

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DE PARANAÍBA
PÓS-GRADUAÇÃO
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES

ALINE DOS SANTOS BERNART

**O USO DA CONTABILIDADE PARA MAIOR EFICIENCIA NA GESTÃO
FINANCEIRA: ESTUDO DE CASO DE UMA PEQUENA EMPRESA.**

PARANAÍBA-MS
2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL
CAMPUS DE PARANAÍBA
PÓS-GRADUAÇÃO
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES

ALINE DOS SANTOS BERNART

**O USO DA CONTABILIDADE PARA MAIOR EFICIENCIA NA GESTÃO
FINANCEIRA: ESTUDO DE CASO DE UMA PEQUENA EMPRESA.**

Trabalho apresentado à UFMS/CPAR,
como requisito para conclusão da MBA
Gestão Estratégica de Organizações.

Orientação do Prof^a Dra. Ines Francisca
Neves da Silva

PARANAÍBA-MS
2019



**CAMPUS DE PARANAÍBA
PÓS-GRADUAÇÃO
MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES**

ATA DE DEFESA PÚBLICA

No dia 07 de novembro de 2019, às 14:00 horas, em sessão pública, nas dependências do Campus de Paranaíba (CPAR), da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), realizou-se a apresentação da monografia, sob o título “**A área contábil e seus impactos na gestão estratégica da micro e pequena empresa**”, de autoria de **Aline dos Santos Bernart**, aluna da Pós-Graduação MBA Gestão Estratégica de Organizações. A Banca examinadora esteve constituída pelos professores: Inês Francisca Neves Silva (presidente), Marçal Rogério Rizzo (membro) e Renata Gama e Guimaro Moura (membro). Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a candidata foi aprovada com Nota 9,0 pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo Presidente da Comissão do MBA e pelos membros da Banca Examinadora.

Paranaíba, 07 de novembro de 2019.

Prof. Dra. Inês Francisca Neves Silva (presidente)
Orientador

Prof. Dr. Marçal Rogério Rizzo (membro)

Prof. Dra. Renata Gama e Guimaro Moura (membro)

Prof. Dr. Wesley Ricardo de Souza Freitas
Presidente da Comissão Especial do Curso Pós-Graduação
MBA Gestão Estratégica de Organizações
UFMS/CPAR

MBA GESTÃO ESTRATÉGICA DE ORGANIZAÇÕES
UFMS/CPAR
A ÁREA CONTÁBIL E SEUS IMPACTOS NA GESTÃO ESTRATÉGICA
DA MICRO E PEQUENA EMPRESA

RESUMO

O artigo descreve um estudo de caso em uma pequena empresa localizada em campo grande, estado de Mato Grosso do Sul, a administração é familiar, então a pesquisa traz a dificuldade que seus proprietários têm em entender o que acontece com o setor financeiro, a busca por estratégias para a reestruturação financeira, para o momento que ela se encontra. O estudo busca mostrar o controle gerencial e seus resultados positivos para que o objetivo da empresa seja alcançado, as dedicações dos envolvidos e a diferença quando se faz a equipe pensar e trabalhar em prol do mesmo que é a reestruturação financeira e a continuidade da empresa de forma sólida, a influência da parceria contábil ajudando a gestão como o auxílio ao desenvolvimento de planilhas, e observação de como a empresa esta no mercado tratando da visão gerencial. O estudo relata e demonstra como o pequeno empresário esta envolvido em varias atividades da empresa, sempre atarefado, com a vontade de colocar seu produto ou serviço no mercado, com isso não consegue dar à atenção ao setor financeiro, um dos motivos seria sua falta de experiência na área, o medo de aumentar seu custos. Então o estudo traz a capacidade de conseguir mudar o resultado da empresa, com o planejamento estratégico, com o alinhamento da equipe, com as tomadas de decisões mais assertivas, com a parceria contábil olhando para o cenário da empresa atual, orientando na estratégia para mudar a situação.

Palavras Chaves: Contabilidade Gerencial. Fluxo de Caixa. Pequena Empresa.

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, as pequenas e médias empresas são segundo encontram dificuldades em realizar uma gestão financeira. Para explicar melhor nos diz OLIVEIRA (2015, pos. 344) “que nos micros e pequenos empreendimentos, os proprietários dedicam muito do seu tempo à elaboração do produto ou serviço e sua oferta no mercado.” E ele afirma ainda que existem milhares de caso que o envolvimento dos sócios é total. Podemos ainda fazer uma analogia que eles são protagonistas principais, e têm dificuldade conseguem enxergar a importância de se fazer um bom planejamento - tanto no aspecto financeiro, como no tributário, não obtendo uma visão sistêmica do negócio.

Eles podem ser vistos como pessoas motivadas por um sonho e que por meio da experiência pessoal ou de terceiros acreditam poder melhorar o meio onde vivem ou, simplesmente, obter sucesso financeiro. No entanto, na prática, o ideal confunde-se com o real e a falta de conhecimento da área gerencial, aliada a falta de orientação, leva a ausência de preocupação, quanto ao entendimento do processo financeiro da entidade, bem como, o impacto positivo de um bom planejamento.

