

**FACULDADE DOCTUM
AURELIA CALEGARO FURTADO**

**O USO DO CONTROLE GERENCIAL PARA UMA MICROEMPRESA:
UM ESTUDO EM UMA SERRALHERIA LOCALIZADA EM JUIZ DE FORA-MG**

Juiz de Fora
2019

AURELIA CALEGARO FURTADO

**O USO DO CONTROLE GERENCIAL PARA UMA MICROEMPRESA:
UM ESTUDO EM UMA SERRALHERIA LOCALIZADA EM JUIZ DE FORA-MG**

Monografia de Conclusão de Curso, apresentada ao curso de administração, Faculdade Doctum de Juiz de Fora, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em administração.

Orientador: Prof. MSc. Julio Cesar Mendes

Juiz de Fora
2019

Ficha Catalográfica elaborada pela Biblioteca Faculdade Doctum/JF

Furtado, Aurélia.

O uso do controle gerencial para uma microempresa: Um estudo de uma serralheria localizada em Juiz de Fora-MG, Aurélia Calegato Furtado - 2019.

Nº folhas.44

Monografia (Curso de Administração) –
Faculdade Doctum Juiz de Fora.

1. Controle gerencial. 2. Microempresa

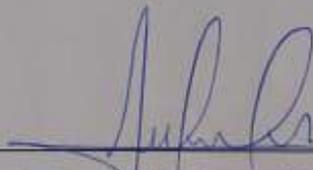
O uso do controle gerencial para uma microempresa. Faculdade Doctum Juiz de Fora

TERMO DE APROVAÇÃO

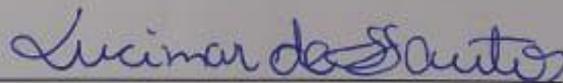
FOLHA DE APROVAÇÃO

O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: O USO DO CONTROLE GERENCIAL PARA UMA MICROEMPRESA: UM ESTUDO EM UMA EMPRESA NO RAMO DE CONSTRUÇÃO CIVIL, elaborado pela aluna AURÉLIA CALEGARO FURTADO, foi **APROVADA** por todos os membros da Banca Examinadora e aceita pelo curso de ADMINISTRAÇÃO DA FACULDADE DOCTUM DE JUIZ DE FORA, como requisito parcial da obtenção do título de **BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO**.

Juiz de Fora, 11 de dezembro de 2019



Prof. Orientador: Julio Cesar Mendes



Profa. Lucimar S. Santos



Profa. Sarita Hauck Menezes Pinto

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus por me iluminar e me guiar até aqui, por estar sempre ao meu lado em todos os dias de minha vida.

Agradeço aos meus pais por todo suporte e ajuda para que fosse possível concluir mais essa etapa em minha vida.

Aos meus irmãos por estarem sempre ao meu lado me apoiando.

Ao meu esposo por toda compreensão e principalmente por nunca ter deixado eu desistir. A minha filha Isabella, pois foi através dela que encontrei forças para concluir mais essa caminhada.

Ao meu orientador Julio Cesar Mendes, pela dedicação, paciência, confiança e por estar sempre disposto a me ajudar a qualquer hora! Obrigada por todas as sugestões, incentivo e apoio.

Ao meu amigo Rodrigo, que se dispôs a me ajudar e assim fez, sem ele posso dizer que não teria conseguido. Muito obrigada por me ajudar.

RESUMO

FURTADO, Aurélia, Calegaro. O uso do controle gerencial para uma microempresa: Um estudo de uma serralheria localizada em Juiz de Fora-MG. Número de folhas 44. Monografia de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Faculdade Doctum, Juiz de Fora, 2019.

Micro e pequenas empresas no Brasil são as que mais empregam algumas administradas por membros da família criaram-se o perfil de empresas que ignoram ou desconhecem ferramentas de gestão que facilitariam seu funcionamento e até mesmo auxiliariam nas suas tomadas de decisões, entre os processos principais está o controle gerencial. A empresa objeto de estudo está no mercado há dez anos atuando no segmento de construção civil com sociedade familiar entre dois irmãos. O estudo tem como objetivo propor um plano de ação para o controle gerencial, através da ferramenta 5W2H com suporte na Matriz SWOT. A pesquisa irá contribuir significativamente para a empresa em questão, pois através do estudo foi possível verificar o quanto a falta do controle gerencial é um entrave para o crescimento da organização.

Palavras-chave: Controle gerencial; Ferramenta 5W2H; Fluxo de caixa; Microempresa

ABSTRACT

FURTADO, Aurélia, Calegaro. The use of management control for a micro enterprise: A study of a locksmith shop located in Juiz de Fora-MG. Number of Sheets 44. Course Conclusion Monograph (Bachelor of Business Administration). Doctum College, Juiz de Fora, 2019.

Micro and small companies in Brazil are the ones that most employ some managed by family members. They created the profile of companies that ignore or ignore management tools that would facilitate their operation and even help in their decision making. management control. The company object of study has been in the market for ten years acting in the construction segment with family society between two brothers. The study aims to propose an action plan for management control through the 5W2H tool supported by the SWOT Matrix. The research will contribute significantly to the company in question, because through the study it was possible to verify how the lack of management control is a barrier to the growth of the organization.

Keywords: Management control; 5W2H tool; Cash flow; Microenterprise

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Exemplos de Matriz SWOT	25
---	----

LISTA DE TABELAS

Quadro 1: Classificação das empresas de acordo faturamento com o anual	15
Quadro 2: Classificação das empresas quanto ao número de funcionários.....	15
Quadro 3: Exemplo de 5w2h.....	26
Quadro 4: Entrevista com a sócia A	29
Quadro 5: Entrevista com o sócio B	33
Quadro 6: Matriz SWOT	35
Quadro 7: Plano de ação 5w2h	37

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CCL	Capital circulante líquido
IBGE	Instituto brasileiro de geografia e estatística
MPE	Micro e pequena empresa
SEBRAE	Serviço brasileiro de apoio as micro e pequenas empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	13
1.1.1 Objetivo geral	13
1.1.2 Objetivos específicos	13
2 JUSTIFICATIVA.....	14
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
3.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	15
3.2 CAPITAL DE GIRO	17
3.2.1 Capital circulante líquido	18
3.3 FLUXO DE CAIXA	18
3.4 ESTOQUE.....	20
3.4.1 Controle de estoque	21
3.4.2 Compras.....	22
3.5 CONTAS A PAGAR	22
3.6 CONTAS A RECEBER	23
3.7 MATRIZ SWOT	24
3.8 FERRAMENTA 5W2H	25
4 METODOLOGIA	27
5 ANÁLISE DE RESULTADOS	29
5.1 DADOS COLETADOS	29
5.2 ANÁLISES DOS RESULTADOS.....	34
6 PLANO DE AÇÃO	35
6.1 MATRIZ SWOT	35
6.2 FERRAMENTA 5W2H	36
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	38
REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICE.....	43

1 INTRODUÇÃO

As Micro e pequenas empresas (MPE's) no Brasil têm muita importância no cenário atual, de acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2018), elas são responsáveis por empregar 54% da população, mais da metade dos trabalhadores do país. De acordo com Pereira (2009), MPE's muitas vezes são administradas por membros da família, ou nos intervalos de tempo em que o dono encontra entre uma rotina operacional e outra, criou-se o perfil de empresas que ignoram e desconhecem ferramentas de gestão que muito facilitariam seu funcionamento.

