

**FACULDADES DOCTUM DE CARATINGA**

**PAULO IZAIAS RAMOS**

**REBECCA SOUSA REIS**

**PLANEJAMENTO E CONTROLE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:  
UMA ANÁLISE DO SETOR NA CIDADE DE CARATINGA - MG**

**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**CARATINGA - MG**

**2018**

PAULO IZAIAS RAMOS

REBECCA SOUSA REIS

**PLANEJAMENTO E CONTROLE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:  
UMA ANÁLISE DO SETOR NA CIDADE DE CARATINGA - MG**

Projeto de Monografia apresentado à banca examinadora do curso de Administração das Faculdades Doctum de Caratinga como requerimento final para obtenção do grau de Bacharel em Administração, sob a orientação do Professor Carlos Antônio Leitoguinho Bitencourt

**CARATINGA – MG**

**2018**

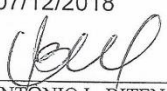
**TERMO DE APROVAÇÃO**


**TERMO DE APROVAÇÃO**

O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: PLANEJAMENTO E CONTROLE DAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE DO SETOR NA CIDADE DE CARATINGA - MG, elaborado pelo(s) aluno(s) PAULO IZAIAS RAMOS e REBECCA SOUSA REIS foi aprovado por todos os membros da Banca Examinadora e aceito pelo curso de ADMINISTRAÇÃO das FACULDADES DOCTUM DE CARATINGA, como requisito parcial da obtenção do título de

**BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.**

Caratinga 07/12/2018

  
\_\_\_\_\_  
CARLOS ANTONIO L. BITENCOURT  
Prof. Orientador

  
\_\_\_\_\_  
GISELY XAVIER DA SILVA  
Prof. Avaliador 1

  
\_\_\_\_\_  
JOSETER TEIXEIRA DE SOUZA  
Prof. Examinador 2

## SUMÁRIO

Considerações conceituas

### CAPÍTULO 1

#### 1. Micro e pequenas empresas

1.1. As ferramentas de gestão para as micro e pequenas empresas

1.1.1. Gestão de custos para micro e pequenas empresas

1.1.2. Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas

1.1.3. Plano de negócio para micro e pequenas empresas

1.1.4. Análise SWOT

1.1.5. A matriz BCG

### CAPÍTULO 2

2.1. Como o gestor pode deve gerir uma Micro e Pequenas empresas utilizando as teorias e práticas da Administração

### CAPÍTULO 3

3.1. As características das micro e pequenas empresas da cidade de Caratinga

3.2. Análise de vendas no cartão de crédito e débito

3.3. Distribuição das empresas no município de Caratinga segundo dados do Sebrae

3.4. Análise das perspectivas do Mercado de Caratinga

3.4.1. A abertura e o fechamento das empresas no município de Caratinga

3.4.2. As empresas por Setor Econômico

Conclusão

Referencial bibliográfico

## **RESUMO**

O mercado sofre constantes modificações a todo instante, onde os clientes estão cada vez mais exigentes e a concorrência cresce a cada dia. Torna-se necessário utilizar o conhecimento técnico, as ferramentas e experiências para tentar garantir o sucesso da empresa nestes tempos de mudança. As Micro e Pequenas Empresas - MPE's, muitas das vezes não possuem um administrador e/ou gestor para fazer o acompanhamento de todos os seus processos e dados de perto. Geralmente, quem faz a gestão, são os próprios donos ou os responsáveis, que na maioria das vezes não possui o conhecimento técnico ou não tem a experiência que a organização necessita. Em determinada situação ou período por falta de conhecimento, pode acontecer de comprar mercadoria em excesso e ficar com o estoque parado por muito tempo e em alguns casos até ocorrer a perda por motivo de validade. Tudo isso acontece pela ausência de gestão, a falta de controle, deixando o dinheiro parado gerando custos desnecessários para empresa, devido a essa falta de conhecimento; podendo ainda o dinheiro da empresa ser empregado em fins pessoais ou em outros fins que não estão ligados as questões da organização, podendo assim, levar a organização a fechar suas portas. É necessário para o bem da empresa ter um acompanhamento profissional, para que juntos criem uma maneira de elaborar um bom planejamento, utilizando-se das diferentes ferramentas de gestão para o alcance das metas, mantendo assim o equilíbrio das MPE's.

**Palavras-chave: Administração, Planejamento, Controle, MPE's.**

## 1. INTRODUÇÃO

O ramo das Micro e Pequenas Empresas – MPE's - vem crescendo a cada dia no país devido a “redução da burocracia onde” sete em cada dez empresas hoje são de Micro ou Pequeno porte no país. Elas já representam cerca de 27% do PIB Brasileiro, 52% do total de empregos com carteira assinada, 40% dos salários pagos e cerca de 8,9 milhões de MPE's no país segundo fontes do Sebrae.

Mesmo com números altos e resultados positivos não podemos deixar de lado, o exercício do controle e do planejamento dessas empresas. Por meio desse trabalho, objetiva-se mostrar para os gestores/empreendedores, maneiras mais claras sobre o planejamento e o controle que se deve ter diante de uma micro e pequena empresa, facilitando a compreensão de todos, de modo que, as empresas permaneçam atuantes no mercado.

Na Administração, as Micro e Pequenas Empresas são consideradas como um assunto novo, por ser um ramo que está crescendo no país. É necessário mostrar para os pequenos gestores que estão iniciando a nova empresa uma maneira correta de como planejar e controlar todos os gastos, os custos, entradas e saídas entre outros para que a empresa se mantenha firme no mercado de trabalho. Uma possível hipótese é que através de acompanhamentos de órgãos, entidades especializadas ou empresas específicas deem um suporte e auxílio para as MPE's e seus colaboradores, tirando dúvidas e ensinando o gerenciamento do planejamento e do controle das empresas.

A metodologia aplicada a este trabalho se deu pela seleção e adoção das obras que permitirão a construção de conceitos, tais como planejamento, Controle, eficiência, importantes à pesquisa pois, colocando-os em prática podemos alcançar resultados positivos para a empresa. A monografia foi pensada em três capítulos; onde será apresentado no primeiro o que é uma micro e pequena empresa, como iniciar uma micro e pequena empresa para não ter problemas futuros. O segundo capítulo, caracteriza, como o gestor pode gerir uma micro e pequena empresa utilizando as teorias e práticas da administração.

E o terceiro capítulo apresenta, as características das micros e pequenas empresas da cidade de Caratinga - MG.

## **CONSIDERAÇÕES CONCEITUAIS**

Segundo Dornelas (2005, p. 21) “O mundo tem passado por várias transformações em curto período de tempo principalmente no século XX, quando foi criada a maioria das invenções que revolucionaram o estilo de vida das pessoas.”

As micro e pequenas empresas foram criadas pelos primeiros artesãos na Europa Feudal, foi também onde surgiram os primeiros prestadores de serviço. Com o tempo as coisas começaram a mudaram e o mundo revolucionou de tal maneira que gerou diversas mudanças na vida dos trabalhadores. Começaram a surgir todo tipo de gente como por exemplo: aqueles que queriam melhorar o estilo de vida, os que ficaram desempregados devido ao grande avanço da tecnologia onde algumas empresas em vez de utilizarem mão de obra substituíam por máquinas, aqueles que queriam montar seu próprio negócio etc.com isso foram surgindo as micro e pequenas empresas. Que só foi e vai crescendo dava vez mais.

Segundo o SEBRAE (2011, p. 43), as micro e pequenas empresas somam cerca de 99% dos estabelecimentos formais do país.

E cerca de mais de 50% dessas empresas são familiares. Com isso de mais de 50% ser de familiares elas acabam indo à falência por falta de um controle adequado e por falta de um profissional qualificado.

Ainda segundo o SEBRAE (2011, p. 45), “o maior motivo de início de uma MPE é a descoberta de uma oportunidade de negócio. [...] O segundo maior motivo é a experiência em outra MPE [...]”, o que traz maior possibilidade de sucesso.

Muitas dessas pessoas começaram a trabalhar por conta própria iniciando seu próprio negócio sem ter uma formação, experiência ou não tinha um conhecimento de como funciona a arte de gerenciar a própria empresa. Com isso, vinham a falência em menos de dois anos por que não analisavam o

mercado, não faziam uma análise detalhada das ameaças, das oportunidades, dos pontos fortes, fracos e nem tinham o plano de negócio que é de extrema importância para o futuro da empresa e para mantê-la firme no mercado.

Dornelas (2005, p. 98) afirma que:

O plano de negócio é um documento usado para descrever um empreendimento e o modelo de negócio que sustenta a empresa. Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e automaticamente, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócio.