Só o processo operacional toma muitas horas de dedicação dos pequenos empresários, na busca incessante de inserir seu produto ou serviço no mercado. Na óptica desse empresário, dedicar-se em fazer o departamento financeiro funcionar da mesma forma, que o operacional é muito difícil e o tempo escasso, já que requer dedicação e constante aprendizado. As contas, então, sem a devida classificação e análise, misturam-se entre pessoa física e jurídica; perdendo o controle gerencial: desde comprar o produto ou a matéria prima, entre o tempo em estoque, prazos de pagamento e recebimento e a entrega do produto ou serviço para o cliente. A impressão para o proprietário, após um tempo, é de só pagar e não receber. Embora perceba que algo está errado, não se visualiza a origem da série de problemas ocasionados por esta ausência de gestão.

A presente pesquisa pretende responder ao longo do estudo, qual o impacto a área contábil pode exercer sobre a gestão estratégica das micro e pequenas empresas?

O presente artigo tem por objetivo geral mostrar a importância do controle financeiro para a empresa vai impactar no seu resultado positivo, trazendo os objetivos específicos a utilização da ferramenta de fluxo de caixa, o impacto no controle das contas para análise periódicas, o postulado da entidade, o que significa e a importância da sua aplicação dentro da empresa, para tomada de decisão, a possível influência que a contabilidade pode exercer ao

orientar o pequeno empreendedor sobre a gestão de seu negócio, por mais simples que os recursos possam ser.

Ao abrir uma empresa, normalmente, o primeiro contato deste perfil de micro e pequeno empresário à área financeira do empreendimento, por meio de um contador de um contador, uma vez que este é um profissional qualificado quanto a processos burocráticos e fiscais desde a abertura de uma empresa. Neste contexto, a pesquisa visa investigar a atuação deste profissional quanto a orientação de ferramentas e noções contábeis (a exemplo de fluxo de caixa, planejamento tributário e o postulado da entidade) para que o empresário entre mais preparado para os desafios do mercado.

2. AS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

Desde o nascimento de uma empresa podemos ter uma noção preliminar de seu tamanho, dependendo da operação em segmento, do poder financeiro, do projeto a ser preparado para o mercado, dentre outras definições que permitem verificar a sua dimensão no mundo organizacional.

Neste contexto, ao se referir neste tipo de entidade no Brasil é necessário conhecermos quais são as critérios e limitações que as classificam, permitindo uma melhor observação do cenário e parâmetros de influência da sociedade, quanto aos assuntos trabalhados nesta pesquisa.

De acordo com a Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, lei 123, que foi promulgada em dezembro de 2006 (BRASIL, 2006) e atualizada pela Lei Complementar nº 147/2014, as microempresas são as que possuem um faturamento anual de no máximo R\$ 360 mil por ano. As pequenas empresas devem faturar entre R\$ 360.000,01 e R\$ 3,6 milhões, anualmente, para ser enquadradas nesta categoria. Já para o BNDS (Banco Nacional de Desenvolvimento Social), a título de comparação, as pequenas são limitadas pela quantia de R\$ 4,8 milhões em relação a sua receita líquida anual.

Outros órgãos, como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas), também utilizam o critério do número de empregados, limitando microempresas às que empregam até nove pessoas no caso do comércio e serviços, ou até 19, no caso dos setores industriais ou de construção. Já as pequenas empresas são definidas como as que empregam de 10 a 49 pessoas, no caso de comércio e serviços; e 20 a 99 pessoas, no caso de indústria e empresas de construção.

Então atribuímos a essas limitações acima para considerarmos a pequena empresa,

podemos também de um modo particular partir do princípio de proximidade dos proprietários com toda sua equipe, o acompanhamento de todo o processo de produção, escolha da mercadoria ou a prestação de serviço. Quando isso acontece de forma natural e com uma proximidade diária, podemos então entender que podemos esta falando de uma pequena empresa, com a distinção podemos levantar ainda mais as suas dificuldades.

ALBUQUERQUE, diz ainda mais “Distinguir a pequena empresa, apenas pelo número de funcionários e/ou pelo faturamento, é útil, mas não suficiente para contribuir com o seu desenvolvimento. (ALBUQUERQUE, 2008 p. 1).

Apesar do alto número de microempresas, estudos demonstram que mais de 50% fecham com menos de cinco anos (IBGE, 2015). A maioria deste índice de mortalidade se relaciona má gestão, decorrentes, principalmente, de características típicas de pequena empresa, tais como: escassez de recursos; complexidade da legislação fiscal; alta carga tributária; a busca por resultados imediatos; falta de planejamentos estratégicos; e falta de técnicas gerenciais por parte do dirigente (ALBUQUERQUE, 2008 p. 1).

Deste modo, verifica-se ainda que a distinção de uma pequena empresa não pode ser relacionada apenas com dados quantitativos de funcionários e faturamento, mas também pelo entendimento de suas características específicas, a fim de promover a eficácia de políticas de incentivo e de técnicas de gestão que agregaram na administração da organização.

3. A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA E CONTROLE DE FINANÇAS DESDE O NASCIMENTO DE UMA PEQUENA EMPRESA

Iniciar um negócio, nem sempre significa começar pela gestão, ou seja, pela realização de um planejamento, cálculos e medição de erros e acertos. Comumente, na pequena empresa, começa-se um negócio a partir das competências e habilidades pré-existentes do empreendedor e com o desejo de se gerar resultados positivos.

