



UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
COMÉRCIO EXTERIOR



CÍNTIA SALVALAIO LIMA

**GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO DE ICARA, A
PARTIR DO PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO**

Artigo submetido ao Curso de
Administração da Universidade
do Extremo Sul Catarinense
para obtenção do Grau de
Bacharel em Administração.
Orientador: Prof. Abel Corrêa de Souza

Criciúma, 2013

CÍNTIA SALVALAIO LIMA

**GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO DE ICARA, A
PARTIR DO PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO**

Este artigo foi julgado e aprovado para obtenção do grau de Bacharel em Administração, no
Curso de Administração da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Abel Corrêa de Souza

Cleusa Maria Souza Ronsani

Cleber Pacheco Bombazar

GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE CONFECÇÃO DE ICARA, A PARTIR DO PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

Cíntia Salvalaio Lima¹

Abel Corrêa de Souza²

RESUMO

O presente estudo foi elaborado com os empreendedores de micro e pequenas empresas do ramo de confecções do município de Içara, com o objetivo de analisar o perfil de gestão empregada nessas organizações. Foi elaborada uma revisão bibliográfica para dar sustentação ao tema, e por meio da preparação de um questionário com perguntas de múltipla escolha e perguntas abertas, buscou-se verificar qual o nível de gestão e quais são as ferramentas orçamentárias, contábeis e gerenciais utilizadas para gerir os negócios no respectivo segmento têxtil. Nas entrevistas elaboradas encontram-se uma diversidade de informações, observou-se, por exemplo, que empresas com menor sofisticação nos controles internos, o gestor – geralmente o próprio dono da empresa – acredita que pode “controlar” tudo sozinho e utiliza a contabilidade apenas para manter a “papelada” em dia, nota-se que o interesse está em alcançar um resultado tangível, mais do que em benefícios promissores futuros, e que os serviços sem programação ou um cronograma previamente elaborado, gera incerteza de prazo, de custo e de garantia da qualidade final do serviço. Porém apesar dos poucos recursos e baixo conhecimento técnico por parte dos gestores aqui estudados, existe uma preocupação em crescer no mercado em que atuam e aprimorar seus controles de gestão.

Palavras-Chave: Planejamento Financeiro. Gestão Orçamentária. Confecção. Controle Gerencial.

1 INTRODUÇÃO

A gestão financeira é fundamental para o planejamento operacional de uma empresa, sendo que atualmente, tem-se tornado um diferencial de competitividade frente a um mundo globalizado que está em constante crescimento de concorrência e avanços tecnológicos.

O planejamento e controle empresarial quando alinhado com as metas e estratégias da empresa contribuem para a melhoria na gestão; entendimento dos processos internos; identificação das maiores dificuldades e possíveis melhorias; retêm talentos

¹ Graduando em Administração na Universidade do Extremo Sul Catarinense -UNESC
[cintia.s.lima@outlook.com]

² Doutor em Ciências Empresariais em Universidad Del Museo Social Argentino - UMSA [acs@unescc.net]

proporcionando-os liberdade de ação; auxilia na tomada de decisões importantes baseadas em fatos; e contribui para o sucesso da organização e obtenção de lucro. O planejamento financeiro é um aspecto importante porque fornece diretrizes para poder orientar, coordenar e controlar as iniciativas da empresa, de modo a atingir seus objetivos (GITMAN, 2003).

Em um sistema de planejamento que envolve todos os setores da empresa, pode-se expressar vários resultados financeiros, permitindo à administração e controladoria conhecê-los e avaliá-los e em seguida, executar o que for necessário para que os resultados esperados e planejados sejam obtidos; quando essa ferramenta é utilizada na íntegra pelos administradores da empresa, seu uso torna-se relevante, pois as decisões podem ser tomadas com segurança e sua projeção mostrará seu comportamento durante o decorrer do tempo.

Os números são fundamentais para a tomada de decisão e, é neste ponto que o gestor busca encontrar os valores que estão mais próximos da realidade, para que o risco da decisão seja minimizado. Neste contexto, o planejamento e o controle orçamentário assumem papéis importantes nos rumos estratégicos das organizações, principalmente no sentido de buscar uma previsão para a empresa por meio de números estimados e projetados, indicadores de desempenho (liquidez, endividamento e lucratividade) e carga tributária conforme ramo de atividade.

Os proprietários e administradores da atualidade buscam incessantemente inovar suas formas de gestão nas organizações, sendo por meio de relatórios contábeis/financeiros e/ou informações estratégicas do segmento onde atuam. Nas micro e pequenas empresas o controle por meio da gestão financeira empresarial é fundamental para a sobrevivência, ainda mais em um cenário de mudanças frequentes e significativas na economia. Muitas vezes é o próprio empreendedor o responsável por vários setores da empresa, sendo que a gestão administrativa é preterida, para que sejam resolvidas questões comerciais ou de produção mais urgentes.

Partindo dessas considerações, o presente estudo teve por objeto a gestão financeira e o sistema de controle orçamentário utilizado nas micro e pequenas empresas no setor de confecção, com o objetivo de conhecer como são realizados os acompanhamentos dos controles financeiros, os dados fornecidos pelos escritórios terceirizados e como essas informações auxiliam no processo de tomada de decisão. Optou-se pelo desenvolvimento do estudo em empresas localizadas no município Catarinense de Içara, devido a sua tradição no setor de confecções, e mais recentemente, por representar um município expoente e integrado ao crescimento do eixo sul da BR-101, principal via de transporte de produtos e pessoas da região sul do Brasil.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A Administração é essencial nas organizações desde o princípio na sua introdução no mercado até a sobrevivência e sucesso da mesma. A arte de administrar com eficácia tem sido um desafio para os gestores atuais, devido às oscilações, incertezas e variação do mercado empresarial.

