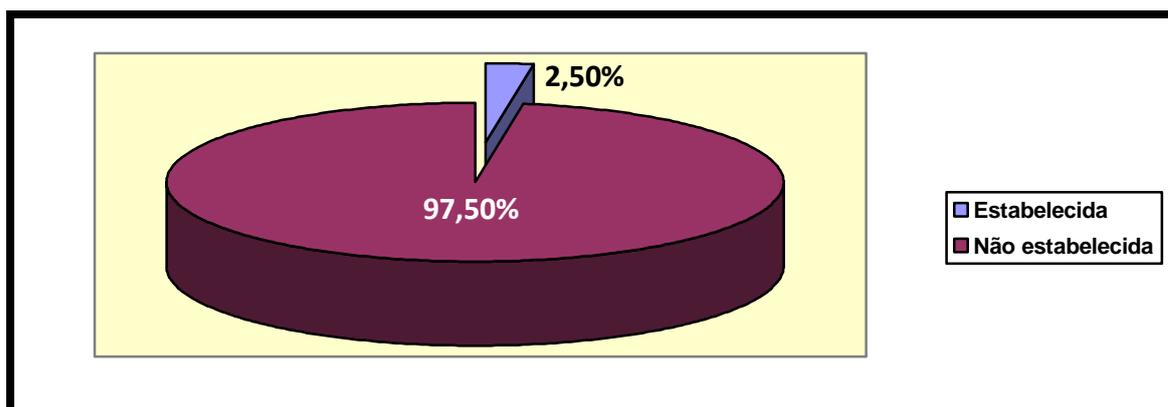
Fonte: pesquisa de campo

Na perspectiva “visão de futuro” da empresa ocorreu unanimidade em afirmarem que a preocupação principal é manter-se no mercado, dessa forma, apenas uma das respondentes, do segmento industrial, abordou sobre uma visão mais definida: “...chegar ao final do ano de 2011 com produção de 500 toneladas do seu produto principal, e incrementar as vendas, com a respectiva conquista do mercado em que atua, chegando a um *market share* de 25%”. O gestor ainda explicou que com essa visão a empresa se colocaria em 2º lugar no mercado, uma vez que a primeira é uma MÉDIA EMPRESA, com maior e melhor estrutura financeira, mercadológica, operacional e organizacional que a sua.

A declaração de visão é a declaração da direção em que a empresa pretende seguir, ou ainda, um quadro do que a empresa deseja ser. Trata-se ainda da personalidade e caráter da empresa. Assim, a declaração de visão de uma empresa deveria refletir as aspirações da empresa e suas crenças

Vê-se, portanto, que uma das ferramentas mais importantes da controladoria, o planejamento estratégico estruturado, não é utilizado pelas MPE, pois 2,5%, representatividade de uma empresa de quarenta consultadas tem “visão de futuro”, componente básico do PE, conforme Gráfico 14. Configura-se, dessa forma, a visão imediatista das MPE, apresentando visão de curto prazo, pois trabalham pensando apenas no que está ocorrendo agora, sem planejamento futuro e de longo prazo.

Gráfico 14 - Estabelecimento de Visão de Futuro



Fonte: pesquisa de campo

4.3.2 Processos de controle

É o processo pelo qual os administradores asseguram que os recursos são obtidos e utilizados para atingir, de maneira eficiente e efetiva, os objetivos da organização. A função de controle é definida como um instrumento administrativo indispensável às empresas, face a complexidade para acompanhar um bom desempenho.

Consolida-se, portanto, que o Controle tem que ser contínuo e recorrente, a fim de avaliar o grau de aderência entre os planos e sua execução, bem como

analisar os desvios ocorridos procurando identificar suas causas externas ou internas na empresa, objetivando direcionar ações corretivas, por meio do desenvolvimento de bloqueio às causas dos desvios, além de observar a ocorrência de variáveis no cenário futuro, visando assegurar o alcance dos objetivos propostos.

O controle de gestão é a ferramenta essencial para o desenvolvimento de qualquer organização, apresentando uma análise contínua dos resultados esperados, fornecendo aos gestores a realidade da empresa, permitindo a tomada de decisões que conduzam aos objetivos traçados no planejamento.

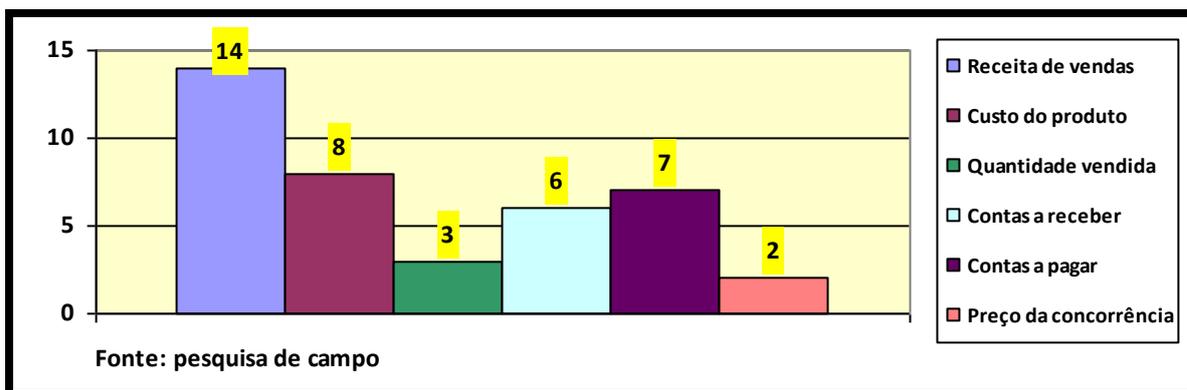
Os princípios e fundamentos do controle interno não são uniformes para todas as empresas e cada empresa deverá estabelecê-los dentro de sua realidade e estrutura. É de responsabilidade da administração o estabelecimento e a manutenção do sistema de controle interno adequado às atividades desenvolvidas pela empresa.

Para tanto, o controle empresarial se fundamenta em bases consistentes, que a controladoria, na sua essência, sugere para que as micro e pequenas empresas possuam melhores desempenhos estruturais e financeiros:

- a) Existência de um plano de organização com uma adequada distribuição de responsabilidades, visando a execução das tarefas com coerência e cumprimento dos prazos estabelecidos;
- b) Regime de autorização e de registros capazes de assegurar um controle contábil sobre os investimentos, financiamentos e sistemas de resultados da empresa (custos e receitas), ou de metas das instituições (orçamentos), promovendo acompanhamentos das metas estabelecidas e a respectiva consecução dos objetivos;
- c) Preocupação contínua com as pessoas que fazem a empresas, bem como o perfeito acompanhamento do desempenho das funções a elas atribuídas;
- d) Qualidade e responsabilidade do pessoal, em nível adequado.

Relativamente aos processos de controle que as empresas elegeram como importantes para a gestão dos negócios, na demonstração do Gráfico 15 são apresentados os resultados que determinam preocupação dos gestores com receitas de vendas.