O plano de negócio é uma ferramenta de máxima importância pois através dele é possível obter informações mais detalhadas sobre o ramo em que deseja atuar e como deve ser conduzido, os produtos e serviços ofertados pela organização, é possível saber os possíveis clientes, saber sobre a concorrência, fornecedores, e avaliar algumas estratégias. Um plano de negócio bem elaborado pode evitar possíveis futuros problemas para a empresa e para os gestores.

Segundo Cardoso (2014, p. 4) temos que: “Em outras palavras todo empreendimento necessita de um plano de negócio, isto é, um guia para que os negócios da empresa se realizem”. E, Caggiano (2008, p. 27) diz que: “planejamento é a mais básica de todas as funções gerenciais, e habilidade com que esta função sendo desempenhada determina o sucesso de todas as operações.”

A organização que não busca esse planejamento pode enfrentar diversos problemas no futuro que dependendo da dimensão desses problemas pode levar a empresa a fechar suas portas devido a grandes dificuldades.

Segundo Ferreira (1997, p. 14) afirma que:

Planejar significa estabelecer os objetivos da organização, especificando a forma como serão atingidos. Parte de uma abordagem do futuro desenvolvendo um plano de ações para atingir os objetivos traçados. É a primeira das funções, já que servira de base diretora a operacionalização das outras.

Ainda segundo o autor acima: a “A falta de planejamento desperdiça mão de obra, recursos materiais e tempo, elevando o custo de produção gerando perda de mercado e desemprego”.



A partir do planejamento elaborado corretamente a empresa conseguira minimizar as perdas e despesas, maximizando os lucros por meio de tomadas de decisões corretas e tempo hábil, dentro da organização, desta forma a empresa cresce e fomenta a economia do país.

É muito importante que o empreendedor tenha ou faça um bom planejamento de caixa, pois este que define se a organização obteve resultados positivos ou negativos, por meio dela podemos analisar e fazer um planejamento para ver se a empresa pode expandir ou não, se deve investir mais ou não, enfim todas as decisões dentro da empresa de acordo com a visão do gestor e do ramo que ele está atuando. Através do caixa podemos saber se estamos gerando lucro ou prejuízo para a organização e dependendo do resultado pode ajudar na tomada de decisão para a empresa.

Segundo Lacombe (2011 p. 3), “Não existe decisões perfeitas e ele terá de pesar as vantagens e desvantagem de cada alternativa para escolher a melhor o administrador de empresa deve sempre, em toda ação e decisão pôr o desempenho econômico em primeiro lugar.”

Um outro grande erro que alguns empreendedores comentem, é achar que o dinheiro da empresa é o mesmo que o deles, desfalcando o caixa e retirando dinheiro para outros fins particulares ou que são pertencentes a organização. Ou seja, é necessário analisar, planejar, controlar montar um plano de negócio antes de iniciar uma empresa.

O Sebrae (2015) afirma que “não se pode sangrar a empresa por conta de necessidades, afinal de contas, a empresa e uma entidade a parte, uma pessoa jurídica deve ter seus recursos bem dimensionado para melhor enfrentar seus desafios no mercado”.

Segundo o Sebrae (2015) existem duas formas dos sócios retirarem o dinheiro da empresa “a distribuição de lucros equivale à remuneração do capitalista, trabalhando ele na empresa ou não, e o pró-labore é a remuneração paga as pessoas responsáveis pela administração da empresa (administradores).”

No período de 2006 foi regulamentada uma lei, diferenciando o e ajudando as micros e pequenas empresa com o objetivo de colocá-las mais competitiva, desta forma ajudando a economia do país e diminuindo a taxa de desemprego (SEBRAE, 2018)

## Segundo o Sebrae (2018):

A micro empresa será a sociedade empresaria, a sociedade simples a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00.

Se a receita bruta anual for superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior é R\$ 4.800.000,00, a sociedade será enquadrada como **empresa de pequeno porte**. Estes valores referem-se a receitas obtidas no mercado nacional. A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 4.800.000,00.

A Lei Geral também criou o **microempreendedor individual**, que é pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional, com receita bruta anual de até R\$ 81.000,00. O microempreendedor pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa.

Outro desafio que os gestores encontram nas micro e pequenas empresas, é o gerenciamento do estoque que é uma das áreas mais importantes da administração, e que na maioria das vezes as empresas não se preocupam muito com ele. Investem e melhoram todas as outras áreas e esquecem de controlar e organizar o estoque que quando não controlado acaba afetando de maneira negativa para a empresa.

## Segundo Neto (2012, p.214),

“ O número de unidades pode ser maior ou menor do que o esperado, podendo significar a falta ou excesso de estoque. Tradicionalmente, importância maior tem sido dada à eventual falta do estoque, com conseqüentemente perda de vendas, e, por isso, para fazer face a imprevistos da demanda usa-se formar um estoque de segurança.”

É preciso ter um equilíbrio para não ter um estoque com muita quantidade de produto e nem ter faltando, saber controlar os estoques de acordo com os períodos das épocas de vendas sazonais para não comprar demais produtos que só saem em determinada época do ano.

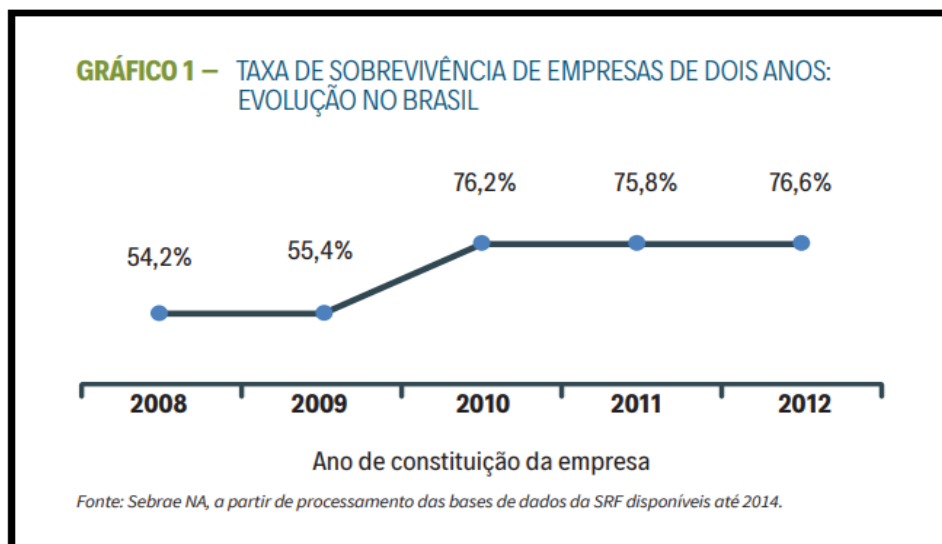
Saber gerenciar esse departamento da empresa permite que não gaste dinheiro com produtos que ficaram parados por muito tempo pois para os gestores a baixa quantidade de estoque significa que pode acontecer do cliente chegar e a empresa não ter o produto que ele necessita por não ter no estoque,

porém olhando pelo lado financeiro da empresa uma grande quantidade de estoque significa dinheiro parado e custos.

Com a má administração dos estoques é possível que muitos produtos percam a validade e acabam sendo jogados fora ou seja um dinheiro mal investido para a empresa. Com o estoque sendo administrado corretamente consegue-se alcançar alguns objetivos como aumentar a produtividade da empresa, diminuir ou amenizar os custos e as perdas, podendo investir em outros produtos e até mesmo dentro da própria empresa.

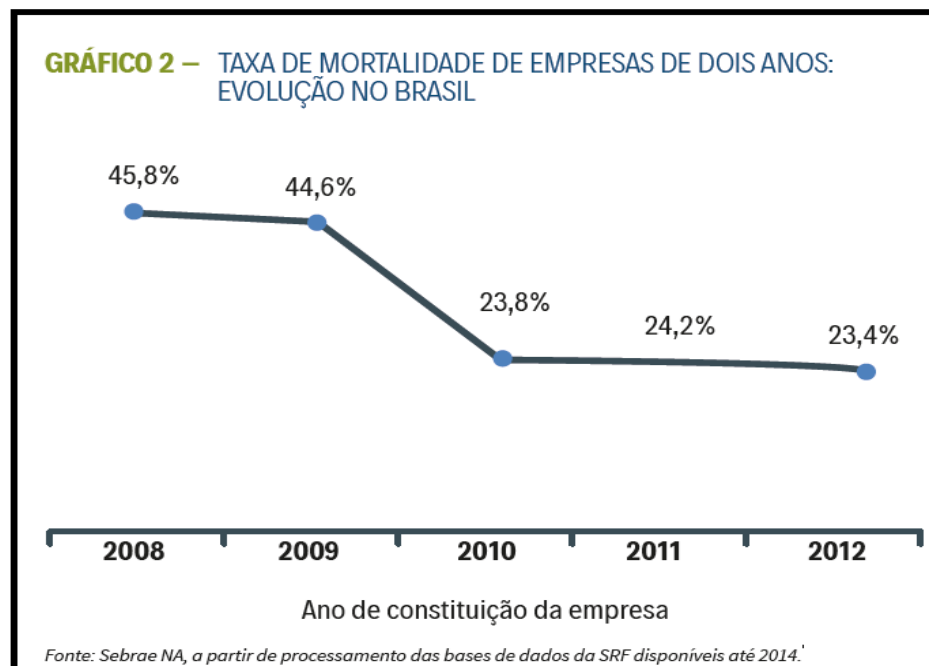
Segundo o Sebrae (2014) o “RESULTADOS DAS TAXAS DE SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS NO BRASIL e RESULTADOS NO ÂMBITO NACIONAL”, tomando como referência as empresas brasileiras constituídas em 2012 e as informações sobre estas empresas disponíveis na SRF até 2014, a taxa de sobrevivência das empresas com até dois anos de atividade foi de 76,6% (gráfico 1). Esta taxa foi a maior taxa de sobrevivência de empresas com até dois anos já calculada para as empresas nascidas em todo o período compreendido entre 2008 e 2012.”