Para Maximiano (2009), a Administração é explicada como sendo um processo, pelo qual as pessoas são capazes de tomar decisões sobre a alocação de recursos, e para que se possa alcançar o objetivo geral da organização. Para executar as ações desse processo, serão consideradas cinco etapas que estão interligadas. São elas: Planejamento, atribuído ao processo de administrar relacionado diretamente ao futuro, tomar decisões sobre o futuro da empresa, onde são projetadas as etapas para o alcance dos objetivos almejados; Organização, que é o processo de instituir uma estrutura estável e dinâmica, determinando o trabalho de cada um dos colaboradores, dividindo as responsabilidades; Liderança, que significa gerenciar os colaboradores para que juntos possam alcançar os objetivos; Execução, enquanto processo de dedicação na realização das atividades, para que os objetivos venham a serem alcançados; e Controle, na tomada de decisões para manter tudo e todos na direção dos objetivos.

Mais especificamente a Administração Financeira como caracteriza Gropelli e Nikbakht (1998), discorre sobre as responsabilidades que competem ao administrador financeiro em uma empresa. Em outras palavras os administradores financeiros administram, efetivamente, as finanças de todos os tipos de empresas, financeiras ou não, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos, realizando uma multiplicidade de tarefas, tais como: orçamentos, previsões financeiras, administração do caixa e de crédito, análise de investimentos, captação de fundos e outros.

A Administração Financeira reúne duas grandes atividades: a Controladoria que tem como finalidade fornecer informações adequadas para o processo decisório e a Tesouraria responsável por todas as previsões de pagamentos e de recebimentos (MAXIMIANO, 2009).

2.1.1 Tesouraria

É a tesouraria segundo Famá (1999) que acompanha os recebimentos e pagamentos diários e dispõe dessas informações gerenciais, para providenciar em caixa ou

nos bancos, os recursos suficientes para honrar os compromissos diários. Enquanto as sobras são aplicadas em operações de curto prazo, as faltas são inteiradas com recursos captados no mercado, seja com instituições financeiras, e/ou nas empresas maiores podem ser captadas por meio de emissão de papéis de curto prazo no mercado de capitais, *bonds* e *commercial papers*.

Defende Hoji (2001) que a tesouraria não tem como intenção principal gerar lucros, mas sim, ser estruturada de forma que agregue valor e contribua substancial para que ocorra a geração de lucros, com viabilização de novos projetos, obtendo financiamento a juros e custos convenientes, ou com a rentabilidade das aplicações financeiras, entre outros. Sendo assim a Tesouraria é responsável por assegurar que os recursos e os meios financeiros necessários para a manutenção e viabilização dos negócios da organização, estejam em pleno funcionamento e disponíveis quando necessários e esses podem ser obtidos através de planos de redução de custos, novas políticas de compras, novos conceitos de marketing e táticas de vendas, entre outros.

Em pesquisa realizada com grandes empresas do estado do Ceará, Araujo e De Luca (2005) constataram que a grande maioria das empresas possuía os procedimentos e processos de Vendas/Faturamento/Contas a Receber, Crédito e Cobrança, Tesouraria e Patrimônio além dos Processos de Compras/Contas a Pagar, Folha de pagamento e Custo de Produção/Serviço/Estoques formalmente descrito e organizado em manuais de normas e procedimentos. Porém, apesar da importância desses processos para a adequada realização das atividades da administração, alguns dos procedimentos realizados ainda são informais, baseados na comunicação oral dos gestores ou dos empregados mais antigos.

De acordo com Costa (2004), as ferramentas de controle gerencial, as vezes, são deixadas de lado pela micro e pequena empresa, trazendo deficiência nas informações e, por conseguinte, prejudicando as tomadas de decisões por parte de seus gestores.

2.1.1.1 Fluxo de caixa

Conforme Gitman (1997) o fluxo de caixa é a espinha dorsal da empresa. Sem o controle periódico ou a utilização dele, não se saberá quando existirão recursos suficientes para sustentar as operações ou quando existirá a obrigação de procurar os financiamentos bancários. Ainda defende que “as empresas que procuram continuamente os empréstimos de última hora podem ter dificuldades de encontrar bancos que as financiem.” E leva-se em

conta, principalmente, a agilidade necessária no processo da tomada de decisão das empresas que geralmente são de máxima urgência.

É apresentado por Oliveira, Filho e Spessato (2010) o fluxo de caixa como sendo um dos instrumentos mais eficazes na gestão financeira das empresas, permitindo ao administrador planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros para um determinado período, influenciando assim no processo de tomada de decisão.

Em resultado da pesquisa de campo realizada pelos autores citados em microempresas da região central de Curitiba, uma grande parte dos administradores entrevistados utiliza-se da técnica de fluxo de caixa e estão aptos a administrarem as disponibilidades da empresa, além de realizarem o acompanhamento e controle do mesmo, e uma boa parte deles atualiza periodicamente esses dados, porém ainda há um grande número de gestores que não têm essa ferramenta implantada na empresa e/ou desconhecem o seu processo de administração e manutenção, e isso se notou quando alguns deixaram de responder quando lhes foi perguntado se possuíam ou não o fluxo de caixa na empresa (OLIVEIRA FILHO E SPESSATO, 2010).

De acordo com Monteiro (2010), um dos fatores internos que demonstra a necessidade de melhores ferramentas gerenciais é o descuido com o caixa.

2.1.2 Controladoria

Na visão de Leal, Santos e Nunes (2009) é a Controladoria que coordena as mudanças estruturais, físicas, de tecnologia e de pessoas, participando ativamente na definição do modelo de gestão, tendo ainda o poder de influenciar e promover a mudança comportamental dos líderes nas organizações. É porém, mais adequada para analisar as decisões não racionais dos gestores, pois a controladoria é uma atividade técnica e não aprofunda-se nas dimensões sociais e psicológicas do ser humano. Entretanto a mudança não deve proceder em uma única área, e sim, envolver toda a organização devendo estar alinhada ao propósito maior que diz respeito à sua missão e modelo de gestão utilizado.

Para Souza (2009) quando se fala em Controladoria logo se lembra de grandes corporações, pois em empresas de grande porte esse é geralmente um departamento funcional e que respeita níveis hierárquicos, atuando de forma a auxiliar nas tomadas de decisões, ou seja, atua como um órgão de *staff*. Porém as micro, pequenas e médias empresas optam por recorrer a Controladoria terceirizada, devido ao alto custo de manter um *Controller* permanentemente na organização, sendo assim, contrata-se esse profissional por períodos

determinados a fim de obter as informações e direções necessárias para tomada de decisões nos negócios, e esse profissional conta com a ajuda da tecnologia de informação.