Gráfico 15 - Procedimentos de Controle



Fonte: pesquisa de campo

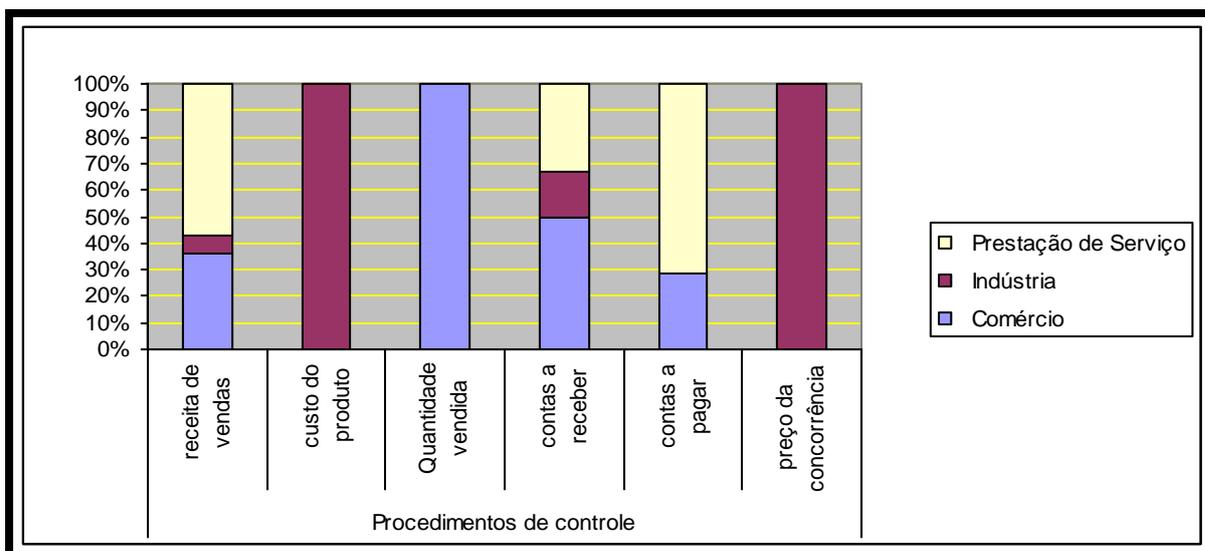
A receita de vendas tem como ponto de controle o fluxo de caixa efetivo, através do qual o gestor identifica os seus recebimentos à vista, controlando as vendas realizadas a prazo, através do volume de contas a receber.

O custo dos produtos é mensurado pelo volume financeiro gasto na sua colocação à disposição do cliente. Observe-se que no caso de indústria os custos apurados são os de materiais diretos, mão-de-obra direta e custos indiretos de fabricação, estes informam ao gestor o quanto será necessário para precificar os seus produtos, a partir do estabelecimento da margem de contribuição.

Os controles das quantidades vendidas refletem o perfeito acompanhamento do ponto de pedido dos estoques, a fim de não ter prejuízos com falta de matéria-prima ou custos de estocagem, por excessos.

O preço da concorrência equivale ao *benchmark* para análise dos custos dos produtos da empresa, ajustando-os e orientando a definição da margem de contribuição.

Foi realizado o cruzamento de variáveis (ramo de atividade e procedimentos de controle) para identificar a relação entre os procedimentos de controle e as atividades das empresas pesquisadas, no intuito de fazer uma associação entre as necessidades específicas de cada segmento, conforme se apresenta no Gráfico 16.

Gráfico 16 - Cruzamento procedimentos de controle versus segmento

Fonte: pesquisa de campo

Desse cruzamento constatou-se que para o ramo do comércio os gestores controlam mais a quantidade vendida, situação considerada normal, uma vez que existe a preocupação de cumprir os compromissos com as compras e a consequente reposição dos estoques.

Para o ramo industrial os contextos principais são o custo do produto e o preço da concorrência, principalmente para identificar a composição para a formação do preço do produto acabado e, evidentemente, não ficar fora do mercado pelo composto de preço.

No segmento de prestação de serviço a receita de vendas e contas a pagar representam itens de maior controle pelos gestores, levando-se em conta que muitos serviços só são pagos totalmente pelos clientes após a sua conclusão. Dessa forma o gestor teme um descasamento entre o ciclo operacional e o de pagamento ao fornecedor, obrigando-o a solicitar, para cumprimento dos compromissos, recursos onerosos em instituições financeiras.

Os pesquisados afirmaram que as informações sobre os controles são obtidas através dos relatórios dos contadores ou acompanhamentos feitos individualmente pelas empresas, desenvolvidos internamente através de pacotes como o *MS Office*.

Quanto ao “Contas a Pagar” e o “Contas a Receber”, os controles são efetuados através de agendamentos de duplicatas, utilizando-se dos valores efetivamente recebidos como *funding* para as respectivas quitações dos fornecedores.

Quando questionados sobre preocupação no tocante a desperdícios, a unanimidade foi referência de respostas “SIM”, como importância da gestão das MPE pesquisadas. No entanto existem dificuldades para identificar quais procedimentos adotados para contornar e controlar os desperdícios, inclusive de algumas das respostas enfocarem que os desperdícios já fazem parte do processo operacional e que tem que conviver com os mesmos.

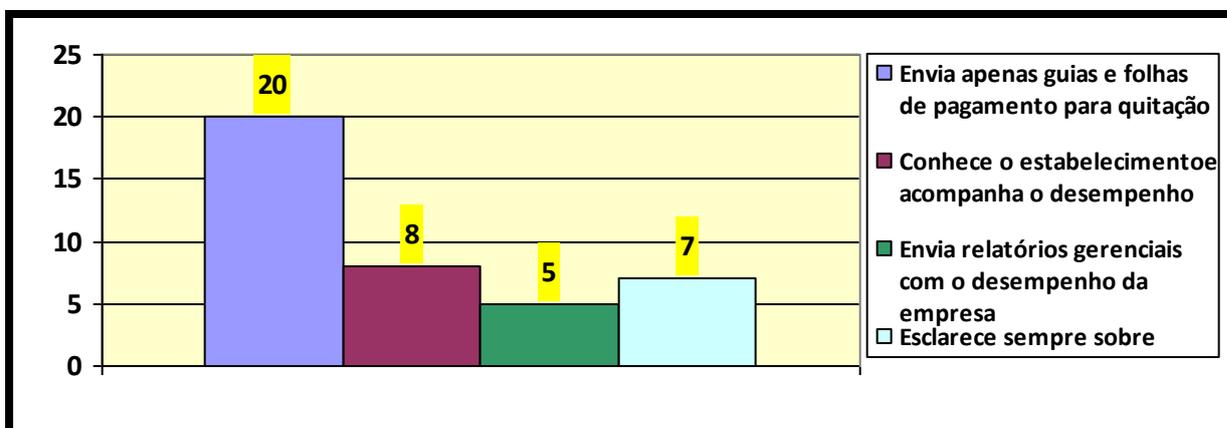
Nota-se, dessa forma, que os gestores necessitam entender que os desperdícios não podem ser incorporados ao processo operacional e sim estudados e minorados, a fim de que se encontrem alternativas para reduzi-los e, se possível eliminá-los por completo. Identifica-se, assim, que a Controladoria, através dos processos vinculados à administração de custos, se aplicado os preceitos nas MPE, pressupõe-se que ocorreria uma possível melhoria no tocante a gastos.

4.3.3 Suporte gerencial dos MPE pela atividade contábil

Comparativamente, guardadas as devidas proporções, a Contabilidade nas empresas pode ser comparada à história na vida da humanidade. Sem ela não seria possível conhecer nem o passado, nem o presente da vida econômica da organização, impossibilitando também fazer previsões para o futuro, bem como elaborar planos para a orientação administrativa.

Na pesquisa efetuada, quando indagados sobre o suporte gerencial oferecido pelo Contador a metade das empresas, através dos seus gestores, expressou que o contador é um mero emissor de guias de pagamento e salários, que as remete para a quitação por parte das MPE, conforme demonstra o Gráfico 17.

Gráfico 17 - Suporte da Contabilidade



Fonte: pesquisa de campo

Vê-se, portanto, que a Contabilidade não deve ter característica apenas para gerir as obrigações fiscais das empresas e cumprir as determinações legais, mas, principalmente atuar como instrumento administrativo, que venha a controlar efetivamente o patrimônio da empresa, com o objetivo de fazer a diferença no mercado tão competitivo.