Entretanto, ao decorrer dos estágios de concretização do negócio, cada vez mais situações difíceis em diversos aspectos são evidenciadas. A falta de experiência e conhecimento em gestão e finanças aliado ao desejo de crescimento e sucesso rápido, faz com que o empreendedor não observe a primeiro momento a importância de uma boa administração inicial, a qual fará a diferença no resultado de seu negócio.

Controlar, planejar e ao mesmo tempo exercer demais funções administrativas e operacionais, requer disciplina e organização. Todavia, no dia a dia verifica-se grande

dificuldade por parte do empreendedor de exercer todas essas funções, por conta de vários fatores. Um exemplo claro refere-se à formação e qualificação da equipe inicial do empreendimento, já que a falta de recursos financeiros impede a contratação de pessoas desvinculadas a família do pequeno empresário, bem como, profissionais com experiência na área, sobrecarregando e impedindo o empreendedor de atuar como o gestor da organização.

A relação família-empresa pode ainda trazer outros empecilhos quanto a um bom gerenciamento da empresa, já que caso esta relação não for delimitada e controlada, interfere e vai de encontro, negativamente, ao princípio da entidade. Geralmente, nos estágios de existência e sobrevivência conforme pesquisa do autor (ALBUQUERQUE, 2016), o não comprometimento e o entendimento de que trabalho é trabalho e família é família, junto à ausência de planejamento estratégico e financeiro, acarreta os principais problemas na gestão, podendo evoluir como um dos fatores de mortalidade das empresas.

Ademais, todo negócio está sujeito a altos e baixos, por conta das oscilações na economia do país, da concorrência, de mudanças legislatória etc. Portanto, para proteger a entidade destes fatores externos, demais desafios e dificuldades citadas acima, o empreendedor, desde o início de sua caminhada empresarial, deve se atentar a realização de uma boa gestão e controle de suas finanças.

Neste sentido, o interesse por orientação de profissionais qualificados e ferramentas de gestão deve ser fundamental. A contabilidade se torna, assim, essencial para uma jornada de sucesso, uma vez que, no cenário realista de uma pequena empresa esta é muito procurada em primeiro momento para auxílio, quanto à burocracia governamental, desde o momento de abertura do empreendimento.

4.1. CONTABILIDADE DA PEQUENA EMPRESA: Tributos e o planejamento tributário

A Constituição Federal, de 1988, estabelece cinco tipos de espécies ou modalidades tributárias. Elas são: impostos, taxas, contribuições de melhoria, empréstimos compulsórios e contribuições especiais. O conceito de tributo está definido no art. 3º do Código Tributário Nacional (CTN) Lei 5.172/66: “Tributo é toda prestação pecuniária compulsória, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada”. (BRASIL, 1.966).

Os impostos, por regra, incidem sobre o patrimônio, a renda e o consumo. Vale lembrar que o fato gerador dos impostos não está ligado a uma contraprestação estatal, ou seja, não é

vinculado a algo que o governo oferece em troca. A função por lei desta arrecadação é o desenvolvimento do país, nos ambientes Federais, Estaduais e Municipais. Atualmente, a maioria dos pequenos empreendedores brasileiros, por conta da alta carga tributária do país, consideram tributos como sendo um dos “vilões” para que não haja um resultado positivo.

Contudo, quando o empreendimento vai mal, conhecer a tributação da empresa, analisar o tributo e onde ele incide, ajudará gestão e em várias situações poderá influenciar a saúde financeira da empresa. Sabendo que estas tributações não se extinguirão, e seu negócio precisa estar adequado às leis nacionais, federais e municipais, cabe ao empresário ter para sua organização um bom planejamento tributário.

Segundo LATORRACA (2000), o planejamento tributário pode ser definido como a “atividade empresarial que, desenvolvendo-se de forma, estritamente, preventiva, projeta os atos e fatos administrativos com o objetivo de informar quais os ônus tributários em cada uma das opções legais disponíveis. O Objeto do planejamento tributário é, em última análise, a economia tributária. Cotejando as várias opções legais, o administrador, obviamente, procura orientar os seus passos de forma a evitar, sempre que possível, o procedimento mais oneroso do ponto de vista fiscal”. (LATORRACA, 2000, p. 37).

Deve-se ter em mente que este tipo de planejamento é uma forma lícita de analisar e optar pela menor carga tributária. Essa ferramenta, então, não é sonegação fiscal e sim uma estratégia de economia legal da quantidade de dinheiro a ser entregue aos órgãos federais, antes que faturamento aconteça.

Neste contexto, a contabilidade poderá realizar o planejamento tributário de forma efetiva. O contador poderá, estrategicamente, deixar as coisas mais claras ao empresário demonstrar ao empreendedor um resultado real, assim como, auxiliá-lo alcançar o objetivo: redução de custos e obtenção de lucro. A condição necessária para isso é que o contador use todo seu conhecimento na área e busque alternativas para que o empresário possa tomar decisões corretas.

4.2. CONTABILIDADE DA PEQUENA EMPRESA: Fluxo de caixa como ferramenta gerencial

Concomitantemente com o planejamento tributário, o estudo e constante monitoramento do fluxo de caixa da empresa se faz importante para uma boa gestão e consolidação do planejamento financeiro criado. Isto é, o empreendedor deve sempre estar ciente do saldo

disponível em caixa, garantido um capital de giro para aplicação ou eventuais gastos.