Entre os processos de qualquer empresa está o funcionamento financeiro, saber o sucesso ou o fracasso de um período, medir a lucratividade, identificar tipos de serviços que são mais ou menos lucrativos. Tais questões são fundamentais para qualquer negócio.

Porém, nem mesmo informações desta ordem estão disponíveis para todas as empresas, como é o caso da empresa estudada, uma empresa familiar, com cinco funcionários, que está no mercado a mais de dez anos, e que é objeto de estudo deste trabalho.

Este estudo tem como foco identificar os problemas gerenciais, bem como entradas e saídas de capital, estoque, fluxo de caixa, entre outros, e propor soluções para a gestão gerencial da empresa, com ferramentas adaptadas para a empresa. É possível verificar o quanto a falta de controle interfere negativamente na gestão, impedindo o crescimento, desmotivando os proprietários e prejudicando diretamente os processos comerciais e operacionais. Tal tema reflete no contexto administrativo, da empresa objeto de estudo, a qual pretende iniciar um processo de profissionalização da gestão, com implantação a médio prazo.

1.1 OBJETIVOS

O presente trabalho possui o objetivo de identificar problemas de gestão na empresa estudada e propor soluções.

1.1.1 Objetivo geral

Este estudo tem como objetivo aplicar em uma microempresa de construção civil o controle gerencial, abordando as prováveis dificuldades encontradas na empresa estudada, e apresentar propostas de melhorias através de um plano de ação.

1.1.2 Objetivos específicos

- Verificar como é realizado o controle gerencial, identificando falhas, riscos, e possibilidades de melhoria.
- Analisar como é feito o controle realizado pela empresa.
- Formular um plano de ação para melhoria da gestão da empresa.

2 JUSTIFICATIVA

Na medida em que se identifica que a falta de controle gerencial é um entrave para o crescimento da empresa, acredita-se que um plano de ação com propostas de melhoria dos controles gerenciais, irá contribuir para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas em geral. Sabe-se que no Brasil a maior parte dos empregos são criados pelos micro e pequenos empresários, portanto entende-se que as MPE's bem estruturada irão impactar positivamente a comunidade onde a empresa está inserida, seja de maneira direta, com a possibilidade de expansão e geração de novos empregos, ou seja de maneira indireta, com o aumento do fluxo financeiro circulando no microambiente em que a empresa está inserida.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

O presente referencial apresentará um capítulo referente às microempresas, capital de giro, capital circulante líquido, fluxo de caixa, estoque, controle de estoque, compras, contas a pagar, contas a receber, matriz SWOT, ferramenta 5W2H.

3.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

De acordo com (SEBRAE, 2019) no Brasil é considerada Microempresa aquela que auferir receita bruta anual de até R\$ 360.000,00, e essas com até nove empregados para serviço e comércio, e para indústria até 19 empregados. Já a Pequena empresa é classificada com a receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00, com a possibilidade de empregar no setor de serviço e comércio entre 10 e 49 pessoas e na indústria entre 20 a 99 pessoas, representado nos quadros 1 e 2 abaixo:

Quadro 1: Classificação das empresas de acordo com o faturamento com o anual

Porte	Receita anual bruta
Micro empreendedor individual	Igual ou inferior a R\$ 81.000,00
Microempresa	Igual ou inferior a R\$ 360.000,00
Pequena empresa	Superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00

Fonte: Adaptado de (SEBRAE 2019)

Quadro 2: Classificação das empresas quanto ao número de funcionários

Porte	Serviço e comércio	Indústria
Microempresa	Ate 9 pessoas	Ate 19 pessoas
Pequena empresa	de 10 a 49 pessoas	20 a 99 pessoas

Fonte: Adaptado de (SEBRAE 2019)

De acordo com Pereira (2009) o cenário atual de MPE's apresenta diversas empresas com o mesmo perfil de administração, sem utilização de técnicas e ferramentas administrativas modernas. Por isso, se faz importante esse estudo que pode contribuir para o entendimento do cenário das MPE's, seja na discussão teórica que a cidade fomenta, seja em aplicações práticas ou construções de modelos de intervenção destacados para empresas com esse perfil.

Estudos sobre a viabilidade econômica de pequenas empresas apontam que cerca de 60% delas encerram suas atividades antes de completar cinco anos de

existência (IBGE, 2016). Vários estudiosos apontam para fatores que levam à curta duração das empreitadas dos empreendedores brasileiros.

Fatores internos como a participação dos membros da família na sociedade, a falta de profissionalização da gestão e principalmente a descontinuidade das empresas em função da saída do proprietário, são elementos que a médio e longo prazos podem comprometer os resultados e a própria sobrevivência das empresas (PEREIRA, 2009, p. 62).

Conforme Pereira (2009) a falta de “profissionalização da gestão”, englobam a ausência completa do uso de ferramentas modernas de gestão. Kassai (1997) ressalta que pequenas empresas necessitam de estudos específicos adaptados a sua realidade e desafios.

Oriunda de uma experiência profissional e apoiada em conhecimentos, sobretudo técnicos, a pequena empresa carece de uma estrutura administrativa que a oriente para sua sobrevivência e, mais que isso, para seu desenvolvimento. Percebe-se, claramente, como distinta da grande empresa, necessitando, portanto, de estudos específicos voltados para análise de sua problemática (KASSAI, 1997, p. 21).

Acredita-se que as empresas em geral, possuem o conhecimento técnico necessário para a sua manutenção, porém, não se acredita que ferramentas administrativas possam ser relevantes para o desenvolvimento da empresa. Alterações neste processo podem provocar uma mudança na visão conservadora deste tipo específico de empreendedor.

Destaca-se que, às vezes, as MPEs são atrativas do ponto de vista de rentabilidade, porém, devido às deficiências na gestão financeira de curto prazo, operam em alto risco de liquidez, o que as deixam suscetíveis a imprevistos comuns à natureza dos negócios. Isso instiga estudos voltados à análise da gestão de capital de curto prazo nessas empresas (DOS SANTOS, 2009, p. 72).

As informações numéricas do estudo abordaram os dados do Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa do Brasil (SEBRAE 2018). Este relatório consolida dados nacionais e fornece parâmetros de classificação e estatísticas atualizadas a respeito do cenário para o setor. Além disso, foram utilizadas informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para conhecer o cenário e os desafios que o mercado apresenta para as micro e pequenas empresas.

3.2 CAPITAL DE GIRO

O capital de giro tem que ser encarado como prioridade, ele não pode esperar, o resultado da empresa passa todo por ele, por ele é possível observar o rumo que a empresa está tomando.

De acordo com Brigham (1999), capital de giro é quando uma empresa investe em ativos em curto prazo. No conceito de Marques (2004), o capital de giro é fundamental no desempenho operacional da organização, sendo responsável por metade dos totais de investimentos.