Além dos aspectos legal e fiscal/tributário, as orientações aos gestores de MPE na área econômico-financeira traduzem-se em importantes instrumentos de controle e de acompanhamento dos rumos da empresa, permitindo à administração a detecção e correção de procedimentos, que muitas vezes, poderiam levar a perdas irreparáveis.

Nessa ótica, o Contador gerencial, que pode ser comparado ao *Controller* realmente assume e entende as noções de risco, incerteza e custo de oportunidade, munido de um ferramental mais poderosa de análise econômico-financeira, com o objetivo principal de auxiliar os administradores no processo de tomada de decisão, melhorando o desempenho das micro e pequenas empresas.

4.3.4 Área Custos e Finanças

A gestão coerente dos custos objetiva, principalmente, a maximização dos lucros, levando-se em consideração que empresas com centros de custos mais ajustados são eficientes na formação do preço de seus produtos ou serviços, sendo esta a principal estratégia competitiva para a conquista de mais clientes e permanência garantida no mercado.

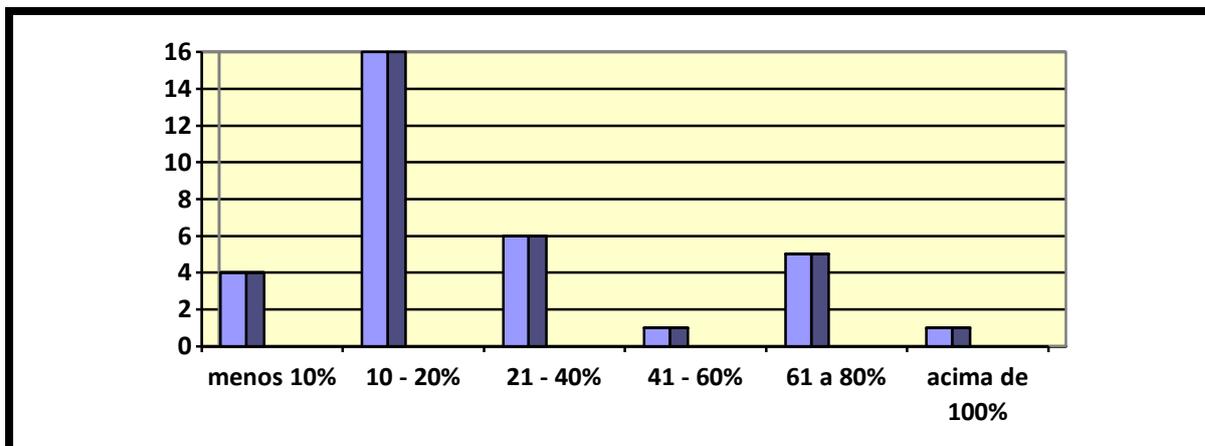
No questionamento sobre o cálculo dos custos dos produtos realizado pelas empresas obtiveram-se respostas, na sua maioria, que geram preocupação, pois empreendimentos que não utilizam nenhuma metodologia de avaliação dos custos poderão estar praticando preços abaixo do ponto de equilíbrio, fato que gera prejuízos contínuos.

As técnicas e modelos para apuração de custos, contábeis ou gerenciais, aplicam-se a todos os ramos de negócios, de forma a fundamentar o processo de planejamento e controle das atividades econômicas geradas em cada empreendimento, independentemente se os segmentos explorados forem industrial, comercial ou prestação de serviço. Consolida-se, portanto, que as receitas resultantes das vendas de bens e/ou serviços são efetivamente as fontes geradoras de recursos, tarefas conhecidas como atividades “fim”.

Os valores gastos com as atividades principais denominam-se “custos”. De outra forma, os gastos consumidos pelas atividades não operacionais são caracterizados como “despesas”. Assim, estabelece-se que os controles vinculados aos gastos, custos e despesas, são ferramentas da Controladoria Empresarial.

Ao estabelecer o preço de venda 25% das empresas que responderam ao questionário esclarecem que o percentual equivalente à margem de lucro encontra-se entre 10 e 20%, conforme é apresentado no Gráfico 18, sem, contudo, esclarecer que critérios são utilizados para determinar tal margem.

Gráfico 18 - Margem de Lucro estabelecida



Fonte: pesquisa de campo

Contudo, no mercado atual em que a competitividade se apresenta de forma mais acirrada, antes de formar preço dos produtos e estabelecer as políticas de vendas, as empresas necessitam fazer um diagnóstico do ambiente externo em que estão inseridas.

Com esse procedimento, realizado de forma mais abrangente possível, identificam-se oportunidades e ameaças da concorrência, além de aprimorar seus pontos fortes e reverter os pontos fracos existentes em sua estrutura patrimonial.

Dessa forma observa-se que a Controladoria Empresarial possui preceitos e ferramentas direcionadas para este tipo de decisão – formação de preço –, utilizando-se de critérios que devem ser considerados. Dessa forma, os preços de vendas deverão buscar a otimização da relação preço/custo/volume, a qual a empresa poderá obter: (a) do fluxo de lucros contínuos no longo prazo, permitindo a otimização no uso da capacidade instalada; e (b) garantir um retorno satisfatório sobre os capitais investidos no negócio.

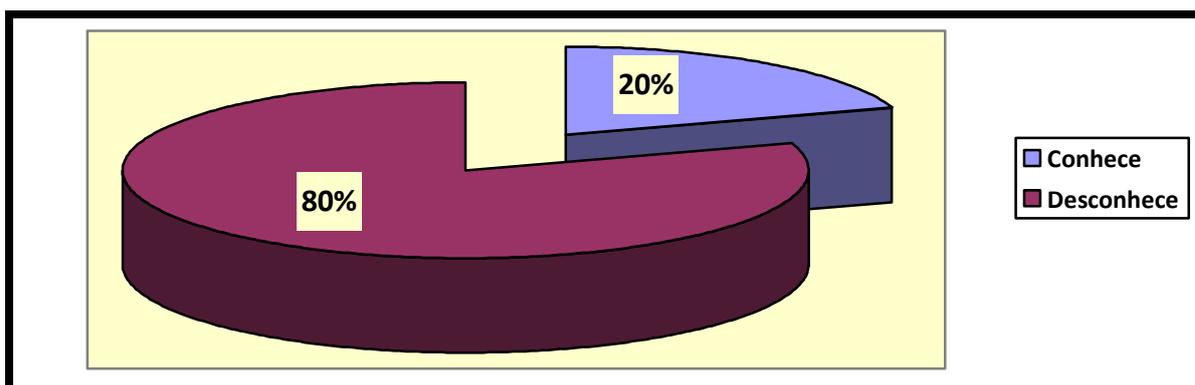
Assim, os preços de vendas podem ser definidos a partir dos seguintes determinantes: os objetivos técnicos definidos (*Mark-up*), a demanda identificada e da concorrência, fatores que compõem as ferramentas da Controladoria.

A área de finanças reproduz fielmente a situação de resultado da empresa, uma vez que é a partir da movimentação financeira, através do fluxo de caixa que são cumpridas as obrigações geradoras do giro do ativo operacional.

Os empresários, quando consultados sobre análise financeira através de indicadores, afirmaram, em sua maioria, o desconhecimento do tema, alegando que a preocupação maior eram as vendas da empresa, gerando uma pressuposição de que dentro do planejamento estratégico da empresa, a análise financeira é relegada a segundo plano.

As respostas sobre o comportamento financeiro da empresa representou 80% do grupo pesquisado, conforme mostra o Gráfico 19.