O fluxo de caixa é um instrumento básico que permite demonstrar as operações financeiras ocorridas na empresa, podendo ser elaborado manualmente ou por meio de planilhas ou de sistemas específicos de gestão. Entretanto, durante a elaboração é preciso ter dados confiáveis e completos referentes a receita e despesas, bem como, as datas equivalentes a estas transações.

Pensando em um plano financeiro, o empresário deve traçar seu objetivo final com a capacidade da empresa em receber e pagar suas obrigações com eficácia e ainda assim obter saldo disponível em caixa. Ao utilizar uma ferramenta como a citada na sua gestão, ele consegue, estrategicamente, tomar decisões, planejar sua expansão no mercado, ou mesmo a melhor suas instalações, entre outros aspectos do negócio.

Prever as receitas e despesas de um determinado período pode impactar e mostrar um cenário promissor ou projetar o próximo passo a dar dentro da organização. Realizando, por exemplo, a comparação do previsto e do realizado, permite-se trabalhar para possível aumento nas vendas; já ao se olhar com atenção cada despesa é possível (muitas vezes) reduzi-las, sobrando caixa para investimento, melhorias ou até mesmo para lucros e futura distribuição.

Complementando, assim diz SILVA (2017, pos.1638): “O controle do fluxo de caixa confere ao administrador da empresa informações valiosas sobre os aspectos financeiros do negócio, além de possibilitar a monitoração constante das movimentações de recursos, presentes e futuros.”

Ao utilizar essa ferramenta o empreendedor poderá tomar decisões, tais como: ele consegue estrategicamente planejar sua expansão no mercado, melhoria de suas instalações, entre outros aspectos do negócio.

Esta ferramenta para GITMAN (2002, p. 556), nos diz “o Fluxo de Caixa é a espinha dorsal da empresa, pois sem ele não é possível saber quando haverá recursos para assegurar as operações e cumprimento das obrigações ou quando será necessário contrair financiamentos bancários”.

No decorrer da pesquisa demonstraremos a diferença em usar essa ferramenta para as tomadas de decisões, e planejamento futuro de ações de melhorias.

4.4. CONTABILIDADE DA PEQUENA EMPRESA: Postulado da entidade

A Resolução CFC nº 750/1993 em seu art. 4º dispõem que “O Postulado da

ENTIDADE reconhece o Patrimônio como objeto da Contabilidade e afirma a autonomia patrimonial, a necessidade da diferenciação de um Patrimônio particular no universo dos patrimônios existentes, independentemente, de pertencer a uma pessoa, um conjunto de pessoas, uma sociedade ou instituição de qualquer natureza ou finalidade, com ou sem fins lucrativos. Por consequência, nesta acepção, o Patrimônio não se confunde com aqueles dos seus sócios ou proprietários, no caso de sociedade ou instituição.

Segundo Santos (2012, p.52),

o postulado da Entidade afirma que o patrimônio deve revestir-se do atributo de autonomia em relação a todos os outros patrimônios existentes, pois pertence a uma entidade, entendida como um sujeito suscetível à aquisição de direitos e obrigações. Logo, pode-se observar que o cerne do princípio da entidade está na autonomia do patrimônio a ela pertencente.

Podemos assim dizer que estes fundamentos representam a doutrina e teorias profissionais, as quais buscam alinhar situações e deixá-las uniformes no sentido de orientar uma sociedade. No caso do setor contábil, esses princípios existem para nortear e orientar os profissionais quanto aos fatos ocorridos nas empresas.

Frequentemente, pequenos empresários brasileiros misturam a vida da organização com a vida pessoal, não reconhecendo os impactos que isto pode ocasionar em relação à sua estrutura organizacional. Conseqüentemente, qualquer planejamento financeiro cai ao esquecimento e perde-se aos poucos o controle do negócio.

O caso a ser analisado correlaciona as conseqüências da falta de ferramentas de gestão, que auxiliam os empreendedores, assim como a aplicação de conceitos fundamentais da contabilidade, que possam auxiliá-lo no processo de gestão.

5. METODOLOGIA

A pesquisa apresentada neste artigo emprega uma abordagem qualitativa exploratória. Esta classificação é justificada, uma vez que se utilizou de um estudo de caso com a observação direta do pesquisador; pela familiaridade do tema investigado, havendo na pesquisa um processo de sondagem, aprimorando ideias e construindo hipóteses, por isso o nome de estudo de caso.

Essa pesquisa foi realizada por meio de uma parceria entre a empresa e a pesquisadora, que é uma profissional da área contábil, possibilitando assim a realização da pesquisa e a observação direta. Assim como argumenta GODOY (1995, p.63) “[...] o trabalho qualitativo

pode oferecer interessantes e relevantes dados. Neste sentido, a opção metodológica qualitativa se faz após a definição do problema e do estabelecimento dos objetivos da pesquisa que se quer realizar”.

O trabalho utilizou o estudo de caso que se define, segundo YIN (2005, p. 32), “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”, sendo assim busca da compreensão dos tópicos de investigação de forma abrangente, quando queremos considerar a influência do contexto de ocorrência do fenômeno em estudo e quando recorre-se a múltiplas fontes de evidências (dados) e ainda podemos seguir o estudo de FREITAS e JABBOUR (apud MARTINS 2008) diz: “é sustentado por um referencial teórico, que orienta as questões e proposições do estudo.”.