O volume e a importância do capital de giro são guiados pela quantidade de venda de uma empresa, quanto mais se vende maior se torna seu capital de giro e mais rápida se torna essa operação, e isso é importante ficar sempre atento a fatores determinantes nas vendas, na produção ou compras, como, estoques, contas a receber, contas a pagar, sazonalidades, economia, comportamento do mercado, entre outros.

De acordo com Brigham (1999), capital de giro é uma aquisição da empresa em ativos em curto prazo a disposição da empresa, contas a receber e estoques. Para o autor, caixa representa o quanto de dinheiro você tem guardado em banco e que podem ser utilizados de acordo com a necessidade. Faz-se importante ressaltar que é preciso manter uma administração desses recursos sempre com maior liquidez em frente a algumas incertezas de mercado, e sempre estar em constante comunicação do contas a receber e contas a pagar.

Em seu estudo Gitman (2003), indica três motivos para se manter um nível a liquidez. O primeiro é o de transação, diz sobre a importância de se manter dinheiro em caixa para pagamentos de suas obrigações, que a empresa tem que se antecipar para identificar os pagamentos futuros.

O segundo motivo é a precaução. São normais as imprevisibilidades de uma empresa oriundas a uma enorme gama de adversidades, como oscilações de preços, inadimplência entre outros, por isso quanto maior for seu fluxo de caixa, maior será sua capacidade de contornar esses contratemplos.

Por último e não menos importante, é a especulação. Quando a empresa não encontra outros recursos para investimento normalmente apelam para o artifício da

especulação. Devido ao seu grau de risco os rendimentos dessa aplicação são muito atraentes para uma empresa. Como desvantagem, a empresa mantendo um alto nível monetário em caixa, pode acontecer uma desvalorização do dinheiro devido a peripécias do mercado como inflação alta.

De acordo com Santos (2001), o contas a receber de uma organização mostra a credibilidade em vista dos clientes para o aumento de crédito junto aos seus investidores e fornecedores. Gitman (2003), completa informando que com uma boa gestão do contas a receber, com o aumento do crédito junto aos investidores e fornecedores, pode aumentar o volume de venda de uma empresa assim conseguindo melhores preços ou até mesmo produtos com qualidades superiores com o mesmo preço, devido ao maior volume de compras. E caso não seja feita uma boa gestão dessa conta poderá acontecer perda de força ocasionando um aperto no fluxo de caixa, fazendo com que possa acontecer falta de matéria prima para a continuidade dos produtos ou serviços.

Para Brigham (1999), o motivo principal de uma boa administração do caixa é manter o nível de estoque que atenda aos pedidos dos clientes. O objetivo é diminuir a necessidade de investimento e ainda aumentar a lucratividade da empresa.

3.2.1 Capital circulante líquido

Assaf Neto (2005), diz que a quantidade de capital circulante líquido (CCL) é um dos principais índices de uma empresa, esse é calculado pela diferença do ativo circulante e o passivo circulante, quanto maior positivamente for essa diferença melhor será a liquidez da empresa.

Capital circulante líquido é o dinheiro que sobra após os passivos circulantes serem subtraídos dos ativos correntes. Pode-se confrontar com três tipos de capital circulante líquido: positivo, nulo e negativo de acordo com (MARQUES 2004).

Marques (2004) diz que caso haja uma nulidade nos números será considerado bom se essa igualdade acontecer dentro do período de um ano.

3.3 FLUXO DE CAIXA

Conforme o entendimento de Barbieri (1995) o fluxo de caixa tem como principal objetivo fornecer informações sobre entradas e saídas de caixa da empresa,

dentro do período determinado, possibilitando melhor entendimento dos recebimentos e pagamentos da organização.

Ross, Westerfield e Jaffe (2002) dizem que fluxo de caixa é o item mais relevante que pode se extrair das demonstrações financeiras, uma vez que o valor da empresa é dado pela sua capacidade de gerar fluxo de caixa financeiro.

Com o mercado cada vez mais competitivo é importante que a empresa tenha um fluxo de caixa para poder avaliar as condições de custos e investimentos, para que possa garantir sua sobrevivência no mercado e também para que não ocorra o risco de obter resultados negativos e contrair dívidas impagáveis.

Para Matarazzo (2003) as principais finalidades do fluxo de caixa são: avaliar possibilidades de investimento, auxiliar a tomada de decisões da empresa ao longo do tempo, avaliar situações presentes e futuras do caixa da empresa, evitando que a situação chegue em situação negativa.

De acordo com Frezatti (1997), para algumas empresas, o fluxo de caixa só serve para ser utilizado no seu dia-a-dia, ou seja, não é utilizado como uma ferramenta gerencial. O autor cita que o fluxo de caixa vai muito além, podendo ser usado para a estratégia nos negócios da empresa, mas isso se restringe apenas as empresas maiores (médio e grande porte), isso porque o processo de implantação do fluxo de caixa projetado é uma dificuldade para os administradores de pequenas empresas, que na maioria das vezes são leigos em contabilidade, dificultando o entendimento da diferença de resultado contábil e financeiro.

Assaf Neto e Silva (2001) concordam que o fluxo de caixa tem como a principal função agregar maior agilidade na compatibilidade entre entradas e saídas de recursos, com o objetivo de aprimorar a relação entre a situação financeira da empresa e suas obrigações correntes.

Para Fernandes (2004), a venda é objetivo principal da empresa. O autor acredita que o controle das vendas proporciona ao empresário o começo de relações permanentes com o cliente, criando assim novas oportunidades de vendas futuras.

Uma má administração do fluxo de caixa pode levar a empresa à falência por insuficiência monetária, por isso que se faz importante um profissional que tenha conhecimento nesse assunto, controlando os indicadores da empresa e sabendo a hora certa de investir, ou guardar o dinheiro.

Algumas medidas são importantes como:

- Controlar a inadimplência: Assaf Neto (1997), diz que a inadimplência dos clientes tem relação direta com o quadro econômico geral do país ou de fatores no âmbito da própria empresa.
- Financiamento do capital de giro a qualquer custo: de acordo com Santos (2001), algumas empresas tentam driblar a falta de capital de giro com empréstimos com juros elevados e esquecem que, qualquer empréstimo feito a um custo maior do que 1,17% ao mês (ou 15% ao ano), em termos reais, é normalmente a rentabilidade de uma empresa, que é de 15% ao ano, também em termos reais. O financiamento de capital de giro com taxa maior que 1,17% ao mês resolveria o problema do caixa, mas traria problemas para a rentabilidade.
- Aumentar o perfil do endividamento: Santos (2001) informa que, quando a empresa consegue negociar ou renegociar um prazo maior de suas contas ela posterga a saída do caixa, fazendo com que assim seu caixa tenha maior fluidez. Embora não seja algo fixo isso auxiliaria em outras tomadas de decisão para sanar a dívida, sem esquecer que independente do prazo o pagamento desse passivo tem que estar dentro do padrão de pagamento da empresa.
- Diminuir custos: Brigham (1999) afirma que reduzir custos é sempre importante, ele salienta sobre a implantação de um sistema de redução de custos desde que esse não interfira na venda da empresa.
- Reduzir o ciclo operacional: de acordo com Gitman (2003), o encurtamento do ciclo operacional, permite que a empresa tenha um maior fôlego em seu capital de giro. Na indústria, quanto menor for seu ciclo operacional menor tempo para produzir e, em conseqüência, para vender. No comércio, isso significa maior liquidez. Nos serviços, a redução do ciclo faz com que tenha-se que trabalhar com um cronograma mais apertado.

