

## CONTROLES DE GESTÃO: equilíbrio e sustentabilidade nas micro e pequenas empresas

***Vilma da Silva Santos<sup>1</sup>, Odir Cantanhede Guarnieri<sup>2</sup>, Paulo César Ribeiro Quinteiros<sup>3</sup>, Viviane Fushimi Velloso<sup>4</sup>, Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira<sup>5</sup>***

<sup>1</sup> Professora do Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP - vilma70@gmail.com

<sup>2</sup> Professor do Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – odircg@gmail.com

<sup>3</sup> Professor do Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté/SP - Brasil – quinteiros@gmail.com

<sup>4</sup> Professora do Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté/SP - Brasil – vivianefv@gmail.com

<sup>5</sup> Professor-Orientador do Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté/SP – edson@unitau.br

**Resumo:** Inseridas num cenário em que velocidade das mudanças está ocorrendo causando impacto em vários cenários, percebe-se um destaque nas micro e pequenas empresas, pela sua importância na economia, tanto como alternativa de investimento, quanto geração de emprego e renda. Muitas conseguem vencer os desafios e prosperam. Outras nascem pequenas e assim se mantêm, mas independente do seu tamanho existe a necessidade que se adote um modelo de gestão. Nesse contexto, analisou-se a adoção dos controles de gestão para micro e pequenas empresas visando assegurar sua continuidade. Realizou-se pesquisa bibliográfica exploratória sobre os sistemas de controle de gestão. Concluiu-se que, o sistema de gestão das empresas com base nos resultados contábeis, que é responsável pela sua sustentabilidade, orienta o processo de gestão operacional, que de acordo com os valores e princípios dos gestores visando cumprir os objetivos, por meio das etapas do planejamento estratégico e operacional, execução e controle. Ou seja, se bem administrados, os controles de gestão, garantem a sustentabilidade financeira, econômica, patrimonial e social das micro e pequenas empresas.

**Palavras-chave:** Micro e pequena empresa, Controles de gestão, Resultados contábeis.

**Área do Conhecimento:** VI – Ciências Sociais Aplicadas.

### Introdução

Depois do Plano Real em 1994, as empresas viram-se obrigadas a se adequarem e aquelas que não realizaram as mudanças necessárias, não conseguiram sobreviver. Isto trouxe uma série de perfis diferentes, tanto de empresas como de pessoas.

O desemprego e a informalidade aumentaram o nível da inadimplência nesse período trazendo um aprendizado para consumidores, organizações em geral e comércio. Nessa nova economia, as possibilidades de ganhos das instituições em geral reduziram-se substancialmente havendo o encarecimento e elevação do risco de inadimplência para as organizações. Houve a necessidade de se investir no aperfeiçoamento dos processos de concessões de créditos, pois o custo da inadimplência passou a impactar negativamente nos resultados das instituições financeiras e no seu mercado de atuação, com

produtos sem grandes diferenciações em relação a outras instituições, tendo como única diferença os juros, portanto, sua vantagem competitiva passa a ser alcançada pelo custo.

No entanto, com as novas formas de produção de bens e serviços, ao avanço da tecnologia e do gerenciamento, além da crescente diversificação dos produtos e serviços, os custos/despesas indiretos passaram a assumir um valor crescente em relação aos demais custos, e a dificuldade de sua distribuição inviabilizou a forma tradicional de custeio, porque, esses métodos tradicionais têm se apresentado insuficientes para a geração de informações mais acuradas.

Há tempos, já considerava que um dos objetivos de sobrevivência da empresa provém da sua existência em uma sociedade e sua efetividade durará, enquanto essa mesma sociedade acreditar que ela cumpre uma função necessária, útil e produtiva (DRUCKER, 1973).

## Metodologia

O presente estudo caracterizou-se como uma pesquisa exploratória porque o levantamento bibliográfico procurou investigar um conjunto de controles de gestão passíveis de utilização em micro e pequenas empresas.