A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão. Podemos então dizer que já a pesquisa explicativa busca identificar os fatores que ajudam a identificar a ocorrência de determinado fenômeno visando explicar a razão dos acontecimentos (GIL, 2007; VERGARA, 2004).

O estudo tomou como base uma empresa familiar situada no município de Campo Grande, Estado de Mato Grosso do Sul. Classificada como uma empresa de pequeno porte, cujos sócios são marido e mulher, com segmento de mercado na área de prestação de serviço de publicidade e propaganda há dezesseis anos. Na época dos fatos aqui analisados, a receita anual bruta desta empresa girava em torno de R\$ 1.500.000,00 (hum milhão e quinhentos mil reais).

Com isso, o objetivo primordial deste artigo visa, então, verificar os benefícios da parceria contábil com uma pequena empresa por meio de uma análise qualitativa de um caso verídico, ocorrido entre 2016 e 2017. A construção desta investigação baseou-se em estudar a fundo o impacto da visão e das simples ferramentas utilizadas pelo contador outrora contratado pela organização, ajudando no planejamento estratégico dos gestores.

6. ESTUDO DO CASO: análise e discussão de dados

Ao longo dos dezesseis anos de existência da empresa estudada, a irmã do sócio sempre foi a pessoa responsável pelo setor financeiro, enquanto o filho do casal trabalha realizando serviços externos de cobrança. A esposa é a responsável pelo contato com os clientes e distribuição dos serviços contratados, enquanto o marido atuava como coordenador da linha

de produção do serviço e compras; já os demais colaboradores se dividem entre desenvolvimento da arte, impressão do material e serviços de entrega e montagem. Toda a família os donos da empresa não tinha especialização e nem qualificação na área administrativa, nem financeira, apenas a experiência da vida, o que para uma visão de negócios se considera pouco, e não tiveram a preocupação, de colocar pessoas com essas atribuições, um dos motivos relatados foi que no começo não tinham recursos financeiros, e com o passar do tempo foi se levando sem pensar no futuro, tão pouco no crescimento da entidade.

Também se observou que os dirigentes da empresa possuíam baixo conhecimento na área de gestão de negócios prejudicando, assim, o desenvolvimento da empresa e também no momento de tomadas de decisões, tais como: efetuar novos empréstimos, compras entre outros, com essa observação podemos pegar carona no estudo da KASSAI (1997) que na maioria das vezes os empresários não vão atrás de profissionais especializados por considerar um alto custo e por achar que eles não atenderia a pequena empresa.

A partir deste ponto o estudo começa a pontuar algumas das falhas vista a olho nu, o que se torna relevante em uma empresa que busca sua reorganização financeira.

Dentre as observações realizadas, uma delas era quanto às decisões que necessitavam ser tomadas eram baseadas no prazo de entrega do produto ou serviço, levando-se em consideração às exigências e necessidades do cliente.

Outra observação feita é quanto a falta de reuniões para que pudessem discutir estratégias a serem criadas, resoluções de problemas e até mesmo o alinhamento da empresa.

Embora já existisse um sistema digital de controle financeiro, esse era visto somente como uma ferramenta de conferência de caixa (recebimento e pagamento de contas). Desta forma, os relatórios gerados por esta plataforma não eram utilizados para a realização de nenhum tipo de análise por parte da gestão, tornando-se obsoleto.

Com o passar do tempo, a organização começou a apresentar uma situação financeira negativa. A falta de controle efetivo tanto das entradas, quanto das saídas de dinheiro, em consonância com a ausência de planejamento, fez com que o dirigente da empresa adquirisse vários empréstimos bancários. Esses empréstimos realizados passaram a representar em torno de cinquenta por cento do seu faturamento mensal bruto.

Outra observação realizada foi quanto ao tipo de empréstimo, ou seja, para que finalidade ele estava sendo efetivo. O empréstimo foi realizado em nome da empresa, mas, sua utilização era para fins pessoais, ou seja, para uso particular dos sócios. Quando analisado

esse comportamento à luz da contabilidade, vimos aqui que os dirigentes estão infringindo o postulado da entidade que diz que o patrimônio não se confunde com aqueles dos seus sócios ou proprietários, no caso de sociedade ou instituição.

A tabela abaixo apresenta a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) da empresa no final do ano de 2016, antes parceria contábil.

D.R.E	Saldo
[+] Receita Bruta	R\$ 1.706.125,41
[-] Comissões de agências	R\$ 83.172,90
[-] Impostos	R\$ 71.631,68
[=] Receita líquida	R\$ 1.551.320,83
[-] Custo de produtos	R\$ 472.533,40
[=] Lucro bruto	R\$ 1.078.787,43
[-] Custos Fixos + Variáveis	R\$ 673.925,85
[-] Despesas Administrativas	R\$ 198.797,62
[-] Despesas com Pessoal	R\$ 380.875,42
[-] Despesas Operacionais	R\$ 94.252,81
[=] Lucro operacional	R\$ 404.861,58
[-] Investimento FCO	R\$ 109.128,60
[-] Empréstimos	R\$ 630.800,40
[-] Despesas financeira	R\$ 197.449,48
[=] Prejuízo operacional	R\$ -532.516,90
[-] Retiradas Sócios	R\$ 46.095,02
[=] Lucro/Prejuízo do exercício	R\$ -578.611,92

Tabela 1. Demonstração do resultado de exercício no período correspondente a janeiro a outubro de 2016

Partindo das informações fornecidas pela empresa, conforme tabela 1, e com base nas informações obtidas pela observação direta, percebeu-se a necessidade de uma atuação eficaz.