3.4 ESTOQUE

Ao se falar de estoque cita-se uma parte muito importante de um processo gerencial, em que Stickiney e Weill (2001) afirmam que o estoque se refere a todos os ativos que existem na organização, com a intenção de comercializar, produzir ou transformar em seu negócio.

Moreira (2008), diz existir dois pontos em destaque que elevam a importância do controle de estoque, o financeiro e o operacional. O operacional está relacionado diretamente com a produção/entrega do serviço ou produto, nesse cenário é possível fazer com que a operação em todo esse ciclo seja com mais eficiência e gerando mais economia, ditando velocidade aos processos da empresa. Quanto ao financeiro, o autor cita sobre o investimento, pois estoque é dinheiro parado, e se faz importante a análise da quantidade que está estocada e quanto isso irá custar ao fluxo de caixa da empresa.

3.4.1 Controle de estoque

Francischini e Gurgel (2002) indicam que o controle de estoque deve ser alinhado, controlado e interativo a outras áreas das empresas, e que essa retroalimentação das informações sejam feitas de forma contínua e repetitivas, isso fará com que a empresa mantenha um equilíbrio entre suas programações, Rego (2006), indica fatores necessários para administração:

- Rupturas, os clientes estão mais exigentes a cada dia e tem uma expectativa sempre alta quando se trata de uma aquisição de produto, então saber a qualidade e quantidade do que se tem se torna crucial em uma organização. A falta de um item para entregar um produto ou serviço a uma cliente acarreta em insatisfação do cliente e até mesmo na reputação da empresa.
- Peças de reposição para uma manutenção preventiva, esse cuidado interfere diretamente na produção de uma empresa. A falta de uma manutenção, pode acarretar em horas, ou até mesmo dias de produção perdido que não será recuperado nunca.
- Atenção à quantidade de produtos que se trabalha, quanto maior seu portfólio de matérias maior será sua dificuldade de manutenção e controle desse estoque, e o cuidado para que não se tenha peças que se tornem obsoletas.

Uma parte muito importante do controle de estoque é a classificação das peças de reposição Huiskonem (2003), diz que ela serve para: determinar atenção necessária e adequada, o método de previsão e demanda dos estoques, permitir que se faça de formas distintas metas para a avaliação de serviços e giros dos produtos.

3.4.2 Compras

De acordo com Ballou (2001), o setor de compras tem relação direta com a lucratividade e gerenciamento da empresa, como seleção de fornecedores, qualificação dos serviços, prazo de pagamento, orçamentos. Concomitante a isso ele traz junto à importância de estar sempre alinhado com o contas a receber e a pagar da empresa.

O objetivo do setor compras é adquirir insumos diversos para a empresa a fim de entregar em tempo satisfatório de acordo com a necessidade do solicitante, Longenecker, Mooree Petty (1997), afirmam que uma empresa que tenha uma demora na entrega de um produto ou serviço pode ter seu contrato de comercialização encerrado ocasionando grande prejuízo a organização.

A gestão de compras tem um papel de suma importância no estratégico da empresa. O controle do quanto se compra o prazo que se compra, a quantidade exata que se compra, resulta em quanto e quando a empresa irá lucrar com essa administração, Moraes (2005), afirma que o setor deixou de ser visto como era tratado anteriormente, como sendo apenas um setor burocrático e redundante, e visto como centro de despesas e não como centro de lucro, como é nos dias atuais.

Martins e Alt (2001) orientam que a quantidade de estoque de uma empresa reflete diretamente no custo de produção de uma empresa, e isso pode acarretar em outros problemas, como a importância de uma conferência mais frequente e saber o quanto se gasta com a manutenção. Manter um estoque com a quantidade certa, no momento certo, com a qualidade certa, traz grande benefício ao gerenciamento de uma empresa.

3.5 CONTAS A PAGAR

De acordo com Silva (1995), contas a pagar tem como objetivo analisar, examinar e conferir os pagamentos de contas, tais como: boletos, recibos, notas fiscais e fornecedores. Esses pagamentos devem ser feitos sob supervisão de um responsável do setor de finanças, este conferindo, analisando e autorizando o pagamento.

A importância de se aplicar o contas a pagar em uma empresa se faz, pois com esse mecanismo é possível administrar melhor os negócios da organização. Através

do contas a pagar se torna eficiente o controle dos pagamentos da empresa, fazendo com que assim nenhum prestador de serviço, fornecedor fique sem suas devidas remunerações sem que haja devida ciência de seus gestores.

De acordo com (SEBRAE 2019), a análise de contas a pagar e seu controle deve ser feito de forma contínua e rotineira dentro da empresa e que alguns cuidados são necessários para o bom funcionamento dos processos, tais como:

- Indicar as obrigações que devem ser pagas.
- Dar prioridade a alguns pagamentos, em caso de colapso financeiro.
- Tomar ciência sobre obrigações não cumpridas.
- Evitar perder prazos, o que pode ocasionar perda do desconto.
- Evitar atrasos de pagamentos, este ocasionando multa e juros

3.6 CONTAS A RECEBER

De acordo com Silva (2013) é possível definir contas a receber como todos os créditos destinados a receita de uma empresa, na qual deve ser realizada uma administração financeira competente, evitando assim inadimplências que ocasionariam desfalques no fluxo de caixa. Devido a essas informações se faz importante um sistema para controle, fazendo assim uma redução de risco ao analisar as duplicatas em débito e conhecer minuciosamente a situação de cada cliente.

Conforme SEBRAE (2018) a análise de contas a receber disponibiliza informações para a tomada de decisões sobre os créditos a receber oriundo das vendas a prazo.

Souza e Rios (2011) citam algumas situações que ocorrem no contas a receber que possibilita ao empresário conhecer: valores totais a receber; duplicatas com vencimento expirado ou a expirar; clientes inadimplentes e agendamento de cobranças, entre outros.

O controle de contas a receber não só auxilia para que o empresário tenha conhecimento dos valores totais a receber, mas possibilita também que a empresa consiga evitar inadimplências que causam um prejuízo em seu fluxo de caixa, e também geram informações que possam auxiliar nas tomadas de decisões.

3.7 MATRIZ SWOT

Porter (1986) descreve a matriz SWOT que vem do inglês *Strengths*(Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças), é uma elaboração de estratégia na qual é considerado quatro fatores determinantes no contexto de uma organização.

As forças e fraquezas são os pontos que capacitam e determinam a visão da empresa diante de seus concorrentes, sendo encontradas no ambiente interno. Já as ameaças e oportunidades determinam a sua competitividade diante do mercado, essas no ambiente externo, ainda de acordo com (PORTER 1986).