Segundo Schier (2008) em seu estudo de caso realizado na empresa Photo C. S. – Fotografias LTDA de Curitiba, os gestores de pequenas e médias empresas dão pouca importância ao processo contábil e aos controles internos, também há pouca utilização das ferramentas de gestão disponíveis, além de identificar juntamente com os gestores que pouco se conhece da relação custo *versus* benefício da aplicação da Controladoria em suas organizações. Porém o autor evidencia a importância da utilização da mesma e indica como positiva sua aplicação independente do porte da organização.

2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL E FINANCEIRA

A contabilidade assume um dos principais papéis na administração financeira, na qual reúne de forma técnica e sistemática os dados das operações da empresa em forma numérica, possibilitando aos gestores a leitura dos números realizados e projeções orçamentárias futuras. Mas para que a informação contábil seja utilizada no processo de administração, é necessário que esta seja desejável e útil para seus administradores, haja vista, que buscam a excelência empresarial. Afinal uma informação, mesmo que útil, só é desejável se conseguida a um custo adequado e interessante para a organização. A informação não pode custar mais do que ela pode valer para a administração (PADOVEZE, 2010).

Segundo Silva (2007), os relatórios evidenciam fatos relevantes, acontecidos no decorrer do período, portanto, é importante a sua utilização, pois contribui expressivamente aos leitores com interesse na empresa.

Segundo pesquisa realizada por Lopes (2011), os relatórios fornecidos pelos escritórios de contabilidade normalmente não são os mesmos que micro e pequenas empresas utilizam na administração financeira de suas operações. O que elas utilizam são relatórios incompletos não ligados diretamente à gestão da empresa.

2.3 CLASSIFICAÇÃO E PORTE DAS EMPRESAS

Quando se fala em gestão financeira e controle orçamentário é importante saber que existe um universo extenso de empresas de todos os tipos de segmentos, ramos de atividades e tamanhos (porte). A intensidade com que será feita a gestão financeira e respectivas ferramentas orçamentárias dependerá fundamentalmente do porte e estrutura da

empresa, principalmente aonde se pretende chegar de acordo com o nível de detalhamento aplicado no referido orçamento (OLIVEIRA, 1998).

Atualmente existem vários órgãos (governamentais e privados) que determinam o porte das empresas de acordo com a receita, seus objetivos e relação de negócios. O BNDES³ adota os seguintes critérios na determinação do porte da empresa:

Quadro 1 – Classificação das empresas por porte:

Classificação do porte da empresa	
Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES.

Segundo Vanzella e Lunkes (2006) quanto maior for a empresa, mais dispêndios serão necessários no controle orçamentário da mesma, pois, o orçamento deve contemplar todos os departamentos e atividades operacionais da organização.

2.4 PLANEJAMENTO E CONTROLE ORÇAMENTÁRIO

Quando se fala em planejamento concebe-se a idéia de decidir antecipadamente as ações. O ato de decisão requer optar por uma das alternativa e conseqüentemente excluir outras, sendo por preferências, disponibilidade de recursos, risco, etc. (FREZATTI, 2000).

Para que a gestão financeira de uma empresa atinja seus objetivos e alcance resultados positivos, deve-se ter em mente que tudo deve partir de um bom planejamento estratégico. Os objetivos, as metas e as estratégias fazem parte do contexto do planejamento.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Porte da empresa.** Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html> Acesso em: 09 mai. 2013.

Dento desse contexto, há o planejamento Estratégico que compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou cursos de ação) que a organização pretende seguir: produtos e serviços a oferecer, e possíveis mercados e clientes (MAXIMIANO, 2008).

Segundo Pedroso (2004) alguns gestores das organizações não possuem uma idéia clara da missão, dos valores e dos objetivos da empresa na qual trabalham, bem como compreensão do que ela representa, sua existência e sobrevivência, seus objetivos e suas estratégias. Neste ambiente o planejamento surge como um plano com vários níveis a serem cumpridos. Por conseguinte, planejamento e controle seguem juntos, como o provérbio do cavalo e da carroça: não pode haver controle sem planejamento, e os planos perdem sua influência sem controles de acompanhamento. (MINTZBERG, 2008).

Na era da globalização, fazer um planejamento consciente, e aliar técnicas inovadoras e ferramentas modernas pode fazer a diferença na busca pelo sucesso, já que é necessário para a organização agir de forma rápida e atrair para si oportunidades que surgem através do planejamento contínuo. As metas sendo elas financeiras ou não ajudam de maneira notória as informações orçamentárias (FIGUEIREDO; CHEDID; MACHADO, 2010).

Define Welsch (1996 p.) o orçamento como um plano administrativo que envolve todas as etapas das medições de um determinado período futuro. “É a expressão formal das políticas, planos, objetivos e metas estabelecidas pela alta administração para a empresa e para suas subdivisões”. Isto faz parte da economia empresarial, sendo ferramenta de padronização das decisões econômicas, auxiliando o gestor no controle dos recursos.

Na visão de Frezatti (2009) o Orçamento Empresarial não serve apenas para controle de gastos, mas sim para gerir e superintender metas e objetivos traçados e ambicionados a curto e longo prazo.

Conforme Padoveze (2007, p. 189) um orçamento bem organizado expõe “onde estou hoje, e onde quero estar amanhã”. E após comparar o que foi previsto e o que foi realizado são tomadas as decisões para o período que se inicia. “Portanto um processo orçamentário descontrolado gerará informações sem credibilidade”.

Presumem Benetti, Fiorentin e Larvada (2010) que são os gestores que detêm a responsabilidade pelos resultados, são os que devem interagir mais ativamente na elaboração das metas orçamentárias, pois assim permanecerão comprometidos com a *performance* apresentada. Mudanças no orçamento devem ser explicadas para total obtenção de apoio e na consolidação das metas e dos planos por parte dos colaboradores. Os resultados da pesquisa dos autores em uma empresa agroindustrial de grande porte no estado de Santa Catarina

expõem que “as principais características da prática orçamentária são: periodicidade anual, participação de todos os setores das empresas e foco nas estratégias.