### Resultados das taxas de sobrevivência e mortalidade das empresas no Brasil segundo o Sebrae



Segundo o Sebrae: Como a taxa de mortalidade é complementar à taxa da sobrevivência, pode-se dizer que a taxa de mortalidade de empresas com

até dois anos caiu de 45,8%, nas empresas nascidas em 2008, para 23,4%, nas empresas nascidas em 2012.



“Pode –se concluir que uma das funções que compete ao administrador é planejar. Não adianta planejar se não for feito um acompanhamento daquilo que foi planejado e, além disso, se algo estiver errado, tomar medidas corretivas. Ah isto se chama de controle. Conclui-se que outra função do administrador é controlar. Ao dividir o trabalho do seu órgão ou da sua empresa, de forma racional, em atividades, e atribui-las a seus subordinados, ele estará organizando. Logo uma terceira função do administrador será organizar. A partir do momento em que as atividades são exercidas por pessoas diferentes ou mesmo por unidades organizacionais diferentes, será preciso algum esforço para que essas atividades caminhem na mesma direção no tempo certo e sejam executadas na quantidade exata. A isto se chama coordenação. Portanto, a quarta função do administrador será coordenar. As duas últimas condições para existência da organização formal nos levam à necessidade de (a) formar uma equipe adequada para o que se deseja – o que chamamos prover recursos humanos – e (b) conduzir essa equipe na direção certa que significa liderar. (LAMCOBE p,45 e 46, 2001).”

## **CAPITULO 1**

### **1. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

As micro e as pequenas empresas representam atualmente cerca de 99% das empresas brasileiras e representa cerca de 27% do PIB (Produto Interno Bruto). É um ramo que vem crescendo e tem grande valor para o mercado.

Assim o estudo das Micro e Pequenas empresas se tornou de grande importância para o país por ser um tema relevante e de grande utilidade pois por meio dele conseguimos analisar como anda a economia, esse estudo sobre as MPE's é importante pois cerca de 52% dos empregos formais está dentro das micro e pequenas empresas além de ser estudado no meio acadêmico por alunos de diversas áreas entre elas Administração, Economia, Marketing, Contabilidade entre outros.

Para Pinheiro (1996),

As pequenas empresas são oprimidas no seu dia-a-dia por fatores diversos que afetam a sua produtividade e que estão relacionados à sua estrutura organizacional, à dinâmica da força de trabalho, à aplicação dos recursos materiais e financeiros disponíveis e à inadequação ou falta de utilização de técnicas gerenciais adequadas.

Para Sobrinho (2014, p14) afirma que:

Primeiros pequenos empreendedores brasileiros desenvolviam trabalhos no ramo de transportes, manufatura, agricultura, comércio e serviços. O mesmo não continuaram próximos e dependentes das grandes empresas açucareiras, nem menos se dedicaram apenas as atividades secundárias e de suporte à grande empresa colonial.

Alguns fatores são de extrema importância para que essas empresas possam ser levadas ao sucesso ou ao fracasso como as questões sociais, econômicas financeiras, políticas entre outras influenciam de maneira negativa ou positiva na empresa.

Existem situações que interferem de maneira positiva e outras de maneira negativa na empresa e que estão fora do alcance dos gestores porém por meio

do planejamento, pesquisar, gestão de custos entre outros dá para contornar como por exemplo questões que o país enfrenta como a economia, questões políticas podem interferir na empresa e se o gestor não estiver preparado ele pode vir a falência. Segundo o Sebrae Nacional foi feito um estudo realizado em 2013, apontou que 24,4% das empresas fecham as portas com menos de dois anos de existência. E que com menos de quatro anos esse percentual pode chegar a 50%.

A análise do mercado é um fator decisivo para a empresa, pois através dela o gestor vai conseguir determinar a permanência dela no mercado ou não, é preciso analisar com cuidado, conhecer quem são seus concorrentes, os possíveis clientes e fornecedores, deste modo o gestor descobrirá como anda o mercado em que ele deseja atuar.

Como também é um fator de fracasso tendo em vista que muitos gestores não tem o interesse em realizar essa pesquisa assim como diz o Sebrae São Paulo: “ Ao abrir a empresa, parte dos empreendedores não levanta informações importantes sobre o mercado como clientes, concorrente e fornecedores, e mais da metade não realiza o planejamento estratégico antes do início das atividades do estabelecimento, o que pode ser prejudicial ao negócio (Sebrae, São Paulo).

Segundo Mamed (2012, p. 1) afirma que “A história do desenvolvimento econômico. Esforço individuais para auferir riquezas e benefícios pessoais acabaram beneficiando toda a humanidade”.

A partir deste marco da história do desenvolvimento econômico começaram a surgir novas ideias de empreendedorismo e inovação e este empreendedores com o passar do tempo se tornaram empresários.

Segundo Tomazette (2014, p.666): “no Brasil, a maior parte das atividades empresariais pode ser considerada de pequeno e médio porte. Desse modo, os pequenos e médios empresários assumem papel fundamental na economia nacional”.

As Micro e Pequenas empresas tem papel de máxima importância para o país pois fermentam a economia diminuindo a taxa de desemprego e aumentando a circulação de bens e serviços.

Barom (2016, p. 28) afirma que: “o empreendedorismo como ramo de negócio possui raízes importantes na economia, nas ciências do comportamento e na sociologia”

Percebe-se que o papel do empreendedor é fundamental para a economia pois o empreendedor ele sempre quer algo a mais ele sempre busca informação necessárias para o sucesso da organização ele é inovador assume riscos calculadas na hora da tomada de decisão ele sempre se prepara através de um bom planejamento.

Dornelas (2015, p.7) afirma que: “ quanto mais empreendedorismo alicerçado em inovação estiver presente em um país, maior será o seu desenvolvimento econômico.”

Fernandes (2015, p 53)"As microempresas e empresas de pequeno porte possuem tratamento diferenciado e favorecido âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios"

Artigo 179 da Constituição Federal " A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão as microempresas e as empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação destas por meio de lei".

Com a grande quantidade de Micro e Pequenas empresas a economia é alavancada, mesmo assim a constituição colocou estes propósitos para melhoria destas organizações empresarial afim de que elas tenham maior chance de sobrevivência no mercado que é altamente concorrente.

De acordo com Santos (2008, p. 19) “ o tamanho da empresa deve ser medido pela capacidade de produção. Por exemplo, o faturamento por hectare de uma área com fruticultura, grãos, quantidade de bovinos de acordo com a idade etc.,”

De acordo com o portal do empreendedor o “MEI é o pequeno empresário individual que atende as condições: Tenha faturamento limitado a R\$ 81.000,00 por ano e que contrate no máximo um empregado.”

Segundo o SEBRAE(2018) utilizando o critério da receita bruta para uma micro empresa:

“A microempresa será a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrado nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. ”

O Sebrae de Santa Catarina, utiliza como meio de classificação diz que: “o critério por número de empregados do IBGE como critério de classificação do porte das empresas, para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros. Uma micro empresa contém até 19 empregados enquanto uma pequena empresa contém de 19 a 99 empregados.”

Barom (2016, p. 213) disse que: “De longe, uma forma mais simples de constituição de uma empresa é a firma individual- quando a empresa é de propriedade e é administrada por um único indivíduo.”

Observa-se que este seguimento de organização tem pontos positivos e negativos, é uma organização fácil de se controlar, pois o proprietário é quem toma as decisões e não recebe ordens de outras pessoas, mas ao mesmo tempo se o gestor estiver ausente não tem quem possa tomar as decisões necessárias que a organização necessita.

Fernandes (2015, p. 37) disse que “O código civil brasileiro de 2002 não definiu empresa. Preferiu definir o empresário”.