Gráfico 19 - Conhecimento sobre Análise Financeira

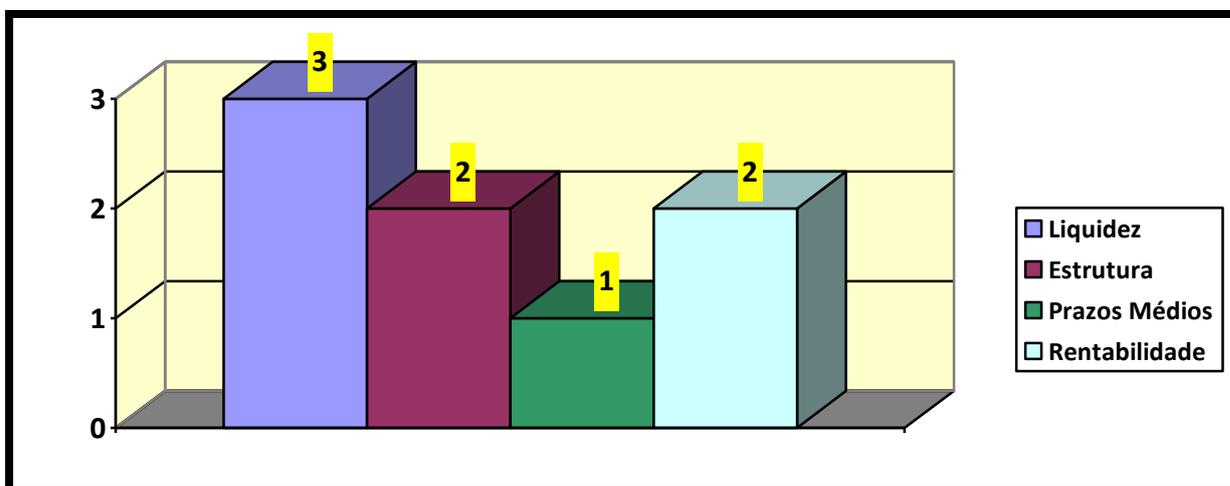


Fonte: pesquisa de campo

Dos respondentes que alegaram conhecimento sobre análise financeira, observou-se que alguns procedimentos são utilizados, evidenciando-se os índices de liquidez, que determinam a capacidade de pagamento da empresa.

Vê-se ainda que outros indicadores de análise financeira foram citados e são de conhecimento dos respondentes. São seguintes: índices de estrutura, de rentabilidade e de prazos médios (Gráfico 20)

Gráfico 20 - Índices financeiros conhecidos

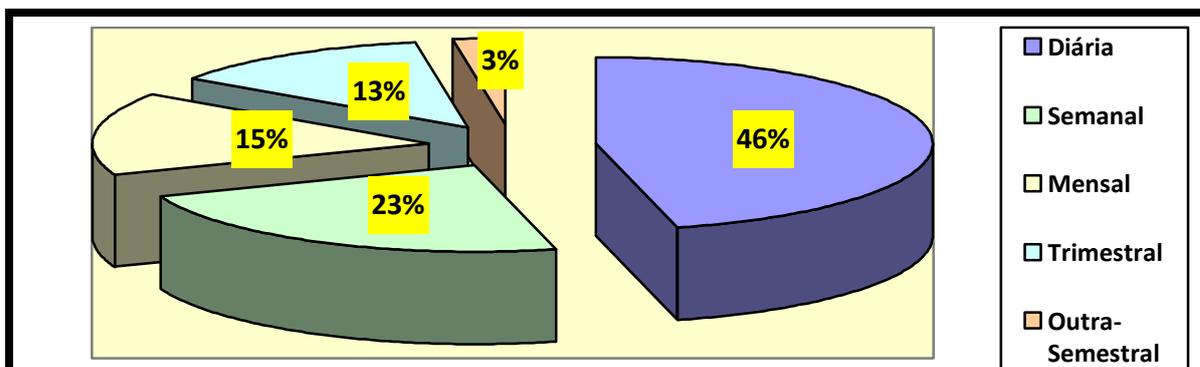


Fonte: pesquisa de campo

O fluxo de caixa representa a movimentação financeira de uma empresa, ou seja, a conciliação entre as receitas e as despesas, ou, de outra forma, o ajuste financeiro entre as entradas de dinheiro e os desembolsos.

Sobre essa importante ferramenta foi indagado aos gestores sobre a sua utilização nas empresas, como forma de controlar o “contas a pagar” e o “contas a receber”. Houve unanimidade nas respostas quanto à utilização do fluxo de caixa nas organizações. Porém, a periodicidade da utilização variou consideravelmente, traduzindo, para alguns casos, defasagem no acompanhamento, conforme se apresenta no Gráfico 21:

Gráfico 21 - Frequência do Fluxo de Caixa



Fonte: pesquisa de campo

4.3.5 Nível de utilização das ferramentas da Controladoria nas MPE analisadas

Levando-se em conta que as micro e pequenas empresas (MPE) não são obrigadas a elaborar demonstrativos financeiros detalhados, pois em geral têm capital fechado e poucos sócios, muitos gestores acabam não adotando os procedimentos necessários para o controle das contas de suas empresas. Isto é particularmente verdade no caso das empresas que não adotam o regime de lucro real, e que, portanto, não precisam comprovar despesas.

Ainda que não haja necessidade de divulgação de demonstrativos financeiros detalhados, o empresário, por sua vez, deve solicitar ao contador a elaboração de planilhas, que facilitem a gestão financeira da empresa.

Os demonstrativos financeiros possuem dados que subsidiam o empresário de informações para o processo decisório e, são compostos basicamente dos seguintes relatórios gerenciais: Balanço Patrimonial (BP), Demonstração dos Resultados do Exercício (DRE), Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL) e Demonstrativo de Resultados e Demonstração de Origens e Aplicação de Recursos (DOAR).

Com esses pressupostos os empresários pecam por não saberem que a controladoria, como ramo do conhecimento, orienta-se nas seguintes ciências: Economia, Administração, Estatística, Psicologia e Contabilidade. Pode-se dizer que a sua base teórica mais importante seria a Ciência da Contabilidade, onde é responsável pela formação de conceitos relativos ao Modelo de Gestão Econômica e dos Sistemas de Informações.

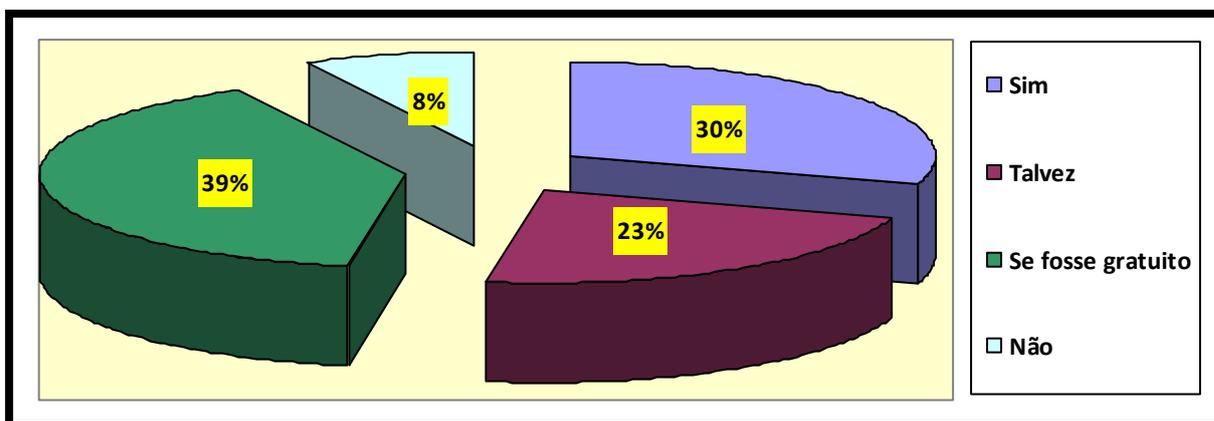
A Controladoria sempre estará voltada para modelar a correta mensuração da riqueza (patrimônio dos agentes econômicos) e tem como objeto de estudo a estruturação do modelo de gestão empresarial - modelo de decisão, modelo de mensuração, modelo de informação – e do sistema de informações. Como ramo do

conhecimento possibilita através das suas teorias, a definição do modelo de gestão econômica e o desenvolvimento e construção dos sistemas de informações.