A partir dos lançamentos da escrituração contábil, observou-se grande quantidade de empréstimos tomados. Após algumas análises, tornou-se necessário a realização de uma reunião com os dirigentes, com o intuito de explicar a necessidade do acompanhamento de um profissional com conhecimento na área, para auxiliá-los no processo de gestão, como também, alertá-los para os problemas aos quais eles criaram com a quebra do postulado da entidade, no momento da aquisição de empréstimos pessoais em nome da empresa, e uma primeira tentativa de auxiliá-los na busca pela solução do problema.

Segundo RINCAWESKI (2014) o empreendedor bem-sucedido é aquele que procura com mais frequência o contador e é mais crítico que os demais empresários. Partindo desse pressuposto, foram discutidos vários pontos junto aos dirigentes, entre eles o postulado da entidade, mostrando a eles o erro cometido, o que é corroborado por ALBUQUERQUE (2011), quando diz que, a contabilidade da empresa registra somente os atos e fatos e que se

refiram ao patrimônio dela e não aos relacionados com patrimônio particular de seus sócios.

Com base no relatório emitido, as primeiras ações para diagnóstico preciso da situação da organização por parte do pesquisador foram à criação de planilhas mensais comparativas de projeção e cenários, bem como, a construção de um fluxo de caixa simples e objetivo, trazendo assim melhor conhecimento da real necessidade e a situação da empresa. SILVA (2017, pos. 680) afirma que “o fluxo de caixa não deve ser uma preocupação exclusiva da área financeira. Deve haver comprometimento e integração das diversas áreas e setores da empresa visando a obtenção de resultados [...]”

A tabela 2 abaixo, é um modelo do que foi observada pelo pesquisador e realizado pela contadora, apresentado para os dirigentes e o setor financeiro da empresa. A proposta desta planilha foi mostrar aos membros da empresa uma comparação da projeção de entradas e saídas semanais e o que de fato ocorria.

Período 01/11/2016 a 05/11/2016				
Receita prevista	R\$	39.302,84	Receita realizada	R\$ 38.996,85
Pagamentos previsto	R\$	48.606,59	Pagamentos realizados	R\$ 43.274,85
Resultado	-R\$	9.303,75	Resultado	R\$ 4.278,00
Período 06/11/2016 a 11/11/2016				
Receita prevista	R\$	39.219,46	Receita realizada	R\$ 53.535,38
Pagamentos previstos	R\$	12.141,38	Pagamentos realizados	R\$ 56.591,15
Resultado	R\$	27.078,08	Resultado	-R\$ 3.055,77

Tabela 2. Demonstração do modelo do cenário semanal da empresa

Conforme se pode observar, há uma discrepância entre os resultados dos valores das células referentes ao “previsto” e ao “realizado”, explicando assim que não havia o total conhecimento da pessoa que era financeiro sobre o que realmente iria pagar ou receber na semana, a falta de alinhamento entre os setores de compra e a vendas com o financeiro, justificou esses acontecimentos, e se demonstrou a importância de ter a programação correta do que se tem a pagar e a receber.

A tabela 3 abaixo exemplifica parte da planilha de fluxo de caixa realizado, uma amostra dos acumulados em intervalos semestrais. Os dados permitem que de forma sucinta se perceba como era a situação financeira do negócio. A visão detalhada de todas as entradas de dinheiro; as classificações das contas de despesas e custos fixos e variáveis - demonstrando em números o saldo gasto de cada um; as retiradas especificadas de cada sócio; as despesas financeiras, tais como pagamento de empréstimo; e por fim o cálculo final possibilitam a visualização de “sobra” ou a necessidade de caixa, para ações imediatas entre os dirigentes.

OLIVEIRA (2015), afirma que, praticamente, toda decisão tomada de um negócio tem reflexo no caixa da empresa, seja este observado, imediatamente ou futuramente. Por isso, cada registro e cada anotação, constitui um diferencial e se faz muito importante para a busca do sucesso na gestão de qualquer empresa – mesmo que este sistema de informação seja simples.

Assim na pesquisa observaram que mesmo de forma simples em planilha apresentada pela contabilidade, colaborou para que os gestores e sua equipe olhassem de forma gerencial para seu negócio, aguçou a observação pelos gastos, os envolvidos procurou classificar as contas corretamente, e de maneira simples se pode afirmar como no parágrafo anterior citado, que as tomadas de decisão se reflete no caixa, pois ele dará um norte de quando e em que momento os gestores tomam as decisões.

Podemos pegar uma carona na pesquisa de SILVA (2017, pos. 678) quando diz que “O fluxo de caixa não deve ser uma preocupação exclusiva da área financeira.” Pois ao analisar uma empresa não se tem uma receita certa de resultado positivo, tem que haver pessoas comprometidas em dar vida a empresa, e querer que dê certo, a análise e a utilização da ferramenta ajudará a ter o controle financeiro, que acaba refletindo em toda a empresa de maneira que o resultado seja alcançado.