## O Planejamento das Micro e Pequenas Empresas

A administração bem sucedida do crescimento também exige que a empresa planeje todas as etapas envolvidas no crescimento. É preciso que se analise, antes da empresa empreender sua expansão, qual o crescimento previsto e onde este crescimento poderá afetá-lo (RESNIK, 1991).

Em uma empresa, o planejamento produz planos que se baseiam em objetivos e nos melhores procedimentos para alcançá-los adequadamente. Isso leva o planejamento a uma subdivisão em: estratégico, tático e operacional.

O estratégico é de responsabilidade do nível mais alto da empresa. O tático se desenvolve a níveis inferiores tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para conseguir alcançar os objetivos e metas, segundo políticas formuladas para o processo de tomada de decisões da empresa. Já o operacional pode ser considerado como formalização, principalmente por meio de documentos escritos e do desenvolvimento e implantação de metodologias estabelecidas pela empresa e para a execução das atividades (RESNIK, 1991).

## A Execução das Micro e Pequenas Empresas

A existência de claros objetivos aliados à adequada definição de planejamento e alocação de recursos, só beneficiarão a empresa se forem cumpridos a suas atividades.

Para movimentar a empresa e colocá-la no rumo certo, é necessário a execução do planejamento. À medida que se desenvolve o plano deve-se manter em mente os seguintes planos gerais (SOLOMON, 2003):

- **Por tudo no papel:** quando se coloca tudo por escrito, a tendência é revelar-se onde o plano está vago ou mal elaborado. Caso contrário será muito difícil ocorrerem deslizos no processo e provavelmente terá uma lista de boas intenções, mas nenhum comportamento de ação severa é executável;

- **Ser breve:** deve-se concentrar naquilo que realmente queira ver acontecer e aquilo que tem que ser feito para que os melhoramentos sejam realizados; e

- **Limitar o plano:** um ano no máximo, seis meses no mínimo. Deve-se revisar o plano a cada

dois ou três meses ou quando se tornar necessário, a fim de fazer os objetivos referentes a resultados propriamente ditos. Além de observar que nem sempre a culpa dos resultados insatisfatórios é do plano elaborado.

## A Gestão das Micro e Pequenas Empresas

Pelo sistema de gestão, a empresa busca cumprir sua missão e assegurar sua continuidade, além disso, esse sistema orienta o processo de gestão operacional em que são contempladas as etapas do planejamento estratégico, operacional, execução e controle.

Cada organização possui sua própria missão, que é a sua razão de existência, e um conjunto de princípios que advém de seus proprietários, por meio de suas crenças e valores que incorporados à organização determinam a atitude da empresa diante de seu ambiente interno e externo (SOLOMON, 2003).

Portanto, o sistema de gestão das empresas, que é responsável pela sua sustentabilidade, orienta o processo de gestão operacional, que de acordo com os valores e princípios dos gestores visam cumprir os objetivos, através das etapas do planejamento estratégico e operacional, execução e controle.

Com relação ao processo de gestão nas pequenas empresas, a administração de uma pequena empresa é a arte do essencial. É tirar o máximo do mínimo. Ressalta então que, uma pequena empresa deve se preocupar especialmente com a eficiência interna, por seus recursos serem tão limitados. Ao contrário das grandes, não há espaço para custos inúteis e infundados, que venha a dissipar as poucas disponibilidades e bens.

Na administração dessas empresas, o poder de decisão normalmente é centralizado no gestor, que é muitas vezes, o proprietário, assumindo total responsabilidade pelo seu sucesso ou fracasso. No entanto, o proprietário-gerente da pequena empresa pode mostrar uma aversão perigosa aos processos básicos de administração. Os processos básicos referidos são (RESNIK, 1991):

- Avaliar a empresa analítica e criativamente;
- Projetar controles gerenciais básicos;
- Planejar a venda de mercadorias;
- Criar uma equipe própria;
- Estar atento para as necessidades de caixa; e
- Desenvolver planos de ação específicos para satisfazer objetivos prioritários.

Esses são alguns dos processos básicos, mas que são essenciais para uma boa administração. A eficiência interna da empresa é um fator a ser considerado para um bom relacionamento com o ambiente externo e para a garantia da competitividade.