O código civil em seu artigo 966 lei número 10,406 de 10 de janeiro de 2002 instituem em seu código civil. “Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços”.

Sobrinho (2014, p.17) diz que "Pode-se definir empresa como aquilo que se empreende, empreendimento. Uma iniciativa de uma ou mais indivíduo que juntos exploram um determinado negócio. Também é sinônimo de companhia, organização ou sociedade."

Fabretti (2003, p. 36) traz mais uma definição de empresa:



Empresa é a unidade econômica organizada, que combinando capital e trabalho, produz ou faz circular bens ou presta serviços com finalidade de lucro. Adquire personalidade jurídica pela inscrição de seus atos constitutivos nos órgãos de registro próprio, adquirindo dessa forma capacidade jurídica para assumir direitos e obrigações. A empresa deve ter sua sede, ou seja, deve um domicílio local onde exercerá seus direitos e responderá por suas obrigações.

## **1.1. AS FERRAMENTAS DE GESTÃO PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

### **1.1.1. A Gestão de Custos para Micro e Pequenas Empresas**

Com o crescimento das micro e pequenas empresas no país é necessário que os gestores invistam tempo e dinheiro na área da gestão de custos, pois ela contribui de maneira significativa e positiva para a organização.

Alguns dos erros cometidos pelo gestores é não dar a devida importância para essa área da gestão pois acabam pensando que é uma parte que só gera despesas desnecessárias para a empresa e pensam que não agrega nada para a organização, se preocupam apenas com o lucro e o aumento da produtividade, deixando de lado o planejamento e o controle dos gastos e custos.

Segundo Crepaldi, (2010, p. 7):

“Custos são gastos relativos a bens ou serviços utilizados na produção de outro bem ou serviço. Ele também é um gasto, só que reconhecido como custo no momento da fabricação de um produto ou execução de um serviço.”

A gestão de custos é uma ferramenta que gera informações, para ajudar o gestor na hora de tomar as decisões internas da empresa, Com a gestão de custos bem feita, um planejamento correto, acaba gerando lucro maior para a empresa e menos gastos desnecessários.

Segundo Hansen, Mowen (2010, p. 28)

“A gestão de custo produz informação para usuários internos. Especificamente, a gestão de custo identifica, coleta, mensura, classifica e relata informações que são úteis aos gestores para o

custeio (determina quanto custa), planejamento controle e tomada de decisão.”

Para Crepaldi (2010, p.2)

“A contabilidade de custo planeja, classifica, aloca, acumula, organiza, registra, analisa, interpreta e relata os custos dos produtos fabricados e vendidos. Uma organização necessita ter uma contabilidade de custo bem estruturada para acompanhar e atingir seus objetivos em um mercado dinâmico e globalizado.”

O Gestor que utiliza a gestão de custos dentro da empresa acaba aumentando a sua taxa de sobrevivência no mercado pois por meio dessa gestão é possível fazer o planejamento atual e futuro para que perdas possam ser evitadas durante o tempo de funcionamento dela.

Um dos principais objetivos da gestão de custos é gerar informações sobre o desempenho das atividades da empresa, auxiliar o controle o planejamento e desenvolver as operações da empresa. Com a gestão bem feita alguns resultados são alcançados dentro empresa como queda nos gastos, aumento da lucratividade, mais qualidade para produtos e serviços entre outras.

Segundo Gracioso (2015p, 292), “ O objetivo consiste sempre em reduzir os custos e aumentar a eficiência, seja na produção, seja na venda, permitindo-nos assim oferecer preços melhores ao cliente.”

O gestor das Micro e pequenas empresas utilizam a contabilidade de custos para fazer com que a empresa se mova e gere informações diretas e de forma rápida para ajudar na tomada de decisões.

Para Crepaldi (2010, p.2)

“é uma técnica utilizada para identificar, mensurar e informar os custos dos produtos e serviços. Ela tem a função de gerar informações precisas e rápidas para administração, para a tomada de decisões. E voltada para a análise de gastos da entidade no decorrer de suas operações.”

Segundo Wood (2004, p. 213)

O processo de planejar, implementar e controlar eficientemente, ao custo correto, o fluxo e armazenagem de matérias-primas, estoque durante a produção e produtos acabados, e as informações relativas a estas atividades, desde o ponto de consumo, com o propósito de atender aos requisitos do clientes.

Nesse sentido Hansen, Mowen (2010, p. 34) diz que ‘O foco no cliente está no centro do sistema de gestão de custo.’

Ou seja, o cliente e o consumidor final o preço do produto tem que ser viável, o administrador tem que ser o mediador entre a empresa e o cliente oferecendo preço acessível e produtos de qualidade para que as duas partes saiam satisfeitas.

### **1.1.2. Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas**

Assim como toda empresa o planejamento estratégico é uma ferramenta de extrema importância para o gestor, pois através dele é possível analisar os riscos e ameaças futuras da empresa, é possível encontrar oportunidades diante do mercado e explorá-las para que a empresa cresça e se sobressaia no mercado e alcance as metas.

Segundo Las Casas (2011, p. 3) “ planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado”.

Apesar de ser uma ferramenta muito importante para a empresa é pouca utilizada pelo gestor pois fazer um planejamento gera tempo, pesquisas de mercado, profissionais capacitados. E muitas das vezes quando o empresário está para abrir uma empresa seja ela de qualquer porte, não se tem o devido cuidado de analisar e fazer um planejamento correto para ver quais são os riscos e ameaças que o mercado trás.

Os gestores precisam utilizar ferramenta de planejamento estratégico na empresa não só porque ela faz com que a empresa se destaque no mercado mais porque muitos dos problemas externos que os gestores enfrentam está fora do alcance deles porém se ele estiver preparado é mais fácil se sobressair.

Segundo Santos (2008, p. 19) “ O administrador não tem controle sobre fatores externos. Deve conhecê-los para tomar as decisões que lhe permitam ajustar-se a eles, aproveitando ao máximo as condições favoráveis.

Para dar início ao planejamento estratégico a empresa precisa antes de mais nada definir o ramo em que se deseja atuar, realizar uma pesquisa de campo, avaliar os fatores internos e externos. Feito isso os gestores vão definir como querem ser reconhecidos, qual será a missão, a visão e os valores da empresa, depois vão analisar os pontos internos do ambiente organizacional, definindo pontos fortes e fracos, oportunidades e as ameaças, analisar o mercado os concorrentes, os clientes e fornecedores, definir a hierarquia da empresa. Tendo feito isso é necessário contratar um profissional qualificado para definir as estratégias que serão utilizadas e se serão de curto, longo prazo.

O planejamento feito e monitorado da maneira correta, faz com que a empresa alcance os resultados esperados, mesmo se alguns fatores interferirem de maneira negativa, o gestor pode tomar decisões baseadas no planejamento para garantir que a empresa permaneça atuante no mercado.

Segundo Oliveira (2015, p.189) “ A estratégia é extremamente importante para a empresa, e o executivo deve saber que o momento propício aos movimentos estratégicos é tão importante quanto o movimento em si.”

### **1.1.3. Plano de negócio para Micro e Pequenas Empresas**

O plano de negócio é uma das ferramentas mais importantes que o gestor tem antes, através dele é possível fazer uma análise completa antes de iniciar uma empresa gerando assim segurança para quem iniciar a empresa podendo assim garantir o sucesso da empresa

Segundo Rosa (2013, p. 13) “um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados

para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.”

Por mais que seja um serviço trabalhoso o plano de negócio traz diversos benefícios para organização, feito de maneira clara e objetiva o gestor terá mais segurança no seu ramo de atuação. De acordo com o consultor do Sebrae Paulo Valey, cerca de 60% das empresas fecham por que não possuem um plano de negócio definido. Ou seja, as chances de a empresa permanecer firme no mercado será maior.

Criar e estabelecer metas para empresa é uma outra ferramenta que o gestor precisa utilizar, aliada ao plano de negócios a empresa consegue traçar de maneira clara e objetiva quais são as metas e objetivos reais que a empresa deseja alcançar, consegue definir como quer realizar e em qual prazo deseja. Utilizar essa ferramenta requer compromisso com todas as partes envolvidas para que o real objetivo proposto seja alcançado no período determinado. As metas representam etapas realizadas para alcançamos objetivos que a empresa tem.

Segundo Djalma (2015, p. 12) Tradicionalmente, meta empresarial pode apresentar duas definições:

- Meta é a qualificação do objetivo (preferiu-se denominar desafio essa situação); ou
- Meta é a etapa ou passo intermediário para se alcançar determinado objetivo.