De acordo com Medeiros (2010) pode-se dizer que o ambiente interno e avaliado através dos pontos fortes e fracos, esses são os principais responsáveis por garantir o retorno de ativos mais importantes para uma empresa. O ambiente interno tem por importância identificar quais são seus melhores setores, produtos, funcionários, seu diferencial no mercado, boas propagandas e maiores vantagens.

Segundo Menezes (2005) informa que o ambiente externo são ações que ocorrem fora da empresa, esses normalmente não são controláveis pela organização. É encontrado nas ameaças e oportunidades, pode-se dizer que os fatores que devem ser observados no ambiente externo são os mercados, política, sociedade, dentre outros. Também é possível encontrar esses fatores externos em mudanças de hábitos, de clima, novas tendências de mercados, entre outros, conforme apresentado na figura 1.

Figura 1: Matriz SWOT



Fonte: Adaptado de Porter (1986)

3.8 FERRAMENTA 5W2H

Behr (2008, p. 39) conceitua a ferramenta 5W2H "uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio". De acordo com o (SEBRAE, 2017) as siglas 5W2H são iniciais em inglês que estabelecem diretrizes, que se bem elaboradas excluem qualquer dúvida durante o processo, são elas: *What* (o que, qual), *Where*(onde), *Who* (quem), *Why* (porque, para que), *When* (quando), *How* (como) e *HowMuch* (quanto, custo).

A ferramenta 5W2H é uma técnica de fácil aplicação e entendimento, permitindo em qualquer período a identificação de elementos e hábitos dentro da organização, conforme (SEBRAE, 2019). Ainda de acordo com (SEBRAE, 2019) a ferramenta que será aplicada 5W2H busca encontrar atividades específicas a fim de ter um maior entendimento por parte dos colaboradores da empresa, com o intuito de mapear processos pré-estabelecidos, bem como quem irá executá-los.

O quadro 3 a seguir explica a aplicação da ferramenta para cada questionamento:

Quadro 3: Definição de 5w2h

Método do 5W2H			
5W	What	O que?	Qual ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar a ação?
	Where	Onde?	Onde será executada?
	When	Quando?	Quando será executada?
	Why	Por que?	Por que será executada?
2H	How	Como?	Como será executada?
	Howmuch	Quanto custa?	Quanto custará?

Fonte: Adaptado de (SEBRAE,2019)

4 METODOLOGIA

A empresa objeto do estudo é do segmento de construção civil, fornece acabamentos para obras, como por exemplo, janelas em alumínio ou vidro temperado, teto de vidro, *box* em acrílico ou temperado, guarda corpo, além de oferecer serviços de manutenção. Tornou-se foco deste trabalho por ser uma microempresa, bem como uma empresa familiar em busca de profissionalização, inclusive organizando documentos, aplicando uma ferramenta de gestão financeira eficiente.

Localizada no município de Juiz de Fora - MG, a empresa foi criada em 2009, e iniciou as atividades quando os dois irmãos viram uma ótima oportunidade de montar a loja no ramo de construção civil. Começaram com poucos recursos que tinham e foram investindo no negócio, até conseguirem comprar mais equipamentos e ferramentas sofisticados para melhor desempenho na produção, ao longo do tempo compraram também um terreno a fim de sair do aluguel, onde hoje reside a oficina e a loja juntas. Conseguiram se solidificar como empresa nesse tempo mesmo não possuindo uma administração profissional.

A empresa está no mercado há 10 anos atuando no ramo de construção civil com sociedade entre duas pessoas, sendo o sócio A do sexo feminino responsável pela parte administrava e comercial e o sócio B do sexo masculino responsável pela produção, ambos com escolaridade de segundo grau completo, sendo esses os fundadores, a partir dessas informações foi elaborado 2 questionários, um para cada sócio devido sua área de atuação que encontra-se disponível no apêndice. A organização estudada possui além dos sócios mais três funcionários e tem por características clientes que buscam reformas ou que estejam construindo, normalmente pessoas casadas com idades entre 25 a 60 anos. As entrevistas foram realizadas no período entre 29/10/2019 á 02/11/2019.

A metodologia escolhida foi a de análise e identificação de problemas, mapeamento de processos financeiros e propostas de soluções. Foi feito um plano de ação no método 5W2H. De acordo com Franklin (2006) essa ferramenta é um resultado de um planejamento focado na gestão com o intuito de executar e introduzir ações que irão direcionar os caminhos que devem ser seguidos. O estudo tem como foco a parte gerencial em que aborda principalmente a parte financeira.

Foi realizada uma pesquisa qualitativa, ou seja, descrever os problemas gerais que afetam a gestão da empresa, de acordo com Maanen (1979) essa modalidade é um conjunto de técnicas subjetivas com propósitos de narrar e traduzir complexibilidades de um sistema, que tem por objetivo decifrar e informar o entendimento do efeito do mundo social trata-se de diminuir a lacuna entre o indicador e o indicado.

Para os autores Rosa; Arnoldi (2006, p. 14) a técnica de entrevista é:

A entrevista é uma ferramenta imprescindível para se trabalhar buscando-se contextualizar o comportamento dos sujeitos, fazendo a sua vinculação com os sentimentos, crenças, valores e permitindo, sobretudo, que se obtenham dados sobre o passado recente ou longínquo, de maneira explícita, porém tranquila, e em comunhão com o seu entrevistador que deverá inicialmente transmitir atitudes que se transformem em transferências e troca mútua de confiabilidade. (ROSA; ARNOLDI, 2006, P. 14)

A pesquisa foi realizada através de entrevista com perguntas pré-elaboradas com os sócios proprietários, a fim de identificar o histórico da empresa, sua organização e distribuição de atividades, seu *hall* de clientes, o processo comercial e as percepções sobre o seu processo de controle gerencial. Também será observada a rotina administrativa, será feito uma análise do processo de gerenciamento, buscando entender como funciona a análise de fluxo de caixa, capital de giro, entrada e saída de mercadoria e controle de estoque.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

A pesquisa foi feita de forma qualitativa com a intenção de extrair informações que pudessem traçar o perfil da empresa estudada. O objetivo foi entender como funciona o controle gerencial da empresa, entender sobre seu fluxo de caixa, controle de entrada, controle de saída, estoque, compras, capital de giro.