## Boletim de Caixa das Micro e Pequenas Empresas

Boletim de caixa ou simplesmente caixa, representa o dinheiro em mãos da empresa, incluindo cheques em mão, não depositados ainda que possa ser revertido imediatamente em dinheiro (SANTOS, 2001).

Não se consegue pagar contas e satisfazer obrigações com um patrimônio que não tenha liquidez. As contas a receber não pagam as contas, o estoque não paga as contas, o que paga contas é apenas o dinheiro.

Obviamente as vendas em si não geram necessariamente dinheiro suficiente para cumprir todas as obrigações da empresa. Em primeiro lugar, as despesas podem exceder as vendas.

Além disso, durante um período de tempo para se tomar decisão, pode haver saídas significativas de caixa, mas nenhuma entrada. Esses lucros se refletem não no aumento do "dinheiro na mão" da empresa, mas no aumento de outros ativos não líquidos como o contas a receber ou estoque.

Para administrar esse fluxo de caixa é necessário calcular de maneira responsável as estimativas de entrada e desembolso de dinheiro. Deve-se antecipar o mais precisamente possível suas necessidades futuras de caixa e assegurar-se de que o dinheiro estará disponível para satisfazer essas necessidades pontualmente (SANTOS, 2001).

O Quadro 1 ilustra este caso.

Contas	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai	Jun.
Entrada de caixa						
Vendas em dinheiro						
Créditos a receber						
<b>1. TOTAL ENTRADA</b>						
Saída de caixa						
Fornecedores						
Aluguel						
Folha de pagamentos e impostos						
Seguro						
Honorários						
Pagamento de empréstimos e juros						
Empréstimos, adiantamentos,						
<b>2. TOTAL SAÍDA</b>						
<b>3. FLUXO DE CAIXA POR MÊS (1) menos (2)</b>						
<b>5. Posição final do caixa, (3) mais (4).</b>						

Quadro 1 – Projeção de fluxo de caixa (formato para seis meses)  
Fonte: Rattner (1985)

O Quadro 1 apresenta uma projeção de fluxo de caixa para pequenas empresas, sem os números inseridos, o que pode ser uma entrada e

saída de caixa e uma subsequente posição do caixa em uma típica operação na empresa.

## Balancete de Verificação das Micro e Pequenas Empresas

Esse balancete é uma listagem das contas, contendo o nome delas e seu saldo, colocando os saldos devedores numa coluna e saldos credores em outra. Ele serve também para uma análise bem preliminar, verificar se o total dos saldos devedores é igual ao total dos saldos credores e para poder constatar se o método das partidas dobradas foi obedecido em todos os lançamentos e que deram origem aos das contas (RATTNER, 1985).

A periodicidade do balancete de verificação é mensal, mas fica a critério de cada empresa. E, a utilização de sistemas computacionais para o levantamento do balancete tornou-se comum uma emissão de balancete diário para verificação do trabalho.

Portanto, o balancete é um instrumento de trabalho que serve de base para elaborar todos os relatórios contábeis como o balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício, como demonstrado em algumas contas no Quadro 2.

Contas	Antes da Apuração do Resultado		Após a Apuração Do Resultado	
	Dev.	Credor	Devedor	Credor
Caixa				
Contas a receber				
Prov. p/ Créd. Liq. Duvid				
Prod. Acabados				
Prod. Processo				
Matéria Prima				
Veículos				
Deprec. Acumulada				
Fornecedores				
Contas a Pagar				
Salários a Pagar				
Pis a recolher				
Confins a recolher				
Prov. p/ I.R. (PIR)				
ICMS a recolher				
IPI a recolher				
CSLL a recolher				
Capital Social				
Lucros Acumulados				
Receita de vendas				
ICMS s/ vendas				
Desp. De PIS				
Desp. De Confins				
Desp. de depreciação				
Desp. c/ créd. Liq. Duv.				
Desp. CSLL				
Material direto (MD)				
Mão de obra dir. (MOD)				
Resultado da CM				

Quadro 2 – Balancete de verificação  
Fonte: Rattner (1985)

## Balço Patrimonial das Micro e Pequenas Empresas

O balanço patrimonial tem como finalidade demonstrar a situação financeira e patrimonial das entidades, no momento do encerramento do período-base (mensal ou anual) representando, portanto uma posição estática do patrimônio. São classificadas de modo a facilitar o conhecimento da situação financeira das entidades (RATTNER, 1985).