#### **1.1.4. Análise SWOT**

A análise SWOT é uma ferramenta muito importante que empresa utiliza para poder visualizar de maneira mais clara quais são pontos positivos e os pontos negativos da empresa, quais são as possíveis fraquezas e ameaças causadas pelo ambiente externo. Ou seja através dessa ferramenta da Gestão

é possível ter uma visão interna e externa do ambiente, diagnosticar como anda o desempenho da empresa, e ajuda na hora de tomar decisões.

Segundo Djalma (2015, p. 71), “os pontos fortes e fracos compõem a análise interna da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças compõe sua análise externa”.

Essa ferramenta nos permite ter uma visão interna e externa do ambiente em que a organização está inserida. Ela também auxilia o gestor na tomada de decisões da empresa mostrando fatores positivos e negativos inseridos tanto no microambiente como no micro ambiente e que afetam diretamente no desempenho da organização, seja ele político, econômico, ambiental ou social ou seja pelos clientes, fornecedores. Saber analisar essa ferramenta é de extrema importância pra a organização.

Segundo Júnior, Pisa (2010, p. 60) “ Sendo uma ferramenta estratégia de gestão, a análise SWOT deve ser realizada ao menos uma vez por ano, já as informações que a compõem necessitam monitoração constante”.

	Fatores internos (controláveis)	Fatores externos (incontroláveis)
Pontos fortes	<b>F</b> ORÇAS	<b>O</b> PORTUNIDADES
Pontos fracos	<b>F</b> RAQUEZAS	<b>A</b> MEAÇAS

Figura 1.:Representação  
Fonte: Sebrae Nacional 2016

É necessário o gestor identificar quais são as Forças e investir para que eles continuem gerando resultados satisfatórios, aproveitar as oportunidades que o mercado e os clientes oferecem para que ela venha se tornar mais um ponto positivo, saber lidar com as ameaças, para que ele possa tentar reduzir o impacto que poderá causar na empresa e as fraquezas serem trabalhadas para que ela algum dia se torne um ponto forte.

Segundo Júnior, Pisa (2010, p. 60), "Trata-se de uma análise dos ambientes internos de uma empresa, como ferramenta de apoio ao seu processo de planejamento estratégico. "

### 1.1.5. A Matriz BCG

A matriz BCG é uma ferramenta da que auxilia o gestor a analisar quais produtos são mais rentáveis para a empresa.

Segundo Las Casas (2011, p 95)

"O Boston Consulting Group, empresa de consultoria americana, desenvolveu uma forma de analisar o fluxo de caixa gerado por produtos, Examinando o portfólio de produtos de uma empresa, o planejador poderá decidir quais produtos crescerão em determinado período, quais serão eliminados e quais irão financiar certas atividades de marketing."

Com essa ferramenta o gestor consegue identificar quais produtos ele deve continuar investindo e qual produto ele deve tirar do mercado por não gerar resultado para a empresa. A análise BCG identifica o crescimento e a participação no mercado e compara a empresa com os seus concorrentes. a matriz é composta por quatro quadrantes sendo eles "Estrelas, Vacas Leiteiras, Oportunidades e Abacaxis" e elas representam como os produtos são diante do mercado.

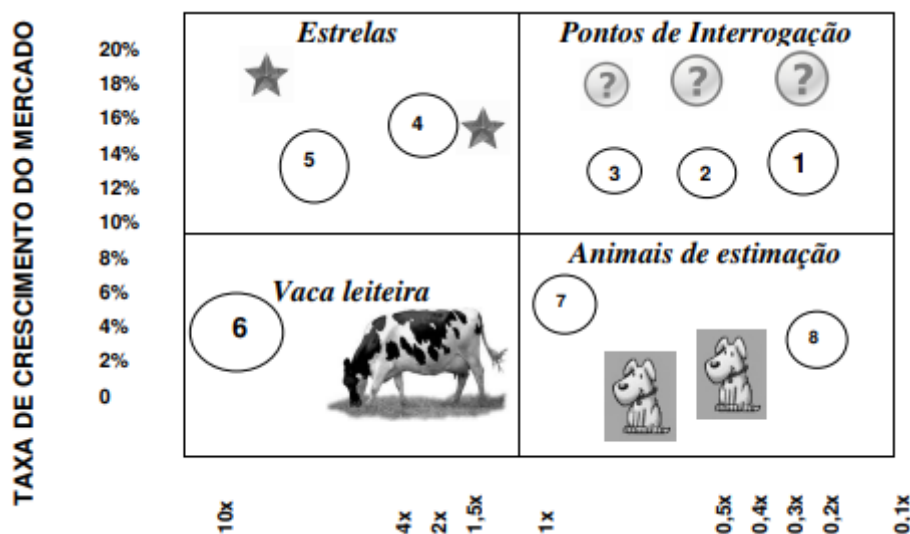


Figura 2 - Matriz de Crescimento/Participação do Boston Consulting Group – Matriz BCG

Fonte: Kotler (2000. p. 91).

Os produtos "Estrelas" são aqueles que geram receitas altas para a empresa e são líderes no mercado, porém por conta do mercado é necessário um alto investimento para que ele possa continuar liderando.

Os produtos "Vaca- Leiteira" são aqueles um lucro alto para a empresa, porém o crescimento do mercado é baixo com isso precisa de pouco investimento.

O Produto "Ponto de Interrogação" são aqueles que trazem pouco retorno para a empresa, e tem baixa participação no mercado, porém com o mercado em crescimento, existe interesse em investimentos.

Os produtos Abacaxis são aqueles que devem ser evitados pois não tem muito interesse e podem ficar muito tempo no estoque da empresa.



## **CAPÍTULO 2**

### **2.1. Como o Gestor pode gerir uma Micro e Pequena empresa utilizando as Teorias e práticas da Administração**

O gestor precisa entender que as ferramentas da gestão precisam ser implantadas dentro da organização e que precisam ser utilizadas para que assim ele possa alcançar metas e objetivos ao longo do tempo.

Na administração existe um ciclo chamado de PDCA que é constituído em quatro etapas a primeira é a do Planejamento é preciso que o gestor entenda a importância dessa ferramenta para a empresa. Quanto melhor for o planejamento e a execução maiores serão as chances que a empresa terá de ter sucesso.

Segundo Sebrae Brasília (2016, p.101) “O planejamento é um processo dinâmico e contínuo. Planejar de maneira dinâmica ajuda a reduzir atritos, confusões e perdas. É considerado contínuo porque você deve planejar sempre e fazer correções a qualquer momento para alterar os rumos previamente definidos”.

A segunda etapa do ciclo é fazer (DO em inglês) ou seja colocar todo plano em ação e para isso acontecer é preciso que todas as partes desse processo estejam envolvidas, treinadas e capacitadas e que coloquem em prática tudo que aprenderam, que utilizem as técnicas da administração, teorias e as ferramentas, para que o sucesso seja alcançado.

A terceira etapa é checar onde o gestor analisa se tudo está sendo feito conforme o planejado, se os procedimentos foram entendidos é uma etapa muito importante pois nela o gestor verifica se os resultados foram obtidos com sucesso.

E a quarta etapa do ciclo PDCA é agir onde o gestor verifica se as coisas estão saindo dentro do planejado ou se existe algum problema, se tiver ele terá que agir de maneira correta e verificar o problema e o motivo dele e tomar alguma decisão para que esse problema possa ser resolvido e não atinja a empresa e eu esse problema tenha uma solução e não se repita novamente.

Segundo Camargo (2011, p. 107) “ Se as ações executadas foram eficazes, esta etapa tem a finalidade de “padronizar”, ou seja, validar o padrão como o ideal para as expectativas da organização. Nas situações de não conformidade com o plano de ação ou a identificação de necessidade de alterações para melhor eficiência”

Então para que o gestor consiga administrar micro e pequenas empresas ele precisa colocar em pratica todas as ferramentas que a administração tem de acordo com o que seu negócio exige.

Utilizando as ferramentas da gestão, as empresas acabam economizando tempo e dinheiro, e garantem mais produtividade para a empresa gerando dados mais confiáveis e precisos para o gestor.

Feedbacks também são utilizados pelos gestores, pois por meio dele é possível ter um retorno sobre como anda o desempenho da empresa.

Segundo Godinho, Mendes e Barreiros (1995, p. 217) feedback: "é a expressão genérica que identifica o mecanismo de retroalimentação de qualquer sistema processador de informação". É o retorno de informação que permite ao sistema avaliar o quanto foi cumprido os objetivos, é uma condição obrigatória para ocorrer aprendizagem.

Outra ferramenta que o gestor deve analisar e investir nela, é a matriz ou análise SWOT

A FNK (2014) diz que, a análise SWOT é “a ferramenta clássica da Administração incentiva o empreendedor a analisar a empresa de forma simples, objetiva e, principalmente, propositiva. Com ela, você identifica os pontos fortes e fracos, as oportunidades de melhoria e ameaças ao seu negócio. Também funciona como guia para definir um plano de ações para redução de riscos e aumentar o sucesso da empresa.”