5.1 DADOS COLETADOS

O quadro 4 apresenta as respostas da sócia A em relação ao setor administrativo:

Quadro 4: Entrevista com a sócia A

PERGUNTAS	RESPOSTAS
1- Há quanto tempo você trabalha na empresa?	"Dez anos"
2- Qual sua escolaridade?	"Segundo grau completo"
3- Qual área de atuação você é responsável?	"Comercial e administrativa"
4- Quantos funcionários tem a empresa?	"três"
5- Eles são responsáveis por qual área?	"Produção"

6- Existe um controle de contas a receber ?	"Não"
7- Você faz anotação das operações em algum lugar?	"Faço, as anotações são feitas em um caderno e também ficam no talão de pedido"
8- Existe um controle de contas a pagar?	"Não tem controle, todos os dias é verificado as contas que tem a pagar, inclusive as contas pessoais dos sócios"
9- Você sabe o que é fluxo de caixa?	"Não".
<p>Conforme o entendimento de Barbieri (1995) o fluxo de caixa tem como principal objetivo fornecer informações sobre entradas e saídas de caixa da empresa, dentro do período determinado, possibilitando melhor o entendimento dos recebimentos e pagamentos da organização.</p>	
10- Onde são registrados as operações da empresa?	"Em um caderno para anotações, mas as vezes esqueço de anotar lá"
11- A empresa possui algum programa para registro?	"Não"
12- Como é feito controle de estoque na empresa?	"A empresa trabalha com estoque mínimo, pois produz através do que e vendido"
13- Como é feita a compra de matéria prima?	"De acordo com o serviço fechado o sócio B calcula o material necessário e me passa a lista para que eu possa comprar"
14- A empresa tem um fornecedor específico, ou são vários fornecedores?	"São vários fornecedores mas tenho o costume de comprar com um específico desde que ele cubra a oferta do concorrente"

15- Fazem cotação de preço?	"Sim, toda vez que é necessário a compra de matéria prima eu faço orçamento"
16- Qual prazo para pagamento?	"Alguns só vendem à vista, outros já dão prazo de 30 e 60 dias no cartão ou cheque"
17- Como é realizado o pagamento dos fornecedores?	"Muitas vezes eu utilizo o cartão de crédito pessoal para comprar a matéria prima, quando não consigo pagar à vista ou no cheque"
18- Você sabe o que é capital de giro ?	"Sim"
19- Você tem ciência do capital de giro da empresa?	"Não"
De acordo com Brigham (1999) capital de giro é uma aquisição da empresa em ativos em curto prazo a disposição da empresa, contas a receber e estoques.	
20- Você sabe qual a receita mínima mensal que a empresa precisa para cobrir os custos?	"Não"
21- Como você faz para calcular o preço do serviço?	"Desde que comecei a trabalhar na área aprendi a calcular uma porcentagem X depois da matéria prima necessária calculada"
22- Como é feito a retirada dos sócios?	"A retirada é realizada todo final de semana, eu verifico as contas que foram pagas e o valor que dá pra pegar"

Fonte: Autora (2019)

Conforme observado no quadro 4 pode-se dizer com as respostas coletadas que a empresa não possui uma informação de seu capital de giro, pois de acordo com as respostas não se tem um controle sobre a quantidade total do que entra e nem suas saídas financeiras, o prazo entre seus ativos contra seus passivos não reconhecidos pela empresa.

Com as perguntas abordadas pode-se obter as seguintes colocações a respeito dos sócios da empresa. Com relação ao controle dos registros de operações, contas a receber e contas a pagar, foi possível observar que o processo é feito de forma equivocada, pois não existe uma rotina de anotação correta do que entra e nem do que sai, havendo a mesma falta de anotação para as informações financeiras, não sendo possível existir controle das mesmas, deixando assim ineficiente as informações prestadas de seu fluxo de caixa, do qual a sócia A não tem ciência do que é nem como funciona, as poucas anotações que são feitas não informam corretamente os reais ganhos e gastos da empresa.

Os pagamentos dos fornecedores são realizados de acordo com a demanda, não existindo um planejamento de quais e nem quando serão feitos esses pagamentos, os mesmos são feitos de acordo com o vencimento, com a receita que entra, ou até mesmo com cartão de crédito pessoal, pois alguns fornecedores não trabalham com prazo para pagamento a não ser que seja pelo cartão de crédito.

Em relação a retiradas dos sócios foi identificado um grande erro cometido pela empresa, eles fazem retiradas semanais, não possuindo um pró-labore definido e também um planejamento em relação a essas retiradas.

Respostas do sócio B em relação ao setor de produção, podem ser vistas através do quadro 5:

Quadro 5: Entrevista com o sócio B

PERGUNTAS	RESPOSTAS
1- Há quanto tempo você trabalha na empresa?	"Dez anos"
2- Qual sua escolaridade?	"Segundo grau completo"
3- Qual área de atuação você é responsável?	"Produção"
4- Como é feito o controle de estoque na empresa?	"Estoque é mínimo, quase não tem. Pois é comprada matéria prima de acordo com o serviço fechado e raramente ocorre sobra de matéria porque é feito o pedido apenas do que é necessário para determinado serviço. E quando sobra é possível vender como sucata"
5- Como é feito o pedido da matéria prima?	"A partir do pedido fechado eu vou até o local confirmar as medidas e faço a lista dos materiais necessários e passo para a sócia A efetuar a compra"

Fonte: Autora (2019)

Através do quadro 5, pode-se observar que as compras de matérias primas da empresa são realizadas através de um pedido do sócio A, aonde o sócio B vai até o local confirmar as medições para calcular o material e solicitar o pedido do material.

O estoque da empresa é mínimo, pois se trabalha de acordo com a demanda, não produzindo para vender, e sim produzindo o que foi vendido, ou seja, na produção puxada. Também foi possível identificar que quando ocorre alguma sobra de material o desperdício se torna mínimo, uma vez que as sobras são vendidas, fazendo assim uma recuperação do que se tornaria uma perda para a organização.

5.2 ANÁLISES DOS RESULTADOS

É possível observar sobre a empresa estudada de acordo com as respostas obtidas, que existe falta de registro das informações e organização em seus processos, dificultando a precificação em seus serviços, uma vez que é calculado com um percentual fixo sem saber se esse poderia ser maior ou menor, assim conseguindo um preço melhor que a concorrência ou margens de lucratividades mais vantajosas, ficando evidente a falta de conhecimento sobre o processo gerencial em que a empresa não consegue entender quais os seus custos e, conseqüentemente seu lucro.

Também foi observado que o dinheiro da empresa é retirado de forma desordenada e que não existe um salário para os sócios. É muito importante que o dinheiro da empresa não se misture com o dinheiro pessoal, pois são entidades distintas, sendo uma pessoa física e a outra jurídica, e essa junção causa desequilíbrio nas contas da empresa. A falta de conhecimento sobre o financeiro ainda não foi determinante para um resultado de prejuízo na empresa, pois o negócio ainda se mostra lucrativo mesmo com uma administração ineficiente, mas se faz importante se organizar gerencialmente uma vez que o mercado se encontra cada vez mais competitivo e a empresa que melhor conhece seu capital de giro pode trabalhar com custos menores, conseguindo assim repassar melhores preços aos seus clientes

Uma boa prática realizada pela empresa é que ela consegue diminuir perdas, quando vende o que sobra do material onde não seria mais possível utilizá-lo. Diante das informações coletadas é possível afirmar que essas ações realizadas pelos sócios, sem o conhecimento devido é um entrave para o crescimento da organização.

6 PLANO DE AÇÃO

O plano de ação foi elaborado através da ferramenta 5W2H e com um suporte para a identificação dos problemas a Matriz SWOT, segue abaixo.