	Saldo previsto (R\$)	Saldo realizado (R\$)
Receita Serviços	750.000,00	991.133,07
(-) Comissões Agencias	37.500,00	46.028,78
(-) Impostos	115.275,00	88.795,66
Receita Liquida	597.225,00	856.308,63
Despesas Administrativas	75.869,40	104.323,03
Monitoramento Alarme	2.500,00	2.821,56
Agua	675,00	1.102,88
Energia	5.645,00	9.407,98
IPTU	2.216,00	2.766,23
Telefone/internet	1.850,00	1.144,12
Telefone celular empresa	3.300,00	3.048,78
Honorários contábeis	8.078,40	10.601,00
Honorário Jurídico	9.450,00	11.340,00
Taxa / Detran/ Junta Comercial	-	9.373,51
Parcelamento	40.000,00	34.679,35
Material escritório	-	3.319,03
Seguros	-	1.395,48
Sistema Gerencial	2.155,00	2.963,25
Investimento / aquis veículo	-	10.359,86
Despesas com Pessoal	117.390,00	248.161,04
Salários	80.000,00	169.631,20
Gratificações	17.500,00	11.721,16

INSS	10.890,00	15.895,16
FGTS	6.500,00	16.824,56
Cursos e Treinamentos	-	2.126,00
DARFs/ folha	-	2.126,00
Férias	-	13.144,63
Indenizações		12.909,21
Exames ocupacionais	-	60,00
Vale Transporte	2.500,00	3.783,12
Despesas Operacionais	247.234,10	398.128,86
Combustível/ Lubrificantes	11.500,00	21.342,45
Compras Matéria Prima	166.650,00	271.724,50
IPVA	9.034,10	2.837,19
Manutenção de veículos	4.000,00	8.786,60
Seguros de veículos	10.000,00	12.211,47
Estacionamento	1.400,00	2.075,50
Lava – Jato	150,00	-
Multas de Transito	-	452,48
Fretes	-	1.125,94
Material Uso Consumo	-	213,49
Serviços Prestados PF	36.000,00	63.613,80
Serviços Prestados PJ	8.500,00	13.745,44
Resultado 1	156.731,50	105.695,70
Distribuição de Lucros	100.000,00	134.373,37
Retirada dos sócios	80.000,00	113.070,55
Previdência	20.000,00	21.302,82
Resultado 2	56.731,50	-28.677,67
Despesas Financeiras	62.728,00	27.140,83
Juros e despesas bancárias	60.000,00	23.708,34
IOF	1.500,00	305,81
Mensal Maquina cartão + taxa adm	1.228,00	3.126,68
Empréstimos	433.297,36	205.754,60
Sobra ou necessidade de caixa	-439.293,86	-261.573,10

Tabela 3. Amostra da planilha de fluxo de caixa realizada pelo contador.

Através destas ferramentas, analisando a planilha 3 acima, comprovou-se que o endividamento global, causado por falta de supervisão de ações e desconhecimento das funcionalidades dos administradores, colocava a empresa em risco. Observa-se que a houve aumento na receita, e também aumento em despesas, reduzindo os valores dos empréstimos bancários, e as despesas bancárias, olhando o semestre estudado, analisou-se a importância de organizar as despesas e custos, projetando um conjunto de ações a ser colocado em prática, para que o resultado da busca pelo equilíbrio financeiro seja alcançado. Entretanto, cada caso é um caso, neste da presente pesquisa o que trouxe de benefício para a empresa foi, junto às análises, com reuniões periódicas entre os dirigentes e contador, fez com que os gestores tomassem a decisão para a reorganização financeira, negociações com bancos, trazendo ainda

a possibilidade de que esta organização, poderia se recuperar, tornando-se rentável, dado ao faturamento e qualidade do serviço prestado.

Assim, ao longo dos meses, os empresários conseguiram, de forma independente, verificar aos poucos possíveis alternativas para a reestruturação financeira. Destacamos, ainda, na pesquisa que a planilha de fluxo de caixa, tornou-se a ferramenta gerencial muito importante para a empresa estudada. Isto porque permitiu que os donos, com auxílio periódico do contador, previssem e comparassem os gastos realizados, trabalhando em cima de metas e obtendo uma visão sistêmica organizacional.

Comparação de resultados Julho 2016 x Julho 2017		
	jul/16	jul/17
[+] Receita Bruta	R\$ 164.731,72	R\$ 219.088,94
[-] Comissões de agências	R\$ 5.545,62	R\$ 13.179,98
[-] Impostos	R\$ 2.115,14	R\$ 17.207,86
[=] Receita Líquida	R\$ 157.070,96	R\$ 188.701,10
[-] Custo dos produtos	R\$ 49.156,72	R\$ 49.992,98
[=] Lucro bruto	R\$ 107.914,24	R\$ 138.708,12
[-] Custos fixos + Variáveis	R\$ 62.755,47	R\$ 73.069,64
[-] Despesas Administrativas	R\$ 21.400,11	R\$ 6.977,61
[-] Despesas com Pessoal	R\$ 36.003,32	R\$ 41.830,35
[-] Despesas Operacionais	R\$ 5.352,04	R\$ 24.261,68
[=] Lucro operacional	R\$ 45.158,77	R\$ 65.638,48
[-] Empréstimos e FCO	R\$ 80.275,33	R\$ 31.450,95
[-] Despesas financeira	R\$ 21.395,68	R\$ 1.365,01
[=] Lucro/Prejuízo operacional	-R\$ 56.512,24	R\$ 32.822,52
[-] Retiradas Sócios	R\$ 3.839,00	R\$ 21.366,61
[=] Lucro/Prejuízo do período	-R\$ 60.351,24	R\$ 11.455,91

Tabela 4. Tabela parcial de fluxo de caixa – comparativo de do mesmo mês de um ano para outro.