De acordo com Leite, *et al.* (2008) os benefícios e vantagens que o orçamento oferece para gerenciar empresas que querem manter-se no mercado sem serem surpreendidas pelas alterações socioeconômicas são inúmeras, sua implementação é essencial e indispensável, pois além de servir de instrumento de formalização do planejamento, ainda controla a evolução dos planos já projetados, cooperando assim para avaliação do desempenho empresarial e contribuindo para a otimização do capital dos acionistas.

Na pesquisa de Benetti, Fiorentin e Larvada (2010) o principal enfoque dado pelo gestor é nas estratégias, seguido do foco operacional e do foco nas metas pré-estabelecidas na fase de planejamento da empresa. Quando analisado às pessoas que estavam envolvidas no controle do orçamento, verificou-se que ele é realizado em todos os níveis hierárquicos, porém cada um responsabilizando-se por seu orçamento e respondendo por ele diante dos níveis subordinados, já que as metas são setoriais. A exigência das metas orçamentárias é mensal, e é nessa ocasião que são apontadas as divergências, já seu acompanhamento, varia de acordo com a relevância do item sendo ele diário, semanal, quinzenal ou mensal.

Os mesmos autores acima ainda defendem a flexibilidade quanto as metas propostas pela organização, constatando que geralmente as metas são fixas para o ano todo, e que o orçamento é estabelecido e aprovado em instâncias superiores. Quando não ocorre o atingimento da meta, essa é reportada a níveis superiores e então é requerido um plano de ação para correção para recuperar os valores que não foram cumpridos no mês anterior.

Considerando esse referencial observa-se a importância da compreensão dos conceitos da área de gestão financeira e planejamento estratégico, bem como as aplicações que auxiliaram no desenvolvimento dessa pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A estratégia utilizada nesse estudo foi bibliográfica e pesquisa de campo, visto que foram realizadas entrevistas em nove empresas (amostra) juntamente com um questionário padrão com perguntas de múltipla escolha e perguntas abertas. A pesquisa foi realizada especificamente na área financeira da empresa.

Utilizou-se a abordagem Qualitativa, onde há um maior grau de profundidade e interpretação das peculiaridades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Segundo dados da Prefeitura Municipal de Içara, há no município em torno de 26 indústrias de confecções de 70m² a 200m², e que em contato com essas empresas, nove delas concordaram em conceder a entrevista.

4 APRESENTAÇÃO DE DADOS

As informações obtidas nas pesquisas deste estudo trouxeram uma melhor visão e experiência acerca de como os empreendedores das micro e pequenas empresas situadas na região de Içara – SC tratam da gestão de seus respectivos negócios, principalmente no que diz respeito à gestão financeira e ao orçamento das empresas em que administram.

Entre os entrevistados 67% são do sexo masculino, e 33% do sexo feminino e a maior parte concentra-se na faixa etária entre 36 a 45 anos, ocupando 34% do total, sendo que, as faixas de 26 a 35 anos, 46 a 55 anos e mais de 55 anos dividiram um percentual de 22%, na primeira faixa etária apresentada (15 a 25 anos) não houve nenhuma incidência. Quanto à formação acadêmica nenhum dos gestores possui mestrado, porém nenhum deles é desprovido de escolaridade, eles estão divididos entre ensino médio e superior completo e incompleto.

Sobre a gestão da empresa, 45% dos gestores estão gerindo seus próprios negócios a mais de 10 anos. Nas faixas de 1 a 3 anos e 4 a 6 anos o percentual foi de 22% e a menor faixa ficou entre 7 a 9 anos com 11% do total. Quanto ao tempo da empresa no mercado, a grande maioria está no mercado há mais de 1 ano, sendo que, a maior parte ficou situada entre 3 a 5 anos que são 45%; e as empresas que estão no referido segmento há mais de 10 anos representou um terço do total 33%; e apenas 22% estão no mercado há menos de 3 anos.

Em números de funcionários, 44% possuem entre 11 a 15 funcionários, 34% na faixa de 21 a 40 funcionários, de 1 a 10 funcionários e de 16 a 20 funcionários o percentual foi de 11% cada um. Nenhuma das micro e pequenas empresas entrevistadas alcançaram a faixa de 41 a 90 funcionários.

Sobre o planejamento e controle orçamentário 77,78% realizam esse procedimento e 22,22% não efetuam qualquer tipo de planejamento e/ou controle orçamentários. Todas as empresas adotam como forma de tributação o regime do SIMPLES NACIONAL.

No quadro a seguir estão descritas as perguntas abertas e as respectivas incidências de respostas obtida dos gestores:

Quadro 2: Perguntas abertas:

Perguntas abertas	
Antes de investir, foi realizado um estudo sobre o mercado da região para saber sobre as suas necessidades?	Dos gestores entrevistados 55,56% afirmaram que pesquisaram e estudaram o mercado antes de investir e 44,44% afirmaram que já possuíam experiência em outras empresas do ramo ou que fazia serviços para a própria família quando percebeu a possibilidade de investir no negócio.
Existem metas e objetivos a serem atingidos? Seus colaboradores estão cientes?	Quanto a metas e objetivos 44,44 % dos gestores afirmaram que existem metas e que comunicam os funcionários para que os mesmos estejam focados em busca de resultados, 33,33% deles afirmaram que não possuem metas pré-estabelecidas e 22,23% afirmam que as metas até existem, porém essa informação é apenas entre a alta administração do negócio.
Quais os recursos que você utiliza para dar suporte às decisões no gerenciamento dos negócios da sua empresa?	Sobre recursos houve respostas diversas, as maiores incidências foram de consultas a internet, as ações dos concorrentes e planilhas manuais que foram citados por 44,44% dos entrevistados; 33,33% admitiram a influencia dos funcionários que estudam na área e a experiência por conta do tempo de empresa ou de gestão no ramo; 22,22% citaram que possuem software próprio ou que recorrem ao contador; e apenas 11,11% contam com um consultor externo que auxilia nas tomadas de decisões.
É feita uma análise financeira da empresa periodicamente?	Dos entrevistados 55,56% realiza periodicamente a análise financeira, seja semanalmente ou mensalmente com a ajuda do contador ou consultor; e 44,44% citaram que verificam o caixa para confrontar se haverá recursos provenientes das contas a receber para poder pagar as contas do dia.
Com que grau de importância você classifica a utilização das ferramentas administrativas?	Todos os entrevistados definiram como importante e muito importante as ferramentas administrativas, destes 33,33% possuem as ferramentas e as utiliza frequentemente. Os que não utilizam, citam como justificativa o fator custo para manter essas ferramentas ou manter um funcionário especializado na empresa na área administrativo/financeiro.
Quais informações administrativas você considera mais importante no dia-a-dia?	Dos entrevistados 88,89% considera como dados mais importantes no dia-a-dia as informações das contas a receber e contas a pagar, ainda foram citados pelos mesmos as sobras de caixa e o preço da concorrência; apenas 11,11% consideram importante o fluxo do caixa.
Como são efetuados os controles de contas a pagar e contas a receber?	Dos gestores 55,56% controlam as contas a receber e a pagar via software ou planilhas especializadas; 44,44% controlam manualmente com cardenetas e agendas e desses 22,22% transferem para planilhas feitas manualmente no <i>Excel</i> no final do expediente.
A empresa utiliza a informática? São softwares prontos ou softwares desenvolvidos pela empresa?	Em torno de 55,56% dos gestores utilizam um software pronto desenvolvido especialmente para esse ramo de negocio, 22,22% utilizam somente planilhas de Excel, e 22,22% não utilizam computador.
Que tipos de informações e ou relatórios gerenciais você utiliza ou gostaria de utilizar?	Dos entrevistados 77,78% afirmam que gostariam de ter mais recursos e controles de fluxo de caixa e orçamentos. Apenas 22,22% dos entrevistados declaram que os recursos que utilizam já são suficientes.
As metas orçamentárias da empresa são fixas ou flexíveis?	Dos gestores 44,45% alegam que as metas são fixas, e 22,22% flexibilizam as metas. Que não possuem metas orçamentárias somam 33% do total.
A empresa possui um relatório em que são apresentados os valores orçados e os reais?	Em torno de 55,56% possuem relatórios e analisam as variações, 44,44% não possuem os relatórios.
Qual o suporte gerencial fornecido pelo seu contador?	Dos entrevistados 66,67% afirmam que o contador fica responsável pela parte burocrática e auxilia apenas quando necessário e solicitado e 33,33% afirmam que o contador acompanha os desempenhos, conhece a empresa e analisa junto com o gestor os resultados.

<p>Para você quais são as maiores carências para gerir uma Micro ou Pequena Empresa?</p>	<p>Com um total de 100% dos gestores a resposta foi a falta de capital de giro ou popularmente o dinheiro para investir e pagar as contas em dia. Também citados por 66,67% dos gestores a falta de incentivos fiscais e o alto valor dos impostos; 66,67% relataram o alto custo de manter pessoas especializadas; 22,22% mencionaram as altas taxas quando há necessidade de empréstimos; e 11,11% registraram o alto custo da matéria prima ou a concorrência do setor.</p>
---	--

Fonte: Dados da pesquisadora.

5 ANÁLISE DE DADOS

As grandes empresas que comandam a cadeia globalmente passaram a focar suas atividades e seus esforços nos ativos intangíveis como a marca, desenvolvimento de produto, marketing, canais de distribuição e comercialização e passaram a deslocar as etapas produtivas para regiões onde o custo do trabalho é menor, sobretudo no segmento de vestuário (BNDES, 2008). Isso favorece as pequenas empresas de confecções, que nesse caso, atua na parte operacional, auxiliando as grandes empresas na agilidade e rapidez da entrega do produto final para o mercado.

Na pesquisa, os percentuais obtidos, traduzem-se em informações relevantes quanto ao perfil dos gestores e perfil das empresas entrevistadas. Quanto ao gênero dos entrevistados, no segmento de confecções na região pesquisada, 67% dos cargos de gestão é ocupado pelo sexo masculino e 33% do sexo feminino, isso vem mudando gradativamente, em uma pesquisa realizada por Soares *et al* (2010) a mulher vem conquistando seu espaço no mercado de trabalho, principalmente após a industrialização, migrando de níveis operacionais aos mais estratégicos, esta conquista gradativa das mulheres pelo seu espaço na organização é motivo de esforço cotidiano, que apresenta tripla jornada: o trabalho na organização; a vida familiar; e a vida pessoal.

A maior parte dos gestores se concentra na faixa etária de 36 a 45 anos que ocupam 34% do total, entre 26 e 35 anos somam 22% do total e nas faixas de 46 a 55 anos e mais de 55 anos somam um percentual de 45%, na primeira faixa etária apresentada, ou seja, 15 a 25 anos não houve nenhuma incidência, isso revela que a atividade de gestão está sendo ocupada por idades mais maduras frente a esse ramo de negócio.

A formação acadêmica é um ponto importante referente à sabedoria para tomada de decisões nos negócios, a informação e o conhecimento tornam-se diferenciais nas pequenas empresas que pretendem sobreviver e destacar-se no mercado, as rápidas e profundas mudanças econômicas, sociais e tecnológicas trouxeram para as pequenas empresas, novos desafios, que se traduzem em pressões para a reestruturação produtiva. Em relação às

empresas pesquisadas, nenhum dos gestores possuía mestrado, porém nenhum deles era desprovido de escolaridade, 45% possui o nível superior incompleto ou completo, isso leva a crer que não é só o mercado que exige isso do gestor, mas que os mesmos também estão preocupados em desenvolver uma gestão alicerçada na ciência e esclarecimentos acadêmicos aprimorados.