Com esta ferramenta o gestor consegue identificar sua fragilidade e estabelecer recursos para fortalecer caso venha algo que possa trazer problemas, ele encontra seus resistentes ele busca novas oportunidades e diminuem as ameaças que possa existir na empresa, sendo assim percebe-se

que é uma ferramenta que precisa indispensável ter dentro de uma pequena e micro empresa.

O gestor também deve investir no planejamento, pois ele é responsável por detectar e prever as falhas antes mesmo delas acontecerem. Pois um planejamento correto faz com que o gestor tenha menos problemas futuros com a empresa.

Ferreira (2018), aponta outra ferramenta dizendo que:

“O planejamento é a ferramenta que prepara a empresa para a tomada de decisão, levando-a a se antecipar às mudanças e preparando-a para incertezas futuras. Sua principal característica é a versatilidade para ajustar as ações da empresa às necessidades do mercado. Apesar da sua relevância e do conhecimento de sua utilidade para a tomada de decisões por parte da maioria das organizações, há um segmento no qual o uso do planejamento estratégico ainda é raro: o das empresas de pequeno porte.”

Um gestor que não utiliza planejamento não conseguira que a empresa tenha lucro pois a cada momento o mercado muda e a gerencia precisa estar atento para tomar a decisão correta e a micro ou pequena empresa em determinada situação não obtém o lucro almejado por ausência de planejamento.

Para Cunha (2007), “O planejamento é fundamental para qualquer empresa sobreviver nesse mundo globalizado, portanto procura-se considerar o futuro em que as decisões e as ações de tal visem operar uma estabilidade na empresa” observa-se que se a empresa não utilizar planejamento ela estará fora do mercado que é altamente competitivo.

## **CAPÍTULO 3**

### **3.1. As características das micro e pequenas empresas da cidade de Caratinga**

No ano de 2015 o número de micro e pequenas empresas era de aproximadamente 6.568 que correspondiam a 94,2% do total de 6.971 empresas ativas na cidade de Caratinga.

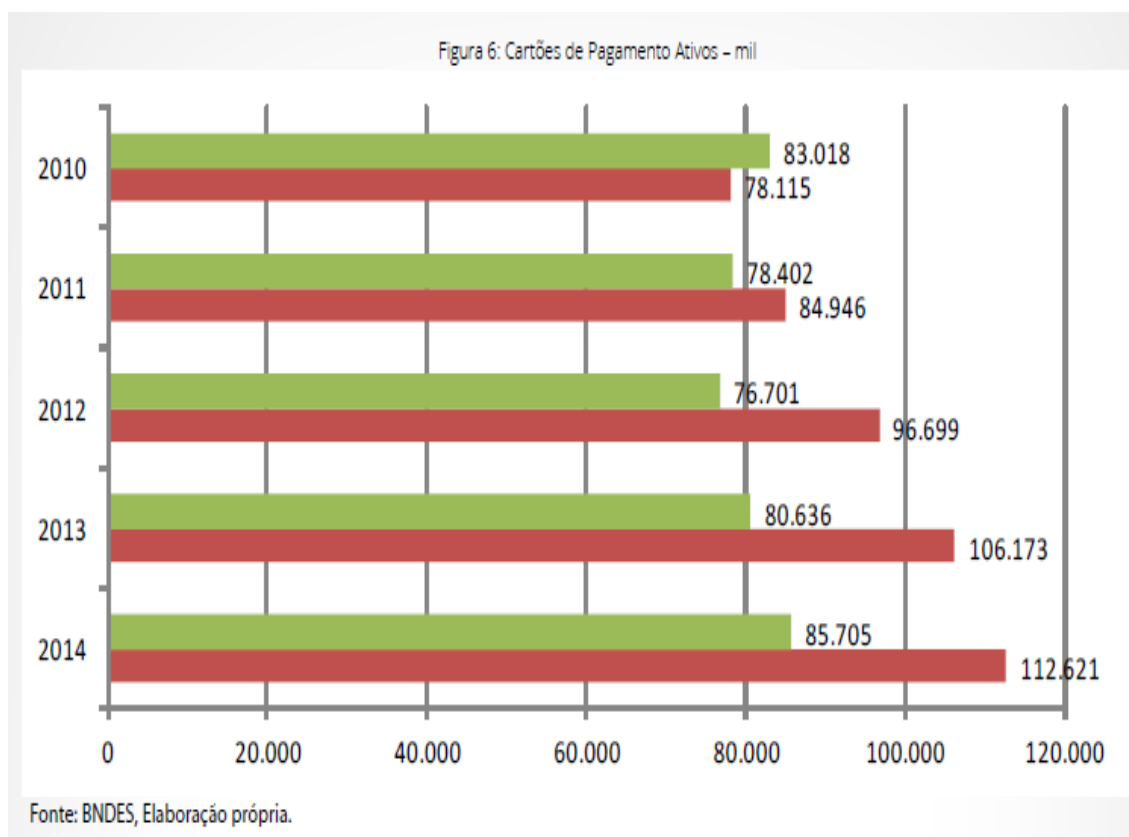
Esse levantamento mostrou as principais MPES por setor econômico eram: as principais MPEs por atividade econômica no ano de 2015 foram: comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios (529); comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios – minimercados, mercearias e armazéns (236); cabeleireiros (209); lanchonetes, casas de chá, de sucos e similares (203) e comércio a varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores (120), segundo dados do Diário de Caratinga em 2015.

O setor que domina o mercado na cidade de Caratinga é o comércio, com cerca de 50%, mesmo sendo uma cidade onde grande parte trabalha com café o setor do agronegócio ocupa apenas 4% do mercado na cidade de Caratinga. Dados segundo: Sebrae 2014

### **3.2. Análise de Vendas no cartão de crédito e débito**

Em uma pesquisa elaborada pelo SEBRAE em 2015, é apresentado dados importantes:

## Segundo Relatório do SEBRAE (2015):



Comparando 2010 para 2011 houve um acréscimo de 20,64 % nas vendas de cartão de créditos e este indicador representa um faturamento melhor e trazendo para as organizações um caixa mais reforçado sendo assim o gestor pode aproveitar e inovar o seu estabelecimento e até expandir seu próprio negócio.

Observa-se que de 2011 para 2012 as vendas no cartão de credito continuaram crescendo e neste período foram de 16, 18% e este número deixou os gestores felizes, embora no ano anterior a porcentagem de acréscimo ter sido maior, mas indica que neste período a população não parou de consumir

De 2012 para 2013 houve uma queda no crescimento das vendas de cartão de credito em relação aos dois anos anteriores e cresceu apenas 14,72% e o gestor que acompanha suas vendas e se preocupa em expandir o seu negócio deve melhorar o seu ponto forte nas vendas

De 2013 para 2014 a porcentagem das vendas de cartão de créditos ainda foi menor comparada a seus últimos períodos, e o acréscimo foi de 11,21% mas se comparar de 2010 a 2014 traz um número muito significativo de 78,8%.

O faturamento das vendas de cartão de debito observa-se que vem crescendo porem os valores são menores em relação ao cartão de credito.

Do ano de 2010 para 2011 as vendas no cartão de debito teve um a porcentagem de acréscimo de 22,88%, sendo maior 2,24% comparando os dois cartões credito e debito. Estes dados mostram que o ano de 2010 foi muito viável para as micros e pequenas empresas, pois elas tiveram a oportunidade de melhoria no aspecto econômico e financeiro.

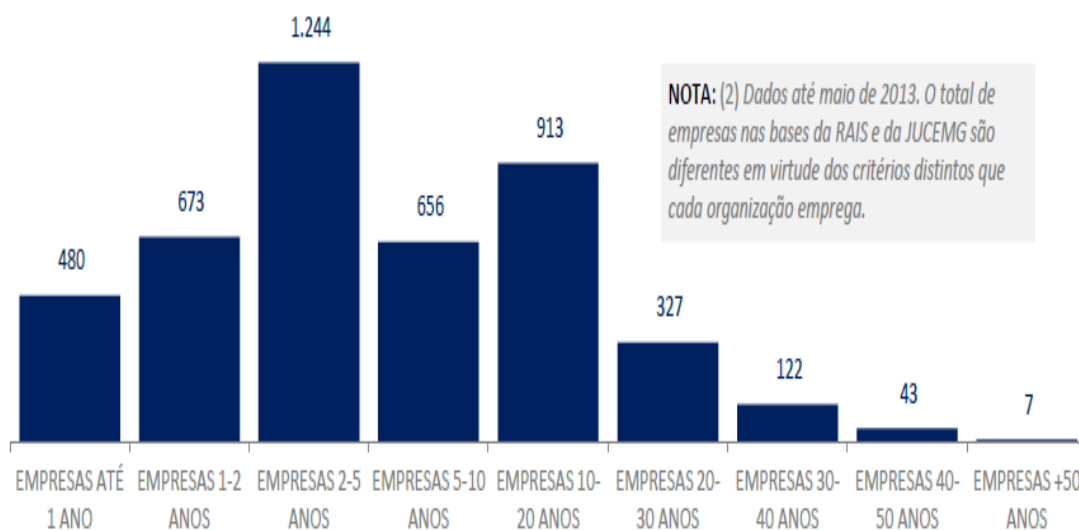
No ano de 2011 para o ano de 2012 as vendas continuam chegando próximo a porcentagem de crescimento do ano anterior e fica com 21,24% sendo que neste período o debito continua com um crescimento maior que o credito sendo superior 5,06 % comparando com o mesmo período.