Considerando as alegações anteriores, vê-se a necessidade de uma discussão em torno da efetiva aplicabilidade da controladoria para as micro e pequenas empresas como um sistema de informações para a gestão, que tem como função principal auxiliar o empreendedor a lutar contra as intempéries inerentes ao segmento, orientando-o à melhoria dos resultados.

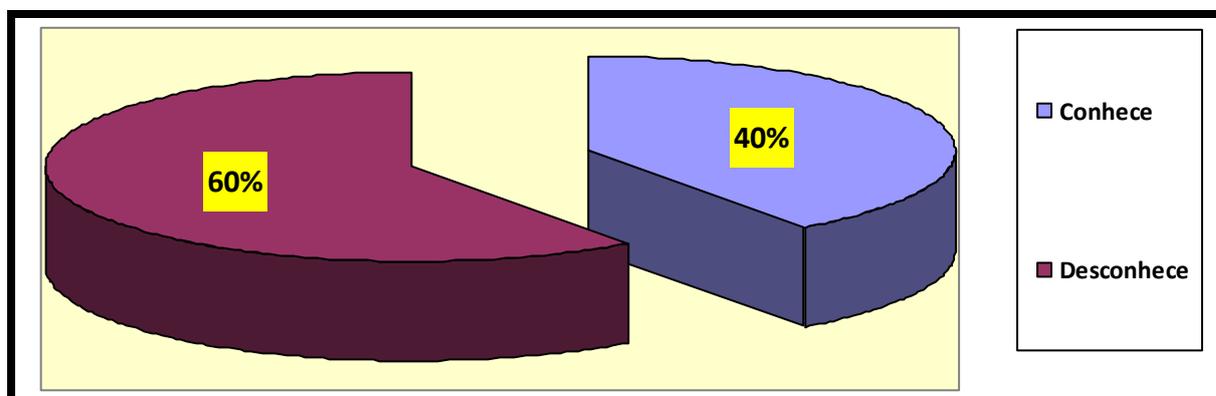
Quando indagados sobre a implantação de sistema de controladoria na empresa, 40% dos respondentes afirmaram que implantariam, porém, se fosse gratuito (Gráfico 22). Esse tipo de percepção mostra o desconhecimento sobre o tema pela maioria dos empresários (Gráfico 23), que não valorizam as ferramentas em prol da empresa, uma vez que não entendem que a controladoria empresarial propicia aos gestores formulações e verificações de idéias, minimizando os riscos e incertezas destas quando colocadas em prática.

Gráfico 22 - O empresário implantaria Controladoria na empresa?



Fonte: pesquisa de campo

Gráfico 23 - Conhece Instrumentos Controladoria?



Fonte: pesquisa de campo

Ao ser questionado sobre o entendimento da Controladoria Empresarial, a maioria visualiza apenas a adoção dos critérios contábeis, tais como escrituração e geração de relatórios básicos (balanço, DRE, contas a pagar e a receber).

A minoria, cerca de 20%, equivalente a oito gestores, fez uma abordagem sobre controladoria, citando a função de planejamento, incorporando orçamento empresarial, custos empresariais, análise financeira, mostrando o conhecimento teórico do tema, mas que têm dificuldades em aplicar estes conceitos nas empresas, em função da falta de capacitação dos colaboradores.

Observa-se que de um volume de 24 respondentes, que reconhecem o tema controladoria, 9 estão no segmento industrial, conforme demonstrado no cruzamento de variáveis constante do Gráfico 24. Note-se que o ramo industrial, por possuir composição de produto com custos operacionais de fabricação, tem maiores vínculos dos instrumentos fornecidos pela Controladoria, tais como planejamento, custos empresariais, formação de preço, análise econômico-financeira e estratégia de vendas.

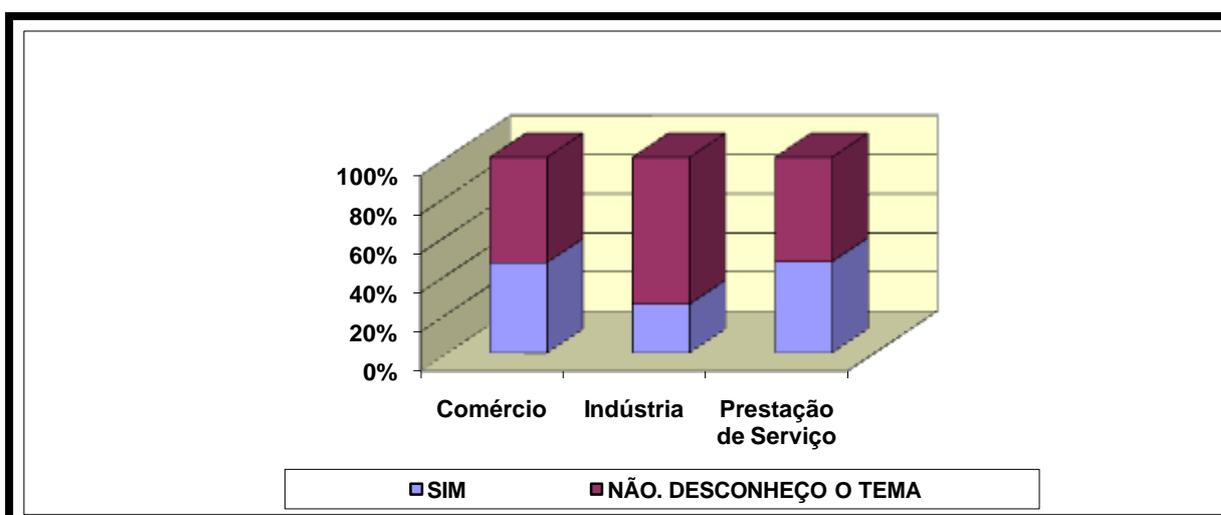
O desconhecimento gera fraquezas na gestão dos empresários, principalmente por não usufruírem das informações importantes para decidir sobre a condução perfeita dos negócios.

Reforça-se assim o perfil do micro e pequeno empresário do setor industrial está susceptível às intempéries do mercado, tais como crises, carência de capital de

giro, adequação de sistema de custos e, principalmente o processo de concorrência.

A partir destes resultados vê-se a necessidade de as empresas de pequeno porte, principalmente as do segmento industrial receberem informações emanadas da Controladoria Empresarial, objetivando promover modificações nos processos de gestão e manterem-se eficientes, eficazes e efetivas no mercado (Gráfico 24).

Gráfico 24 - Desconhecimento do Tema Controladoria



Fonte: pesquisa de campo

A maioria dos pesquisados não soube responder de que forma a Controladoria auxilia o desempenho das micro e pequenas empresas, alegando, principalmente, o desconhecimento das suas premissas e ferramentas.

Contudo, comentaram que alguns dos procedimentos conhecidos da área financeira facilitariam de forma mais contundente o crescimento e a permanência das MPE no mercado, citando alguns como: análise econômico-financeira, avaliação de necessidade de crédito pelos bancos, aumentando os limites creditícios a partir de metodologias de cálculo de *credit scoring* menos conservadoras e mais abrangentes para o segmento.