6.1 MATRIZ SWOT

Para a introdução do plano de ação foi utilizado a Matriz SWOT, uma ferramenta de qualidade que tem por intuito diagnosticar os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades de uma empresa, essa ferramenta auxiliou no entendimento dos pontos fracos e ameaças na organização e posteriormente a análise da Matriz foi feito um plano de ação no modelo 5W2H, conforme o quadro 6 a seguir:

Quadro 6: Matriz SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura disponível • Imóvel próprio • Qualidade e variedade de serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de controle gerencial • Falta de controle financeiro • Ausência de um programa para controle de caixa • Falta dos registros das informações 	Ambiente Interno
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Construção civil em expansão • Especialização em novas linhas de produtos • Especialização da sócia A 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrências • Dificuldade de linha de credito 	Ambiente Externo

Fonte: Autora (2019)

Através do quadro 6 como pontos fortes da empresa pode-se identificar o fato de ter um imóvel próprio com uma estrutura ampla e organizada. A empresa estudada também é reconhecida na região em que atua por ter um serviço de excelência e garantia de qualidade.

Como oportunidade foi possível entender o mercado atual da construção civil, que vive uma ampla expansão, fazendo com que os números de serviços orçados e propriamente dito realizado aumentem. Também foi encontrado que existem novas linhas de serviços das quais o sócio B tem experiência na execução dessa novidade do mercado, fazendo com que a empresa esteja a frente de seus concorrentes. Como

oportunidade também foi encontrada a especialização acadêmica em gestão empresarial da sócia A, uma necessidade, pois a empresa não tem conhecimento de seus reais ganhos.

No campo das fraquezas foi observado que existe uma dificuldade crônica na gestão da empresa, pois não é feito nenhuma anotação de suas entradas e saídas do caixa fazendo com que a empresa não tenha noção de como funciona seu fluxo de caixa, esse também reconhecido como fraqueza devido ao seu financeiro ineficiente. Muitas dessas anotações não são feitas, pois a empresa não tem um sistema ou planilha para o controle de suas finanças essa sendo também uma fraqueza da empresa.

Como ameaças são encontradas os concorrentes, empresas do mesmo porte que consegue fazer o serviço de temperar o vidro fazendo com que seus custos sejam menores do que a empresa estudada, outra ameaça encontrada foi a dificuldade em conseguir linha de crédito, pois é difícil conseguir empréstimos com taxas de juros que compensem e não enforcem as margens de lucro da empresa.

6.2 FERRAMENTA 5W2H

Foi escolhida para o plano de ação a ferramenta 5W2H, a partir de quatro ações que foram identificadas através da pesquisa realizada com os sócios, que serão executadas pela empresa, são elas: Implantação de um sistema para registro de atividades; Definição do pró-labore para os sócios; Contratação de um auxiliar administrativo e a profissionalização da sócia A. Essas são as ações que a empresa necessita no momento, conforme apresentado no quadro 7.

Quadro 7: Plano de ação 5w2h

O que? What	Por que? Why	Quem? Who	Quando? When	Onde? Where	Como? How	Quanto? How much
Implantação de um sistema para registro de atividades	Para organizar o controle financeiro	Sócia A	Imediato	Administrativo	Instalação do sistema	R\$ -
Definição do pró-labore para os sócios	Para não comprometer a saúde financeira	Sócios A e B	Imediato	Financeiro	Reunião entre os sócios	R\$ -
Contratação de um auxiliar administrativo	Há necessidade de um funcionário para essa atividade	Sócia A	Imediato	Administrativo	Processo seletivo	R\$ 1.500,00
Profissionalização da sócia A	Para adquirir conhecimento sobre o assunto	Sócia A	2020 a 2022	Faculdade	Curso tecnológico	R\$ 9.600,00

Fonte: Autora (2019)

De acordo com o quadro 7, é possível verificar que como a empresa não possui nenhum programa para registro de informações se faz necessária a implantação de um, com objetivo de organizar o controle financeiro. Para essa ação foi sugerido um software de gestão financeira (Acompanha-ME) que o SEBRAE disponibiliza para microempresas sem nenhum custo, ficará responsável por executar essa ação a sócia A.

Outra ação importante é a definição do pró-labore para os sócios, com o objetivo de não comprometer a saúde financeira da empresa. Para essa ação foi sugerido uma reunião entre os sócios para a definição do salário de acordo com as atividades exercidas dentro da organização.

Foi possível perceber uma sobrecarga na sócia A, onde ela cuida de toda a parte administrativa e comercial. A partir disso é importante a contratação de um auxiliar administrativo para ajudar a colocar os registros em dia e dar continuidade no processo gerencial da empresa, a sócia A ficará responsável por fazer essa contratação.

Por último e não menos importante a profissionalização da sócia A em um curso técnico em administração de empresas, onde ela possa adquirir o conhecimento necessário para administrar com ciência da importância do controle gerencial necessário para a empresa.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentado teve como objetivo apresentar e sugerir ferramentas para controle gerencial de acordo com a vivência encontrada na microempresa de esquadrias de alumínio.

De acordo com o estudo foi possível identificar que o controle gerencial é imprescindível para qualquer organização existente no mercado, pois os *feedbacks* apresentados através dessas informações se tornam cruciais para o entendimento completo da empresa, bem como, seus ganhos e gastos.

Com os dados apresentados na entrevista foi possível observar que a empresa não tem o controle gerencial necessário para uma boa administração, diante disso observa-se que a falta do gerenciamento é por falta de conhecimento dos sócios e não por falta de vontade, ainda que durante esses dez anos não houve nenhum esforço deles para aprimorar essa parte.

Sobre o controle gerencial foi encontrado através da pesquisa que não existe anotações sobre suas entradas e saídas de capital, conhecimento do fluxo de caixa e muito menos uma ciência de seu capital de giro, e com isso a empresa fica impedida de fazer investimentos ou fazer um planejamento eficaz. Também foi encontrada na empresa uma prática muito comum e prejudicial em microempresas, que é a inexistência do pró-labore para os sócios, de acordo com os dados coletados na pesquisa a retirada é feita de forma desordenada.

Foi elaborado para a empresa um plano de ação através da ferramenta 5W2H e da Matriz SWOT. Na Matriz SWOT foram encontrados os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças da empresa, os quais ajudaram na construção do plano de ação da ferramenta 5W2H, essa responsável por identificar o que deve ser feito, por quê é necessário a ação, quem será o responsável por executar tal ação, quando será feito, onde será feito, como será o processo e quanto irá custar para empresa.

Na ferramenta 5W2H foi observado que a empresa necessita da instalação de um programa para acompanhamento de entradas e saídas de capital, para o bom funcionamento do fluxo de caixa e que o mesmo seja saudável para a empresa, sendo feito dessa forma a empresa irá ter ciência de seu capital de giro para possíveis investimentos futuros. Também foi abordada a necessidade da profissionalização da sócia A e a contratação de um auxiliar administrativo para dar suporte necessário nos controles gerenciais.

Conclui-se que o perfeito funcionamento do controle gerencial é de suma importância para a saúde financeira da empresa, como também para seu bom funcionamento. Entende-se também que com as propostas impostas no estudo para essa organização irá fazer com que os sócios saibam seu real ganho e que a empresa mude de patamar com as ferramentas aplicadas.

O resultado a ser alcançado com esse estudo é que as MPE's apresentem maior desempenho no controle gerencial do seu negócio deixando de lado a gestão amadora que é algo bastante notável nas empresas desse porte. Com o estudo é esperado que essas empresas atuem com maior ciência do funcionamento financeiro, fluxo de caixa, saber o sucesso ou o fracasso de um período, medir a lucratividade ao longo do tempo, identificar tipos de serviços com maior ou menor lucratividade.