De 2012 para o ano de 2013 crescimento supera os dois anos anteriores e cresceu 23,35% e fecha 8,63 maior do que o cartão de credito, este número mostra que muitos consumidores não querem parcelar suas contas e preferem comprar à vista.

No ano seguinte de 2013 para 2014 foi o período que deu uma caída em relação aos anos anteriores e ficou com 18,92% de crescimento, e mesmo assim permaneceu com uma taxa maior em relação ao cartão de credito sendo superiores 7,71%, e comparando de 2010 para 2014 a porcentagem foi de 118,55%.

### **3.3. Distribuição das empresas no município de Caratinga segundo dados do SEBRAE.**

## DISTRIBUIÇÃO DAS EMPRESAS DO MUNICÍPIO POR TEMPO DE EXISTÊNCIA | 2013<sup>2</sup>



No município de Caratinga a cada ano aumenta o número de empresas existentes, no gráfico acima nos mostra que sete empresas possuem mais de cinquenta anos atuante no mercado, isso nos mostra que são organizações que contribuíram com uma boa parte da população Caratinguense antes do ano de 1963.

Observando-se que 43 empresas estão entre a faixa de quarenta a cinquenta anos e deve que provavelmente algumas destas organizações acima a gestão atual deve ter sido passada de pais para filhos pois elas foram constituídas no período de 1963 a 1973.

O gráfico é de dez em dez anos e a cada dez anos o número de organizações crescem e empresa existente na faixa de 30 a 40 anos possui cento e vinte e duas empresas.

E no ano de 1983 a 1993 aumentou para trezentos e vinte sete empresas nesta década quase dobrou o número de empresa em relação as três décadas anterior.

De 1993 a 2003 está na faixa de novecentos e treze organizações e se compararmos com os números anteriores teve um aumento de 414 empresas.

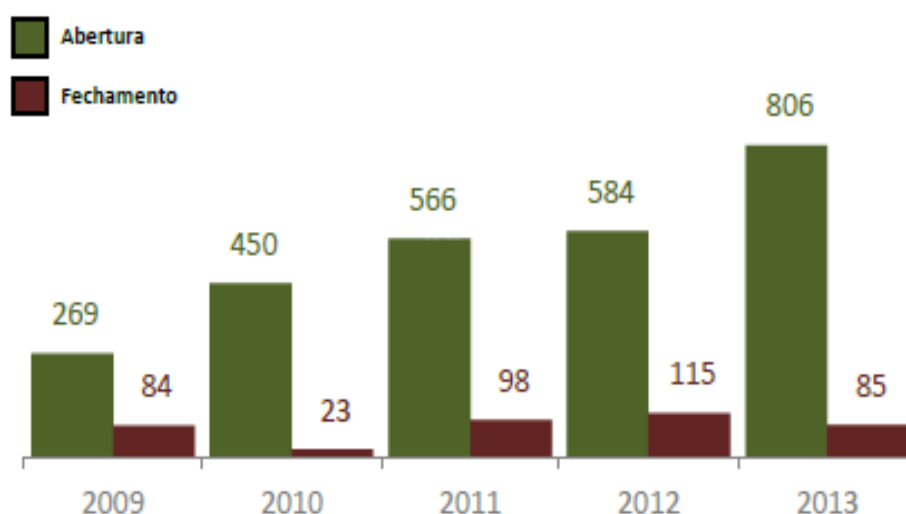
O gráfico apresenta, que 653 empresas possuem uma faixa de cinco a dez anos onde obteve um número menor de organização existente, pois observa-se também que esta análise é feita em um período de tempo mais curto.

Empresas que pega no período de 2008 a 2013 tem uma quantidade de 1244 organizações onde é o número mais alto no gráfico. E empresa existente entre 1 a 2 anos que é do ano de 2011 a 2012 tem o número de 673. E empresa mais novas que são as veteranas com apenas um ano de existência tem uma quantidade de 480 empresas.

### 3.4. Análise das perspectivas do Mercado de Caratinga

#### 3.4.1. A abertura e o Fechamento das Empresas no município de Caratinga

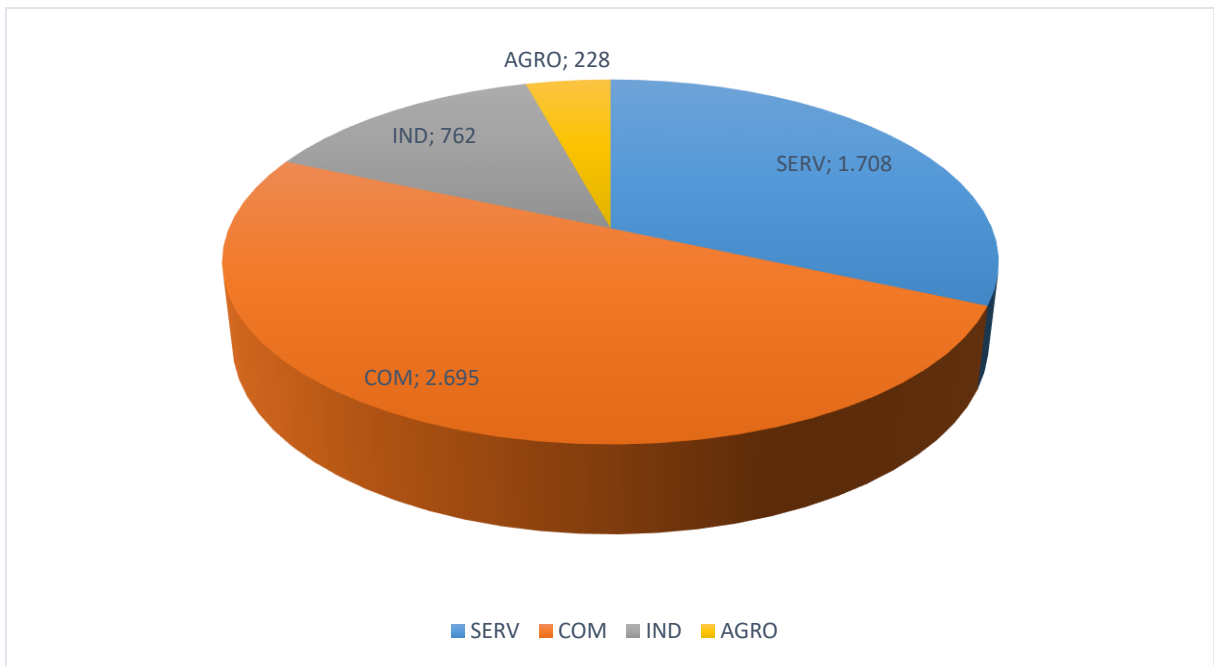
ABERTURA E FECHAMENTO DE EMPRESAS | 2009-2013<sup>3</sup>



O gráfico acima elaborado pelo Sebrae 2009-2013, aponta que nos anos de 2009 a 2013, foram iniciadas na cidade de Caratinga 2675 empresas, e houve o fechamento de 405 empresas.