Observa-se que a abrangência do tema para as micro e pequenas empresas fortalece o pressuposto do objetivo principal deste trabalho, no tocante à importância da Controladoria aplicada ao segmento empresarial sob estudo, como forma de

gerar informações para o processo decisório dos gestores.

Assim, a perspectiva de que os instrumentos da controladoria auxiliariam as empresas de pequeno porte na obtenção de melhores resultados, observado nesta pesquisa, consolida as observações verificadas na pesquisa nacional do SEBRAE (2007), n tocante às falhas gerenciais, representando 68% das respostas dos empresários, como a principal razão para o encerramento das atividades.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

As dificuldades conjunturais do mercado, atreladas à globalização, crises econômicas, o acirramento da competição e rapidez com que a tecnologia vem se transformando e evoluindo podem afetar o desempenho das micro e pequenas empresas.

Além desses aspectos macro, fatores internos às empresas, tais como: a) planejamento de atividades; b) descuido com o caixa; c) não utilização de assessoria; d) desconhecimento do ramo em que trabalha; e) falta de análise das informações e: f) sistema de custos não implantado e que dependem da efetiva atuação dos gestores demonstram o quanto os micro e pequenos empresários necessitam de ferramentas gerenciais e processos dinâmicos. Tais processos facilitam sobremaneira as decisões, a fim de não sucumbirem.

Neste sentido, a Controladoria Empresarial, como ramo do conhecimento, tem papel preponderante na micro e pequena empresa de, a partir das suas ferramentas e preceitos, promover o apoio aos administradores na busca por resultados econômicos corretamente mensurados, focado no planejamento e controle da gestão.

Visualiza-se, a partir desta percepção, que a Controladoria Empresarial tem perfeita utilidade dentro das micro e pequenas empresas, uma vez que a mesma possui instrumentos valiosos para modificar a condição de organizações reativas, que vivem em estado de inércia.

A utilização do Planejamento Estratégico identifica as oportunidades e ameaças, no âmbito externo e as forças e fraquezas, como fatores internos, forçando o segmento a ser efetivamente proativo, antecipando-se aos possíveis percalços do mercado.

Dentre as oportunidades para as MPEs, a Constituição Federal de 1988, no seu artigo 179, define que as pequenas e microempresas terão tratamento diferenciado, favorecido e simplificado.

A interpretação da lei pelos gestores, sob o ponto de vista contábil, que estariam dispensados de efetuar escrituração, induz as micro e pequenas empresas à clandestinidade patrimonial, resultando na sua degeneração administrativa, econômica e financeira.

A isenção dos documentos de gestão refere-se à possibilidade de dispensa, perante o Imposto de Renda, da escrituração contábil para as microempresas, a partir de 1984 com a criação da primeira versão lei 7.256/84 (revogada), estatuto da microempresa, conforme o artigo 15, ficando obrigada apenas a manter arquivada a documentação relativa aos atos negociais que praticar ou em que intervir.

No entanto, as outras legislações - comerciais, trabalhistas, providenciárias e de falência - podem exigir a escrituração fiscal. Portanto, evidencia-se a necessidade da escrituração contábil em todas as empresas inclusive nas de pequeno porte.

Fica patente, também, que a organização dos dados contábeis, fomentadores das informações financeiras passíveis de análise e previsões próximas da realidade, diminuirá certamente o volume de óbitos empresariais daquele segmento, desde que utilizados para qualificar a gestão efetiva das empresas.

È notório que as informações já consolidadas sobre Controladoria Empresarial, disposta nas referências utilizadas neste trabalho são importantes para o processo de gestão empresarial. Cabe aos empresários intercambiarem cada vez mais os conteúdos de publicações às experiências de órgãos criados para promoverem sustentabilidade ao segmento, tais como SEBRAE, SENAI e SENAC.

5.1 Principais achados

5.1.1 Falta de informações para decisões internas

A dificuldade de acesso às informações necessárias ao acompanhamento e formulação de estratégias fazem com que os micro e pequenos empresários não visualizem, no ambiente interno, os pontos fracos e fortes da organização. Dessa forma, os gestores não conseguem enxergar pontos passíveis de mudança internamente. Alegam que os negócios, muitas vezes, não vão bem por fatores externos.

5.1.2 A utilização de novos conhecimentos em prol do desempenho das empresas

O investimento em novos conhecimentos se faz necessário para todas as funções empresariais. Porém, para gestores de empresas, especificamente, tornam-se mais importantes à medida que os treinamentos agreguem conhecimentos e apresentem novas ferramentas gerenciais até então desconhecidas pelos administradores, fato constatado em todos os trabalhos referenciados sobre o tema.

Uma nova visão empresarial gera novas propostas de melhoria e implantação de teorias e práticas mais avançadas que as utilizadas atualmente, bem como a adequação e a geração de conceitos para enfrentar o mercado concorrencial da sua atividade.

A Administração tem, na sua estrutura, a organização como centro dos pressupostos metodológicos, que fundamenta a busca dos objetivos empresariais a partir do conhecimento dos processos e atividades, como consequência obtém-se resultados econômico-financeiros sustentáveis.

Para tanto, torna-se necessário o pleno conhecimento, por parte dos administradores, dos fatores que influenciam a excelência do processo de gestão, a exemplo da Controladoria Empresarial. Sabe-se que na gestão empresarial não se concebe a prática sem teoria, nem tão pouco, da teoria sem prática, uma vez que o perfeito conhecimento traduz a complementaridade.

Observa-se no segmento analisado que gestores com nível de escolaridade mais avançado possuem uma visão empresarial focada em planejamento de atividades e preocupações com o mercado e seu processo de concorrência acirrada, de onde se infere que as informações os ajudaram manter a correlação perfeita entre teoria e prática.

5.2 Respondendo as questões de pesquisa

A partir da consolidação das informações recebidas através do instrumento de pesquisa, o questionário, aplicado aos micro e pequenos empresários que fizeram parte da amostra selecionada, foram identificados alguns pontos que fundamentaram responder as questões de pesquisa:

Características dos empresários e das empresas

Os empresários entrevistados são gestores do segmento das micro e pequenas empresas, dos setores industriais, comerciais e de prestação de serviço, dentre eles predomina o sexo masculino (80%), com faixa de idade compreendida entre 20 a 60 anos.

A origem profissional vem da mesma atividade que gerem hoje (50%), estabelecidos como empresários entre 1 a 6 anos (75%), atuando no ramo atual de 1 a 3 anos (70%). Destaca-se o superior completo (45%), como nível de escolaridade dos respondentes e no último ano participaram de capacitação externa (60%), com destaque para as áreas de marketing e vendas (25%).

Processos de controle utilizados nas empresas

As empresas analisadas utilizam da tecnologia da informação para realização dos seus controles, porém, de acordo com os gestores, de forma incipiente e por vezes até manual, apesar dos métodos e processos modernos existentes.

Fica patente apenas a utilização dos controles operacionais de produção, em

detrimento aos controles econômico-financeiros, tais como: estoques, fluxo de caixa, prazos médios de recebimentos e pagamentos, que oneram e reduzem o faturamento da empresa, pela necessidade de buscar capitais de terceiros onerosos (bancos).

Suporte gerencial prestado às MPEs pelo segmento contábil

As micro e pequenas empresas muitas vezes são desprovidas de apoio contábil em sua administração, já que os contadores, em sua maioria apenas cumprem as obrigações fiscais e assessórias que a legislação impõe, mas pouco ou nada fazem para auxiliar a administração dessas empresas com informações úteis ao seu planejamento.

A Contabilidade, com o passar dos tempos, passou por uma considerável evolução, transformando-se em ferramenta de apoio na gestão – Contabilidade Gerencial –, que proporciona maior controle de seu patrimônio, gerando grandes benefícios na administração das empresas, além de fornecer informações confiáveis e tempestivas aos seus usuários, auxilia na tomada de decisões mais racionais para preservação, ampliação do patrimônio e posterior continuidade da entidade.