A experiência em gerencia, seja trabalhando para outras pessoas ou mesmo na abertura de seus próprios negócios, faz com que o gestor tenha mais chances em acertar suas decisões, pois o mesmo já pode ter vivenciado cenários parecidos ou idênticos aos atuais. Nos achados da pesquisa somam-se 56% dos gestores que estão gerindo seus próprios negócios a mais de 7 anos. Quanto ao tempo, que a confecção em que os entrevistados estão gerindo atualmente está no mercado, o maior índice ficou situado entre 3 a 5 anos (44,44%), e as empresas que estão no referido segmento há mais de 10 anos representou um terço do total (33,33%), isso demonstra de certa forma a continuidade das mesmas.

Ainda nas perguntas fechadas foi questionado sobre a execução do planejamento e controle orçamentário, onde 78% dos gestores afirmaram que realizam esse procedimento, demonstrando que as mesmas buscam gerir e organizar seus negócios com certa visão futura e de permanência no mercado em que atuam, correspondendo assim as idéias de Figueiredo, Chedid e Machado (2010), que afirmavam que o estabelecimento desse planejamento pode ser o diferencial na busca pelo sucesso. Desses entrevistados cerca de 57% o fazem de forma eventual e 43% com freqüência mensal, isso leva a crer que os gestores apenas o efetuam quando há uma diferença extremamente grande do que se esperava acontecer, e dos resultados que realmente aconteceram.

Da totalidade 22,22% responderam que não efetuam qualquer tipo de planejamento e/ou controle referente a orçamento, onde segundo Silva (2007) provavelmente essas empresas não possuindo o auxílio do planejamento, mal sabem onde vão chegar ou quando atingiram resultados positivos, sendo que, planejar é decidir antecipadamente suas ações para melhor tomada de decisões no futuro.

As próximas perguntas são de caráter qualitativo, onde cada entrevistado respondia as perguntas abertamente sem se limitar por alternativas apresentadas. Quando perguntado aos gestores se foi realizado um estudo sobre o mercado da região antes de investir, para saber suas necessidades, mais da metade dos entrevistados, 55,56% deles, afirmaram que pesquisaram o mercado, apesar de serem estudos empíricos, alguns deles citaram como ponto de partida para abertura do negócio, a conversa informal com pessoas já experientes no ramo, e do total 44,44% deles atribui o princípio do negocio a experiência em

outras empresas do setor, ou até as pessoas próximas e familiares que improvisavam pequenos trabalhos de costura para vizinhança e identificaram a oportunidade nessa área.

Buscando explorar a empresa no âmbito interno, foi perguntado sobre as metas e objetivos a serem atingidos e se os colaboradores envolvidos estavam cientes, a resposta foi ostensiva em 44,44% dos gestores que afirmaram a existência das metas, e ainda complementam que o compartilhamento das mesmas com os seus colaboradores beneficiam a ambos, focando seus trabalhos em busca de resultados; 22,23% afirmaram que as metas até existem, porém essa informação é apenas entre a alta administração do negócio; e 33,33% dizem não possuir metas pré-estabelecidas nem em nível de gerencia, ou ainda são enfáticos em dizer que a meta é pagar as contas, ou que seus funcionários mal sabem o que se passa internamente na empresa, complementando o que afirmava Pedroso (2004) como sendo um comportamento comum na maioria dos gestores que não possuem uma idéia clara da missão, dos valores e dos objetivos da empresa na qual trabalham.

Como recursos utilizados pelos gestores para dar suporte às decisões de gerenciamento, houve uma maior incidência no uso da internet, com buscas de ações de grandes empresas do setor, noticiadas em sites direcionadas a esse público, e até sites para auxiliar o gestor com as ultimas tendências de inovações e tecnologia. Aliada a isso está à criação de planilhas próprias com a realidade da empresa. Uma parte dos gestores afirmou que utiliza-se de idéias dadas pelos seus funcionários que estudam na área de gestão e/ou que trabalham no ramo há mais tempo, comprovando a troca de experiências já citada; alguns ainda afirmam que utilizam-se de software próprio para gestão ou que recorrem ao contador, que além de possuir experiência ainda conhece a realidade da empresa. Somente 11,11% conta com o auxílio de um consultor externo, que é o que explica Souza (2009) que nas micros e pequenas empresas optam-se por recorrer a Controladoria terceirizada, devido ao alto custo de manter um *Controller* permanentemente na organização onde contrata-se esse profissional por períodos determinados para obter as informações e direções necessárias para tomada de decisões nos negócios.

A análise financeira, que inclui ferramentas gerenciais como fluxo de caixa e demonstração dos resultados, de acordo com Costa (2004), na maioria das vezes, é deixado de lado pela micro e pequena empresa, causando deficiência nas informações e prejudicando na tomada de decisão por parte de seus gestores. No caso dos entrevistados, a maioria executa periodicamente essas análises, seja com a ajuda do contador ou consultor. Os entrevistados explicaram que verificam o caixa diariamente para constatar se haverá recursos provenientes das contas pagas por seus clientes, para poder quitar as suas obrigações, o que julgaram ser a

atividade mais importante do dia-a-dia, desses a maioria possui seus controles de caixa organizado em software e planilhas, porém alguns gestores ainda se utilizam de cardenetas ao longo do dia, transferindo ou não para planilhas posteriormente, pois 22,22% admitem que nem possuem computadores na empresa.

Todos os entrevistados classificam como muito importante as ferramentas de controle gerencial, os que não a utilizam citam como justificativa o alto custo e falta de tempo para acompanhamento dos mesmos.

Os relatórios gerenciais segundo caracteriza Gropelli e Nikbakht (1998) são de competência do administrador financeiro ou no caso dos entrevistados dos gestores/donos da empresa, eles são responsáveis por uma multiplicidade de tarefas, tais como: orçamentos, previsões financeiras, administração do caixa, captação de fundos, etc. Dos entrevistados da pesquisa 78% gostariam de utilizar mais ferramentas gerenciais e sentem necessidade de controlar melhor os negócios e apenas 22% declararam que os recursos que utilizam já são suficientes, reforçando o que descreve a pesquisa elaborada por Schier (2008) em seu estudo de caso realizado na empresa Photo C. S. – Fotografias LTDA, que os gestores de pequenas e médias empresas pouco conhecem da relação custo *versus* benefício da aplicação da Controladoria em suas organizações, porém o autor ressalta a importância da utilização desses controles e indica como positiva sua aplicação independente do porte da organização.