#### 3.4.2. As empresas por Setor Econômico





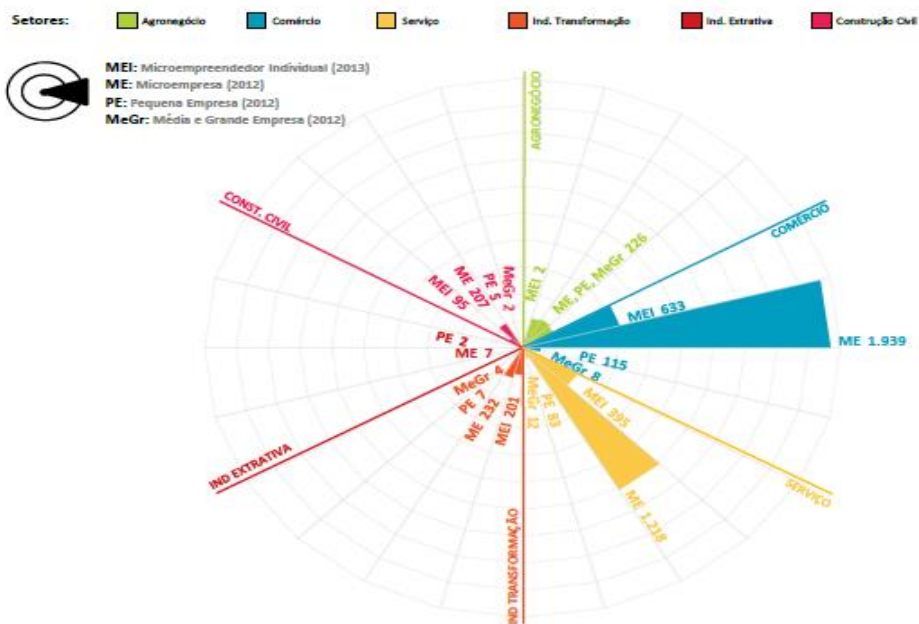
#### Gráfico Adaptado

O gráfico elaborado pelo Sebrae 2012 traz consigo algumas informações sobre o setor econômico de Caratinga, onde o comércio fica em primeiro lugar com 50% do mercado, o setor de serviços fica em segundo com 32%, o setor industrial com 14% e o agronegócio em quarto lugar com 4%.



## COMPOSIÇÃO DE MERCADO POR SETOR

Fontes: IBGE, FJP, RAIS e Portal do Empreendedor.



O gráfico apresenta-se que na área do comércio tem o total 633 micro empreendedor individual no ano de 2013, e o total de 1939 micro empresas, 115 pequenas empresas e o total de 8 empresa media ou de grande porte no ano de 2012.

Na área do serviço tem o total 395 micro empreendedor individual no ano de 2013, e o total de 1218 micro empresas, 83 pequenas empresas e o total de 12 empresa media ou de grande porte no ano de 2012.

A área da indústria e transformação tem o total 201 micro empreendedor individual no ano de 2013, e o total de 232 micro empresas, 7 pequenas empresas e o total de 4 empresa media ou de grande porte no ano de 2012. No setor da indústria extrativa temos apenas dois tipos de organização sendo explorado o micro empresário com apenas 7 e o pequeno empresário com o volume de 2 organizações no ano de 2012.

E na área da construção civil tem o total 95 micro empreendedor individual no ano de 2013, e o total de 207 micro empresas, 5 pequenas empresas e o total de 2 empresa media ou de grande porte no ano de 2012. O gráfico apresenta-

se que na área do agro negócio tem o total 2 micro empreendedor individual no ano de 2013, e o total de 226 micro empresas, 226 pequenas empresas e o total de 226 empresa media ou de grande porte no ano de 2012. Após a análise percebe-se que só área do agro negócio que tem um volume menor do micro empreendedor individual na cidade de Caratinga.

## **CONCLUSÃO**

Concluimos que as micros e pequenas empresas representam a maior parte das empresas de todo país e que geram grande parte dos empregos, além de contribuir para o crescimento da economia do país. Mesmo tendo essa grande representação as MPEs não são bem administradas, com isso o fechamento dessas empresa é cerca de 60% maior que o das empresas de grande porte.

Algumas questões que levam uma micro e pequena empresar a fechar as portas é a falta de experiência do gestor, que muitas das vezes não utiliza as técnicas da administração para controlar todos os custos da empresa, não realizam um planejamento por achar que é mais fácil administrar uma micro ou pequena empresa, não fazem uma análise do mercado, com isso a sobrevivência fica comprometida.

É necessário que os gestores tenham ciência que é necessário utilizar técnicas da administração, implantar novas tecnologias a empresa, seja ela de qualquer porte para que ela se mantenha ativa no mercado e acompanhe todas as mudanças que acontecem para que ela não fique para trás.

## REFERÊNCIAS

BAROM, Robert A. **Empreendedorismo: uma visão do processo/ tradução**. ALL Tasks. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

BUZANELI, Fernando H. **Entenda as diferenças: sociedade empresaria, sociedade simples e empresas individuais**. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/3867/entenda-as-diferencas-sociedade-empresaria-sociedade-simples-e-empresas-individuais>/acesso: 12/08/2018

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso Básico de Contabilidade de Custo**. 2 ed. São Paulo Atlas 2010.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL.  
<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/10675096/artigo-966-da-lei-n-10406-de-10-de-janeiro-de-2002>. Acesso em 13/08/2018

CAMARGO, Wellington. **Controle de qualidade total** Disponível em: <http://ead.ifap.edu.br/netsys/public/livros/LIVROS%20SEGURAN%C3%87A%20DO%20TRABALHO/M%C3%B3dulo%20I/Livro%20Controle%20da%20Qualidade%20Total.pdf> acesso 18/11/2018

DON R. Hansen, Mauyanne M. Mowen. **Gestão de Custo**. (Trad. Robert Brian Taylor), São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo Corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar na sua empresa**. 3.ed. Rio de Janeiro, 2015.

Diário de Caratinga, **293 micros e pequenas empresas fecharam suas portas no município de Caratinga em 2015**. Disponível em: <https://diariodecaratinga.com.br/?p=21957> acesso 23/11/2018

FERNANDES, Jean Carlos. **Direito empresarial contemporâneo**. Rio de Janeiro: Lúmen Juriz, 2015.

FABRETTI, Láudio Camargo. **Prática tributária da micro, pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2003.

GODINHO, M.; MENDES, R.; BARREIROS, J. **Informação de Retorno e Aprendizagem**. Horizonte. Lisboa: Livros Horizonte, v. 11, n. 66, mar./abr. 1995.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LEMES, Júnior, Antônio Barbosa. **Administrando micro e pequenas empresas**. Elsevier, 2010.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de marketing para micro e pequenas empresas**. 6.ed. São Paulo: Atlas 2011.

MARION, José Carlos. **Administração de custos na agropecuária**. 3.ed. 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

MAMED, Gladston. **Direito empresarial brasileiro**: empresa e atuação empresarial. Volume 1/6 ed. São Paulo: Atlas 2012.

NAKAGAWA, Marcelo. Ferramenta: **MATRIZ BCG (CLÁSSICO)**. Disponível em: [https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME\\_Matriz-BCG.PDF](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Matriz-BCG.PDF) acesso:13/11/2018

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 33.ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. Tese de Doutorado. São Paulo. FEA-USP, 1996.

PADOVEZE. Clovis Luis. **Controladoria básica** .2. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

RIBEIRO, Isabel, **Planejamento estratégico aplicado às MPE**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/planejamento-estrategico-aplicado-aos-pequenos->

[negocios.d2cb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD?codUf=11&origem=estadual](http://negocios.d2cb26ad18353410VgnVCM1000003b74010aRCRD?codUf=11&origem=estadual) acesso dia 28/10/2018

SOBRINHO, Vorlei Cruz. **Gestão gerencial nas micro e pequenas empresas da cidade de videira.** Disponível em: <http://www.uniedu.sed.sc.gov.br/wp-content/uploads/2016/03/TCC-Vorlei-Cruz-Sobrinho1.pdf>. Acesso em 01/11/2018.

SOUZA Leila Alves de, Rubia Carieli da Silva, Leonice Damando de Souza **contabilidade gerencial nas micro e pequenas empresas**<http://br.monografias.com/trabalhos-pdf/contabilidade-gerencial-micro-pequena-empresa/contabilidade-gerencial-micro-pequena-empresa.pdf> acesso: 20/10/2018

SEBRAE NACIONAL. **Use a matriz f.o.f.a. para corrigir deficiências e melhorar a empresa.** Disponível em:<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/use-a-matriz-fofa-para-corriger-deficiencias-e-melhorar-a-empresa,9cd2798be83ea410VgnVCM2000003c74010aRCRD> acesso: 11/08/2018

SEBRAE NACIONAL. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e mei.** Disponível em:<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso 10/8/2018

Sebrae Brasília, **CADERNO DE FERRAMENTAS Programa Negócio a Negócio.** Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Caderno%20de%20Ferramentas%20-%20Neg%C3%B3cio%20a%20Neg%C3%B3cio.pdf> acesso: 18/11/2018

SEBRAE SÃO PAULO, **entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas.** Disponível

em:<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=estadual&codUf=26> Acesso:16/08/2018

SEBRAE SANTA CATARINA. **Critérios de classificação de empresas: MEI - ME - EPP.** Disponível em:<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154> acesso 12/09/2018

Sebrae Nacional. **Ciclo PDCA ajuda a melhorar o desempenho dos negócios.** Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/ciclo-pdca-ajuda-a-melhorar-o-desempenho-dos-negocios,ed8a834b4cc37410VgnVCM2000003c74010aRCRD> acesso 18/11/2018.

TOMAZETTE, Marlon. Curso de direito empresarial: **teoria geral e direito societário** volume 1- 6. Ed –São Paulo: atlas 2014.