Assim, é neste sentido que as MPEs precisam da contabilidade, fazendo com que a escrituração contábil tenha um papel extremamente importante para o segmento, pois além de ser uma ferramenta obrigatória, conduzida sob o aspecto gerencial gera uma série de benefícios tanto para as empresas quanto aos empresários. Para tanto, torna-se necessário e indispensável que as informações geradas pela Contabilidade transmitam total segurança aos seus interessados.

A utilização da contabilidade gerencial relaciona-se ao desenvolvimento e complexidade da economia moderna e com a abertura de mercados, tornando-se abrangente também às empresas de pequeno porte, pois os gestores das mesmas precisam tomar decisões financeiras e necessitam de informações que os deem o suporte necessário.

Diante da obviedade das vantagens acima elencadas, conclui-se que a contabilidade gerencial é uma ferramenta imprescindível à gestão de qualquer entidade, cabendo ao administrador, sócios ou representantes implementarem a escrituração através de empresa/profissional devidamente habilitado, para que assim tenham condições de dinamizar o processo de gestão das empresas, de forma eficiente e otimizando os lucros.

Controles financeiros utilizados pelas empresas pesquisadas

O controle bancário utilizado pelas empresas consiste no registro diário da movimentação bancária e do controle de saldos, ou seja, os depósitos e créditos na conta da empresa, assim como todos os pagamentos realizados e demais valores debitados através da conta bancária. Tem duas finalidades: a primeira consiste em confrontar os registros da empresa e os lançamentos gerados pelo banco; a segunda é gerar informações sobre os saldos bancários existentes, inclusive se são suficientes para pagar os compromissos do dia.

Para as empresas, o controle das vendas tem como finalidade verificar o total de saídas de produtos/mercadorias realizadas diariamente, bem como o total acumulado no mês, possibilitando ao gestor realinhar procedimentos para que as metas sejam alcançadas.

Outro controle importante para as MPEs é de estoques, que são vinculados diretamente às vendas realizadas, refletindo a aquisição efetiva para a produção, respeitada a margem de segurança estabelecida, evitando desvios. Fornece ainda informações para reposição dos produtos vendidos, e ainda, facilita a tomada de providências para redução dos produtos parados no estoque.

O desconhecimento sobre análise econômico-financeira, por parte dos empresários, ficou patente, principalmente no tocante a itens que, se não bem analisados, podem gerar prejuízos às empresas, tais como os índices de prazos médios, que podem ser analisados através do perfeito controle das vendas, do contas a receber, a pagar e controle de estoques.

Porém, 20% dos respondentes alegaram que tinham conhecimentos, inclusive elegendendo os índices de liquidez, que demonstra a capacidade de solvência da empresa, como o instrumento utilizado nas suas empresas, apesar de ser análise estática.

Ferramentas da Controladoria mais usadas nas micro e pequenas empresas

As dificuldades apresentadas pelos gestores, em suas respostas, no tocante à aplicação das técnicas de Controladoria em suas empresas, refletem do próprio desconhecimento sobre o tema e das reais possibilidades de adaptação dos critérios para as micro e pequenas empresas.

Identifica-se que o processo de planejamento estratégico empresarial, um dos instrumentos da Controladoria Empresarial, é aplicado em diversas empresas (40%). Este procedimento utiliza-se de técnicas capazes de “blindá-las” de um possível óbito empresarial. Em contrapartida, promovendo um comparativo com a pesquisa nacional do SEBRAE, constata-se que 60% das empresas pesquisadas não atuam com planejamento implantado, fato que justifica prever algumas ocorrências mercadológicas que venham a prejudicá-las.

5.3 Considerações finais

Ao tratar especificamente dos instrumentos que compõem a Controladoria Empresarial, a maioria dos respondentes alegou que desconhecia o assunto. Este fato fortalece a situação problema deste trabalho e gera, a partir da consolidação dos dados, fundamentos para apresentar aos gestores das MPE o quanto pode ser importante o tema para aquele segmento.

O presente trabalho direcionou o seu conteúdo principal para a abordagem de que o micro e pequeno empresário se ressentia da falta de instrumentos gerenciais que os auxiliem a gerir seus empreendimentos de forma a evitar ocorrências críticas ao segmento, principalmente a abordada na pesquisa do SEBRAE (2007), em que o desaparecimento das MPE é um fato corriqueiro até o segundo ano.

Dessa maneira, a Controladoria como ramo do conhecimento apresenta algumas premissas que servem de base para a sua aplicabilidade em qualquer segmento empresarial: a empresa é constituída com o objetivo principal da continuidade; a constante interação com seu ambiente leva a empresa a gerar resultados; o melhor indicador da eficácia empresarial é o resultado econômico, servindo de base para a tomada de decisões.

O Modelo de Gestão adotado para a empresa deve corresponder a um conjunto de definições relativas ao processo de gestão empresarial efetivo, conduzindo as atividades empresariais através do Planejamento, Execução e Controle; as informações devem estar contempladas em sistemas que venham fundamentar as necessidades dos Gestores no processo de decisão

Os sistemas de apoio gerencial devem contemplar relatórios que apresentem fundamentos decisórios aos gestores e proporcionem a verificação de parâmetros mercadológicos, a exemplo do comportamento da concorrência. Ainda assim, possuam informações sobre as ameaças do mercado, bem como da boa administração dos fatores internos das empresas, crescendo com os pontos fortes e ajustando os pontos fracos na busca da sobrevivência.

Vê-se, portanto, a partir da evolução e dinamismo da gestão, que os usuários da informação contábil estão cada vez mais exigentes e sofisticados. Não se satisfazem apenas com informações fechadas que não possam ser manipuladas e articuladas para melhor atender suas necessidades e especificidades do dia-a-dia.

Entretanto, os próprios gestores das MPEs, se assim exigem informações precisas, obrigam-se a manter excelente e preciso o banco de dados, que fomenta a contabilidade como sistema de informações, contribuindo para atender as necessidades, aliadas aos objetivos e estratégias da empresa, pois as informações precisam estar disponíveis e flexibilizadas a qualquer momento.

Levando-se em conta a velocidade com que os fatos acontecem, cada vez mais a controladoria deve adequar-se a este ambiente, agilizando suas informações

aos gestores das MPEs, no intuito de prognosticar as decisões estratégicas das empresas, reduzindo, se necessário for, o tempo de disponibilização das informações.

Espera-se, também, que haja uma maior conscientização da importância e da necessidade da Micro e Pequena Empresa no cenário mercadológico brasileiro, principalmente pela sua representatividade para a economia nacional. Em contrapartida, cabe aos Micro e Pequenos Empresários gerirem seus empreendimentos com maior formalidade e organização, valorizando o planejamento, a fim de reduzir erros administrativos constantes.

5.4 Dificuldades encontradas e sugestões

Apesar de o trabalho ter buscado a coerência a partir de um questionário abrangente, formatado para o tema, devem ser consideradas alguma distorções, principalmente, levando-se em conta o pequeno número de empresas pesquisadas em função do universo que elas representam. Entretanto a metodologia desenvolvida serve como referencial para trabalhos futuros com uma amostra ampliada de empresas.

Percebe-se ainda que a Controladoria Empresarial carece de divulgação e esclarecimentos junto ao segmento analisado, objetivando dar conhecimento das suas ferramentas e preceitos a serem direcionados para melhorar as estratégias das MPE. Esta constatação é consolidada com as percepções dos autores citados sob referência em seus trabalhos.

Sugere-se para futuros trabalhos relacionados ao tema que se busque a ampliação da amostra pesquisada, com vistas a buscar maior número de percepções sobre a utilização da controladoria empresarial nas micro e pequenas empresas, qualificando, ainda mais, os resultados da pesquisa.