Segundo essa orientação, as contas do ativo devem ser apresentadas em ordem decrescente do grau de liquidez, enquanto as contas do passivo devem obedecer à ordem decrescente do grau de exigibilidade. Dentro desse conceito geral, determina-se agregar o ativo e o passivo nos seguintes grupos (Quadro 3).

Ativo Circulante	Passivo Circulante
Ativo Realizável longo Prazo	Passivo Exigível Longo Prazo
Ativo permanente	Resultado do exercício futuro
¼ investimento	Patrimônio líquido
¼ ativo imobilizado	¼ capital social
¼ ativo diferido	¼ reservas de capital
	¼ reserva de reavaliação
	¼ reservas de lucro
	¼ lucros ou prejuízos acumulados

Quadro 3 – Balço Patrimonial  
Fonte: Rattner (1985)

## Fluxo de Caixa Utilizada nas Micro e Pequenas Empresas

Muitas empresas, incluindo a maioria das novas sofrem com dinheiro e capital de muitas vezes insuficientes. Um desequilíbrio de caixa pode ser sintoma de um problema mais profundo.

Em geral, não é simplesmente a consequência de uma empresa doente, mas um caso específico de administração inadequada do caixa. Isso significa controlar sua disponibilidade com base em uma compreensão e planejamento das necessidades financeiras (SANTOS, 2001).

A estruturação do caixa para grande área da empresa é o fator determinante, pois vai ao encontro do objetivo básico do fluxo de caixa, qual seja a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para um determinado período, visando prognosticar a necessidade de optar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis da empresa (SANTOS, 2001).

Com isso, ocorre um desequilíbrio financeiro, pois quando o fluxo de caixa é bem projetado ele busca equilibrar os recursos entre as diversas

áreas da empresa contribuindo para otimizar o processo de gestão e manter o seu equilíbrio.

## Conclusão

Não há lugar para auto ilusão quando se cria uma empresa. É essencial que o empresário faça uma avaliação honesta em parcial dos pontos fortes e fracos da empresa e de suas habilidades empresariais e administrativas.

Todo proprietário-gerente traz para sua empresa a energia, capacidade, experiência profissional, interesses e atitudes singulares, não é de surpreender que cada proprietário-gerente também traga suas limitações, fraquezas de personalidades, e temperamento.

Estas limitações acabarão prejudicando a empresa se seu proprietário não estiver aberto a sugestões. A chave não é apenas conhecer objetivamente o seu potencial relativo na empresa, mas admitir as limitações e deficiências.

A eficiência em uma pequena ou micro empresa significa concentrar tempo, dinheiro e outros recursos escassos onde eles sejam mais produtivos e onde a compensação seja maior.

A pequena empresa necessita de uma clara finalidade. Assim sendo, a empresa deve concentrar e empregar recursos em seus pontos fortes sem desperdiçar dinheiro em empreendimentos que fujam do objetivo original.

Nem uma pequena empresa pode assumir com sucesso mais do que alguns objetivos e atividades, mesmo que relacionadas entre si. As atividades de uma pequena empresa são restritas por recursos limitados e estreitas margens de sucesso ou de lucros, por isso, devem estabelecer prioridades.

## Referências

- DRUCKER, P. F. **Tecnologia, gerência e sociedade**. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1973.
- RATTNER, H. **Pequena empresa**. São Paulo: Brasiliense, 1985.
- RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa**. São Paulo: Mc Grawhill, 1991.
- SANTOS, E. O. dos. **Administração financeira de pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SOLOMON, S. **A grande importância da micro e pequena empresa**. Rio de Janeiro: Nórdica, 2003.