São muitos os benefícios e vantagens que o orçamento propõe para empresas que querem manter-se no mercado sem serem surpreendidas pelas oscilações socioeconômicas, pois além de controlar a evolução dos planos já projetados ainda coopera para avaliação do desempenho empresarial (LEITE, *et al.* 2008). Na pesquisa aqui realizada grande parte dos gestores declara possuir os relatórios com os valores orçados para o mês/ano e os valores reais gastos no mesmo período. E quando perguntado se as metas orçamentárias são fixas ou flexíveis, esses mesmos gestores alegaram flexibilidade em alguns casos, porém alguns justificam não flexibilizar pelo fato de disponibilizar de poucos recursos.

Pelo fato de não possuir uma setor contábil estruturado na organização, a contabilidade das micro e pequenas empresas são terceirizadas. Na pesquisa aqui realizada, o suporte gerencial fornecido pelo contador em mais de 65% dos casos, é apenas a parte burocrática da empresa, como por exemplo, a folha de pagamento e as guias de tributos, e o contador auxilia somente quando solicitado. Em alguns poucos casos o gestor menciona que o contador acompanha o desempenho da empresa e analisa os índices importantes na gestão e nas tomadas de decisões, condizendo com a pesquisa realizada por Lopes (2011) com empresas e seus respectivos escritórios de contabilidade, onde descreve que os relatórios que

são fornecidos para os gestores não são satisfatórios e pouco auxilia na administração financeira de suas operações, sendo relatórios incompletos e não ligados diretamente à gestão da empresa, porém pode-se atribuir o mal uso das informações mais técnicas em relação à contabilidade, a baixa formação dos gestores, onde na pesquisa aqui realizada, constatou-se que a maioria não possui ou não concluiu curso superior, levando em consideração que as disciplinas de contabilidade ou de gestão não são ensinadas no ensino médio ou fundamental.

Quando perguntado quais são as maiores carências para se gerir uma micro e/ou pequena empresa a resposta foi unânime: a falta de capital de giro para investir ou pagar as contas em dia, segundo Trindade *et al* (2011), foi identificado à divergência entre prazos de pagamento e de recebimento, como os principais fatores que dificultam o processo de gestão do capital de giro, sendo preciso à captação de recursos com os bancos. Muitos citaram o alto custo para manter pessoas especializadas na empresa e poucos citaram o alto custo de matéria prima e a concorrência no setor, que vale ressaltar, a diferenciação da especialização entre elas, sendo algumas especializadas em bordados, acabamentos, entre outros.

6 CONCLUSÃO

As mudanças estão cada vez mais rápidas no mundo corporativo, sendo que, a cada dia que passa, novas empresas de diversos portes surgem, novas idéias e soluções são apresentadas, os modelos de gestão estão em constante aprimoramento e uma infinidade de avanços tecnológicos está fazendo a diferença no respectivo cenário competitivo. É uma tarefa difícil definir quem é o principal causador de tais mudanças, mas, é possível afirmar que os gestores cumprem importante papel na mediação e alavancagem de todo este processo, sendo que, o mesmo busca diariamente a renovação de suas estratégias para manter e fazer crescer seus negócios no contexto mercadológico no qual estão inseridos.

A pesquisa foi desafiadora, principalmente no sentido de obter as informações necessárias para desenhar o perfil deste pequeno e micro empreendedor, visto que, é mais fácil obter informações de empresas de médio e grande porte, pois, as mesmas, na sua maioria, possuem contabilidade própria e um grau de informatização bem superior aos demais portes de empresas.

Vale observar que, quando o negócio é pequeno, com poucos funcionários e menor sofisticação nos controles internos, o gestor – geralmente o próprio dono da empresa – acredita que pode “controlar” tudo sozinho e utiliza a contabilidade apenas para manter a “papelada” em dia ante as obrigações que o governo exige.

Ao longo das respostas verificam-se muitas ocorrências em comum, entre as empresas, como por exemplo: contabilidade terceirizada; baixo nível de informatização; grande volume de “controles caseiros”; falta de capital de giro; e carência de melhores relatórios gerenciais.

Em suma, pelo nível das respostas, pode-se avaliar com certo grau de clareza o quão são deficientes os controles orçamentários destas micro e pequenas empresas, ou seja, praticamente todos sabem que precisam controlar e organizar melhor seus negócios, mas, aparentemente não estão dispostos a pagar o preço para alcançar uma posição mais privilegiada na gestão financeira dos mesmos.

A falta de controle e de planejamento faz dos serviços uma seqüência diária de improvisos, sem programação ou um cronograma previamente elaborado, e isso geram incerteza de prazo, de custo e de garantia da qualidade final do serviço. Um planejamento eficiente permite desde o controle de gastos e o estabelecimento de prioridades, até a estruturação de uma boa reserva financeira para possíveis emergências. A controladoria nesse caso pode deixar de ser um simples calculador de impostos e contribuições, para fornecer informações preciosas que influenciam nas decisões estratégicas da empresa, já que um *controller* vive intensamente a realidade do mercado externo e tem o aporte teórico suficiente para interpretar determinadas situações. E também o consultor que pode apontar os problemas, desenvolver e implantar soluções, tirando as empresas da zona de conforto, também aconselha sobre as melhores opções de investimentos, negócios ou informações sobre como proceder para evitar desastres econômicos.

Apesar dos poucos recursos e conhecimento técnico por parte dos gestores das micro e pequenas empresas, existe a preocupação e a aspiração em crescer no mercado em que atuam e aprimorar seus controles de gestão, porém nota-se que o gestor está mais interessado no resultado tangível e em curto prazo, do que em benefícios promissores futuros.

A qualificação, organização, dedicação e a capacidade de assumir riscos e de inovar no negócio, são algumas das qualidades positivas que devem acompanhar o empreendedor, e em relação à organização, o planejamento é uma ferramenta essencial, pois garante maior segurança, tendo como foco uma análise futura e sólida da empresa.