O trabalho limitou-se pela falta de registros, tornando difícil o acesso a documentos que agregariam bastante esse estudo, o assunto não foi esgotado, os gestores precisam de informações que possam auxiliar em suas tomadas de decisões, para que essas sejam mais acertadas possível.

Como sugestão para trabalhos futuros é importante ressaltar que um estudo voltado para médias e grandes empresas é de suma importância, para verificar se o uso do controle gerencial é utilizado no seu dia-a-dia, podendo ser utilizado como apoio para as tomadas de decisões.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 1997.
- ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- ASSAF NETO, A; SILVA C. A.T.; **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BALLOU, R. H.; **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BARBIERI, G.; **Fluxo de caixa – modelo para bancos múltiplos**. Tese de doutorado. São Paulo: FEA/USP, 1995.
- BEHR, A.; **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca**: Ci. Inf., Brasília, vol 37 nº 2 ago 2008, p 32-42
- BRIGHAM, E. Fundamentos da moderna administração financeira. São Paulo: Campos, 1999.
- DOS SANTOS, L. M.; FERREIRA, M. A. M.; DE FARIA, E. R.; **Gestão financeira de curto prazo: características, instrumentos e práticas adotadas por micro e pequenas empresas**. Revista de Administração, v. 7, n. 3, p. 70-92, 2009.
- FERNANDES, D. R.; **Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial**. Revista FAE, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 1-18, 2004.
- FRANCISCHINI, P. G; GURGEL, F. A.; - **Administração de Materiais e do Patrimônio**. São Paulo: Cenage Learning, 2002
- FRANKLIN, Y.; NUSS, L. F. ; **Ferramenta de Gerenciamento**. Resende: AEDB, Faculdade de Engenharia de Resende, 2006.
- FREZATTI, F.; **Gestão do fluxo de caixa diário: como dispor de um instrumento fundamental para o gerenciamento do negócio**. São Paulo: Atlas, 1997.
- GITMAN, L. **Princípios da administração financeira**. Porto Alegre: Bookman,
- HUISKONEM, J.; NIEMI, P.; PIRTTILÄ, T. An approach to link customer characteristics to inventory decision making. **International Journal of Production Economics**, v. 81-82, p. 255-264, 2003.
- IBGE, **Demografia das empresas** : Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. 2014, Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações. - Rio de Janeiro : IBGE, 2016.

KASSAI, S.; **As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade**. Caderno de Estudos, FIPECAFI, v.9, n.15, p. 60- 74, jan/jun, 1997.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W.; **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MAANEM, J., V. **Reclaming qualitativemethods for orgazational**: preface, In Administrativo Science Quartely, vol. 24, no. 4, December 1979 a, por 520-526

MARQUES, J.A.V.C. **Análise financeira das empresas: liquidez, retorno e criação de valor**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2004.

MARTINS, P. G.; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.

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

MEDEIROS, A. W.; **Análise SWOT: A simplicidade como eficiência**, 2010.

MENEZES, A. C. S. **O desafio da participação popular na definição de políticas públicas**. São Luis: Universidade Federal do Maranhão, 2005

MORAES, A.; **Gestão de Compras**. Apostila do Curso de Administração Industrial. CEFDET. Rio de Janeiro: 2005.

MOREIRA, D. A. **Administração da produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

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

PORTER, M. E.; **Estratégia Competitiva. Análise de Indústrias e da Concorrência**. 2 Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

REGO, J.R.; **A Lacuna Entre a Teoria de Gestão de Estoques e a Prática Empresarial na Reposição de Peças em Concessionárias de Automóveis**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo - USP, 2006.

ROSA, M.V.F.P. de; ARNOLDI, M.A.G.C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autentica, 2006.

ROSS, S.A.; WESTERFIELD, W. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira: corporate finance**. São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, E.O. **Administração financeira de micro, pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2001.

SEBRAE; **Perfil das microempresas e empresas de pequeno porte.** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. <Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ro/artigos/perfil-das-microempresas-e-empresas-de-pequeno-porte-2018,a2fb479851b33610VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em 25 out. 2019

SEBRAE; **Perfil das microempresas e empresas de pequeno porte.** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. <Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em 07 set. 2019

SEBRAE; **Perfil das microempresas e empresas de pequeno porte.** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. <Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/5w2h-tire-suas-duvidas-e-coloque-productividade-no-seu-dia-a-dia,06731951b837f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em 15 jun. 2019.

SEBRAE; **Perfil das microempresas e empresas de pequeno porte.** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. <Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/5w2h-tire-suas-duvidas-e-coloque-productividade-no-seu-dia-a-dia,06731951b837f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em 15 jun. 2019

SILVA, A.T.; **Organização e técnica comercial.** 20. Ed. Ver. Atua, São Paulo, 1995

Silva, F. C. **O Controle Interno nas Médias e Pequenas Empresas.** Trabalho de graduação, Faculdade Cearense, Fortaleza: 2013.

SOUZA, R. A. R. D.; RIOS, R. P. CONTABILIDADE GERENCIAL COMO FERRAMENTA PARA GESTÃO FINANCEIRA NAS MICROEMPRESAS; Uma Pesquisa no Município de São Roque SP. **Revista Eletrônica Gestão e Negócios**, São Roque, v. 2, 2011. Acesso em 10/10/2019

STICKNEY, C.P.; WEIL, R.L. **Contabilidade Financeira:** uma introdução aos conceitos, métodos e usos. São Paulo: Atlas, 2001.

VIAPIANA, C.; **Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa.** 2000.

APÊNDICE

QUESTIONÁRIO SÓCIA A

- 1- Há quanto tempo você trabalha na empresa?
- 2- Qual sua escolaridade?
- 3- Qual área de atuação você é responsável?
- 4- Quantos funcionários tem a empresa?
- 5- Eles são responsáveis por qual área?
- 6- Existe um controle de contas a receber?
- 7- Você faz anotação das operações em algum lugar?
- 8- Existe um controle de contas a pagar?
- 9- Você sabe o que é fluxo de caixa?
- 10- Onde é registrado as operações da empresa?
- 11- A empresa possui algum programa para registro?
- 12- Como é feito o controle de estoque da empresa?
- 13- Como é feito a compra de matéria prima?
- 14- A empresa tem um fornecedor específico, ou são vários fornecedores?
- 15- Fazem cotação de preço?
- 16- Qual prazo para pagamento?
- 17- Como é realizado o pagamento dos fornecedores?
- 18- Você sabe o que é capital de giro?
- 19- Você tem ciência do capital de giro da empresa?
- 20- Você sabe qual a receita mínima mensal que a empresa precisa para cobrir os custos?
- 21- Como você faz para calcular o preço do serviço?
- 22- Como é feito a retirada dos sócios?

QUESTIONÁRIO SÓCIO B

- 1- Há quanto tempo você trabalha na empresa?
- 2- Qual sua escolaridade?
- 3- Qual área de atuação você é responsável?
- 4- Como é feito o controle de estoque da empresa?
- 5- Como é feito o pedido da matéria prima?