Agregue-se também a necessidade de se desenvolver uma ação integrada

pelos órgãos que constituem o sistema de apoio às micro e pequenas empresas, visando:

- a) Revisar/atualizar os treinamentos para micro e pequenos empresários, abrangendo temas relacionados à Controladoria Empresarial;
- b) Priorizar os gestores das empresas recém-criadas na participação de treinamentos que incluam como tema Planejamento Estratégico, Orçamento Empresarial, Sistema de Custos e Análise Financeira;
- c) Acompanhamento mais eficaz aos empreendimentos com até dois anos de criação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMARAL, Anoilson Nunes; LADEIRA, José dos Santos. A Orientação dos Contabilistas às Pequenas e Médias Empresas quanto à necessidade de Capital de Giro: Um Estudo Exploratório nos Escritórios de Contabilidade do Município de Vitória. Monografia: UFES – Vitória – ES. 2004.
- ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. *Administração do Capital de Giro*. São Paulo: Atlas, 2006.
- BARBOSA, J. D.; TEIXEIRA, R. M. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. *Caderno de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v.10, nº 3, p. 31-42, julho/setembro 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Vamos abrir um novo negócio?* São Paulo : Makron Books, 1995.
- CATELLI, Armando. *Controladoria: uma abordagem de gestão econômica GECON*. São Paulo: Atlas, 2002.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. *Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia*. Tradução: Flavio Deni Steffen. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.
- DUTRA, Ivan de Souza. O perfil do empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas londrinenses. Dissertação de Mestrado: Londrina-PR. 2002
- FACHIN, Odília. *Fundamentos de metodologia*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.
- FERNANDES, Claiton. Um estudo exploratório das funções da controladoria em pequenas e médias empresas: Dissertação de Mestrado: UNIMEP. 2007
- FORNACIARI, Giovanna. Identificação e mensuração das atividades que agregam valor: um estudo com enfoque em Controladoria e Cadeia de Valor. Artigo: FUCAPE – Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças; FIPAG – Faculdades Integradas Padre Anchieta de Guarapari. Espírito Santo. 2006
- GONÇALVES, Antônio; KOPROWSKI, Sido Otto. *Pequena empresa no Brasil*. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1995.
- HENRIQUE, Marco Antônio. A Importância da Contabilidade Gerencial para Micro e Pequena empresa. Dissertação de Mestrado: Universidade de Taubaté. Taubaté-SP. 2008.
- IUDÍCIBUS, Sérgio de. *Análise de balanços. análise da liquidez e do endividamento; análise do giro; rentabilidade e alavancagem financeira*. 10ª ed. São Paulo. Atlas, 2009
- KREPSKY, Júlio Cesar. *O estatuto da microempresa e a necessidade de sua reformulação (legislação e comentários à margem do estatuto)*. São Paulo: Acadêmica, 1992.
- LEVIN, J. *Estatística Aplicada a Ciências Humanas*, 2a. Ed. Editora Harbara, São Paulo, 1987.

- LIMA, Amadeu Nascimento. Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. Dissertação de Mestrado: Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo – SP. 2007.
- LOURENÇO, Daniela Ferreira Corrêa. A Falta de Planejamento como Fator Determinante para a não Sobrevivência da Micro e Pequena Empresa Brasileira. São José dos Campos: Universidade Castello Branco. Monografia de conclusão do curso de Controladoria e Administração Financeira. 2006.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2007. 6ª ed. – 4ª reimpressão.
- MARION, J. Contabilidade Empresarial. Editora Atlas, 10ª Edição. 2003
- MARQUES, Adriano Ventura. Planejamento e Controle Financeiro nas Micro e Pequenas empresas, visando à continuidade e à sustentabilidade. Dissertação de Mestrado: Universidade Católica de Santos. Santos-SP. 2008.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas. São Paulo: Atlas, 2007.
- MATIAS, Alberto Borges; LOPES JUNIOR, Fabio. *Administração financeira nas empresas de pequeno porte*. 1. ed. São Paulo: Manole, 2002
- MENDES, Ivantídio Guimarães. Controladoria estratégica: sistemas de controle evoluem e ganham valor estratégico nas organizações. *Revista FAE BUSINESS*, nº 4, páginas 51-54, dezembro de 2002. Disponível em: <http://www.inf.ufsc.br/~cezar/indexorientacoes.html>. Acessado em: 20 de dezembro de 2009.
- MONTEIRO, Carolina. Microempresas e empresas de pequeno porte uma visão generalista. UNESP. Franca – SP. 2005.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. *Controladoria - seu papel na administração de empresas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- NAJBERG, S., Puga, F. P., Oliveira, P. A. S. Criação e fechamento de firmas no Brasil. Rio de Janeiro: BNDES, jun. 2000.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. Manual de Consultoria empresarial: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, Edson Luiz de. Planejamento A utilização da Controladoria para o gerenciamento de pequena empresa do setor metal-mecânico do Médio Vale do Itajai. Dissertação de Mestrado: URB – Blumenau – SC. 2005.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- PALMA, Daniel Azevedo. O perfil da relação profissional entre as Empresas de Serviços Contábeis (ESC) e a Micro e Pequena Empresa (MPE). Dissertação de Mestrado: UNIFECAP – São Paulo-SP. 2005.
- PELEIAS, Ivam Ricardo. Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.
- PREISLER, Adriano Milton. Análise de Risco e Crédito para Micro e Pequenas Empresas – Uma Proposta Orientativa. Dissertação de Mestrado: UFSC –

Florianópolis – SC. 2003

QUEIROZ, Luziana Maria Nunes. Investigação do uso da informação contábil na gestão das Micro e Pequenas empresas. Dissertação de Mestrado: UFRN – Natal – RN. 2005.

RAPOZO, Flávia de Oliveira. O uso das Informações Contábeis para fins Gerenciais – nas Micro e Pequenas Empresas de Teresópolis. Monografia. FESO – Teresópolis – RJ. 2004.

RICHARDSON, R. J. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2009.

SANTOS, José Roberto Leite dos. Planejamento Estratégico: Uma Ferramenta Acessível à Microempresa. Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 119 p. Dissertação de Mestrado Profissional.

SCHIMIDT, Paulo. Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002. 262 p.

SOIFER, Jack – A grande pequena empresa. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002.

SOUZA, Dayane Lima Rabelo de. Arranjo Produtivo de Calçados no Cariri, Ceará. Dissertação de Mestrado: UFC - Fortaleza-CE. 2003

TEIXEIRA, Gilberto. Instrumentos de Coleta de Dados em Pesquisas Educacionais. São Paulo: FEA/USP. 2005.

TENÓRIO, José Nelson Barbosa. Um estudo sobre a utilização de sistema de informações nas Pequenas Empresas de Recife. Dissertação de Mestrado: UFPE – Recife – PE. 2004.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação de Mestrado: USP – São Paulo – SP. 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Eloir Trindade Vasques. As ferramentas contábeis e o empreendedorismo no desenvolvimento das micro e pequenas empresas: O caso das empresas de panificação da cidade de Campo Grande/MS. Dissertação de Mestrado: Universidade Católica Dom Bosco. Campo Grande-MS. 2008.

WAHLMANN, Gabriela Christina. Um Estudo Exploratório Sobre a Atividade de Controladoria nas Microempresas na Cidade de Ubatuba. São Paulo. Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – Fecap, 2003.

www.sebrae.com.br

Disponível em:

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf) Acessado em: 13 de janeiro de 2010.

www.sebraesp.com.br

Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/Principal/Conhecendo%20a%20MPE/>.
Acessado em: 07 de novembro de 2009.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)