Percebe-se que o tema gestão financeira é bastante promissor, e o enfoque dado as micro e pequenas empresas de confecção sugerem aprofundamento nas pesquisas posteriores. Como sugestão para estudos futuros pressupõe aplicar esse modelo de pesquisa a outros segmentos de micro e pequenas empresas, de forma a constituir uma base de dados que permitisse deduções a respeito das empresas de pequeno porte.

7 REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Paolo Guisepe Lima de; DE LUCA, Márcia. **Controladoria e Gerenciamento do Risco Operacional: Um Estudo Nas Grandes Empresas do Estado do Ceará.** Artigo científico, Pernambuco, 2005. Disponível em: <http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos62006/222.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2013

BENETTI, Juliana Elisa; FIORENTIN, Marlene; LARVADA, Carlos Eduardo Facin. **Processo orçamentário em empresa agroindustrial.** Revista Custos e @gronegocio online, Santa Catarina, v. 6, n. 3 - Set/Dez - 2010. Disponível em: <http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero3v6/processo%20orcamentario.pdf>. Acesso em: 20 out. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processos e prática.** 4ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

COSTA, Daniel Fonseca. **O controle e as informações contábeis nas pequenas empresas: um estudo na cidade de Formiga.** 2004. 112 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade Vale do Rio Verde – UNINCOR, 2004.

FAMÁ, Rubens; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabi. **Fluxo de Caixa: O Tratamento Contábil e a Informação Gerencial.** Artigo Científico FIA/FEA – USO, São Paulo. 1999. Disponível em: www.labfin.com/artigo/sem4003.pdf. Acesso em: 20 abr. 2013

FIGUEIREDO, Eduardo Faleiros de; CHEDID, Salim Elias; NETO, Alfredo José Machado. **Cenários e orçamento empresarial: aplicação prática da metodologia da prospecção no Magazine Luiza.** In: XIENCONTRO DOS PESQUISADORES. Franca, 2010. Anais eletrônicos. Disponível em: http://legacy.unifacef.com.br/novo/xi_encontro_de_pesquisadores/Trabalhos/Encontro/Eduardo%20Faleiros%20de%20Figueiredo,%20Salim%20Elias%20Chedid,%20Prof%20D%E2%80%A6.pdf. Acesso em: 20 out. 2012.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial.** 2º ed., São Paulo: Atlas, 2000.

FREZATTI, Fábio. **BEYOND BUDGETING: inovação ou resgate de antigos conceitos do orçamento empresarial.** RAE. Revista de Administração de Empresas JCR, São Paulo, v. 45, p. 1-20, 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v45n2/v45n2a03.pdf>. Acesso em 20 out. 2012.

FREZATTI, F. et al. **Proposta de Tratamento Abrangente dos Problemas Relacionados ao Orçamento: Análise Substantiva com Utilização da Grounded Theory.** In: Encontro da ANPAD, 33. 2009, São Paulo. Anais. São Paulo: ANPAD, 2009. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=506&cod_evento_edicao=45&cod_edicao_trabalho=10446. Acesso em 20 out. 2012.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de administração financeira.** São Paulo: Harbra, 1997.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Administração financeira: uma abordagem gerencial.** São Paulo: Addison Wesley, 2003.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. São Paulo: Ed. Saraiva, 1998. 535 p.

HOJI, Masakazu. **Práticas de tesouraria**. São Paulo: Atlas, 2001. 188 p.

LEAL, Douglas Tavares Borges; SANTOS, Rodrigo Pinto dos; NUNES, Tânia Cristina Silva. **A Controladoria como agente de mudança Organizacional: Uma Abordagem Institucional**. EnANPAD 2009, São Paulo, set. 2009.

LEITE, Rita Mara, et al. **Orçamento empresarial: Levantamento da produção científica no período de 1995 a 2006**. R. Cont. Fin, São Paulo, v.19, n.47, p. 56-72, mai./ago, 2008.

LOPES, José Eduardo Ferreira. **Um estudo da gestão financeira das micros em pequenas empresas comerciais do município de Carapicuíba**. São Paulo, 2011. 150 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) –PUC – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2011.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a administração**. 7. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2008. 404 p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 2ª ed. 5ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. 6ª ed. 4ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

MONTEIRO, José Moraes. **Controladoria empresarial: gestão econômica para as micro e pequenas empresas. São Cristóvão**. 2010. Dissertação (Mestrado Profissional em Desenvolvimento Regional e Gestão de Empreendimentos Locais) - Núcleo de Pós-Graduação e Pesquisa em Economia da Universidade Federal de Sergipe, 2010. 115 p.

NASCIMENTO, Luis Felipe. **Quando a gestão social e a gestão ambiental se encontram**. In: ENANPAD, 31. 2007. Rio de Janeiro. EnANPAD 2007. Rio de Janeiro: Anpad, 2007. p.01 – 09.

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Futura, 1998.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 189 p.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria básica**. São Paulo: Thomson, 2010.

PEDROSO, Edilberto Tadeu. **Administração e os novos paradigmas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de gestão**. Editora Juruá. Curitiba, 2009

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Alexandre Alcântara da. **Estrutura, análise e interpretação das demonstrações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2007.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. Curitiba: Juruá, 2009. 145p.

TOLEDO FILHO, Jorge Ribeiro de. T; OLIVEIRA, Everaldo Leal; SPESSATO, Gisele. **Fluxo de Caixa como Instrumento de Controle Gerencial para Tomada de Decisão: um estudo realizado em microempresas**. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2. jul/ago. 2010.

TRINDADE, Marcos Antônio Barreto. *et al.* **Gestão do Capital de Giro em Micro e Pequenas Empresas**. RACE: Unoesc, v. 9, n. 1-2, p. 231-250, jan./dez. 2010.

VANZELLA, Cláide; LUNKES, Rogério J. **Orçamento Baseado em Atividades: um estudo de caso em empresa distribuidora de energia elétrica**. Contabilidade Vista & Revista, v.17, n.1, p.113-132, 2006.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento Empresarial**. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 1996. 397 p.