Por fim, a tabela acima evidência a evolução da gestão financeira com o suporte da contabilidade. O “salto” no período de um ano de um resultado negativo para o positivo é consequência da mudança de mentalidade dos gestores: começaram a pensar em aumentar as vendas; minimizar gastos; redução e equilíbrio durante a linha de produção de um serviço, acompanhando os prazos para melhor satisfação dos clientes; e estabelecimento de uma retirada fixa e mensal para os sócios (pró-labore).

Vale ressaltar que este último fator se relaciona com o princípio da entidade, outrora explanado neste artigo, e contribuiu para melhor organização das contas, gerando até certa

motivação aos sócios. Além disso, a sobra de caixa mensal, reuniões periódicas, leva os dirigentes a olhar para o futuro e projetar a expansão da organização, ou até mesmo só garantir aposentadoria.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do caso estudado, conclui-se a importância das micro e pequenas empresas se atentarem a cada conta, sejam estas de receitas e despesas, buscando ajuda de profissionais especializados quando necessário. Uma vez que o sucesso de qualquer empreendimento depende da análise constante dos processos e dinheiro que circula dentro da instituição.

O profissional de contabilidade pode atuar como uma peça importante para o dono de uma pequena empresa orientando quanto ao desenvolvimento desta. A escassez de recursos financeiros, a qual, geralmente, ocorre em organizações deste porte, impede com que haja fácil acesso de profissionais ligados à área de consultoria. Entretanto, toda empresa tem seu contador desde seu nascimento e pode estabelecer uma parceria a fim de obter dados mais claros e precisos.

O estudo conclui ainda a importância dos relatórios, das planilhas para demonstração e observação de cada conta trazida pelo contador de forma a auxiliá-lo nas decisões rápidas do dia-a-dia, fazendo com que a estratégia e seu planejamento futuro aconteçam, e faz com que a motivação de seus dirigentes, contamine sua equipe; e as decisões sejam tomadas de forma assertivas em busca do objetivo.

Ademais, com o advento da tecnologia, o profissional de contabilidade deve ter a ciência desta dinâmica e buscar especialização em temas contábeis para orientar melhor os clientes, mesmo não estando dentro da empresa pode haver a proximidade com o cliente, e observar a empresa dele de forma particular.

Deixando para trás o perfil reconhecido pelo empresário como o de um profissional responsável por entregas de guia do imposto. Esta percepção, além de desvalorizar a profissão, propicia que empreendedores adquiram a visão que o pagamento de cargas tributárias o grande “vilão” da prosperidade de um negócio e, por conseguinte diminui as chances de que a organização atendida cresça sólida no mercado.

Para tanto, não podemos deixar de destacar que cada empresa tem sua particularidade, a criação e consolidação de um planejamento financeiro nunca garante cem por cento de sucesso da empresa, dependendo muito do controle e de uma gestão de qualidade. Os

administradores precisam estar abertos a mudanças e reorganização, da mesma forma que deve sempre analisar as orientações do contador, adquirindo aos poucos experiência e conhecimento sobre seu negócio.

Em relação à empresa investigada, o resultado das ações propostas foi satisfatório. Todos os envolvidos esforçaram-se ao máximo, trabalhando e executando mudanças em conjunto. Durante a série de reuniões entre gerentes, por exemplo, sócios e contador chegaram à conclusão de que a contratação de advogados para negociação de todos os empréstimos, a fim de se reduzir os juros e valores de parcelas, era necessária. Uma vez esses profissionais contratados, junto aos contadores da empresa estudada, elaboraram ainda um planejamento tributário para o próximo ano. Tais decisões fizeram uma grande diferença no caixa dessa empresa.

A ferramenta de fluxo de caixa deixou claro para os gerentes, o quanto de dinheiro se recebe e o quanto se gasta, demonstrando se a sobra dinheiro ou o quanto está faltando, venha acontecer. Auxiliando a desencadear soluções de melhoria para todos os setores da organização estudada, alcançado um resultado melhor no decorrer dos meses analisados.

O caso deste artigo pode ser classificado como um caso de sucesso. No entanto é interessante questionarmos quais foram os fatores principais que contribuíram para que a pequena empresa estudada conseguisse se reorganizar com o auxílio da contabilidade. Destaca-se assim não só a análise e orientação feita pelo contador, como também a abertura dos dirigentes da empresa e suas ações durante o período estudado. Ambos procuraram auxílio de *coachs* para desenvolver habilidades de liderança, trabalhando também a motivação para se adaptar e realizar mudanças; indo atrás de alternativas de soluções mesmo diante das dificuldades; a confiança e sinergia entre contadores, sócios e advogados por meio da constante comunicação e transparência na tomada de decisões contribuíram para o desenvolvimento positivo do caso.

Pretende-se com este artigo dar uma contribuição quanto ao estudo das relações entre contador e empresários, bem como, cooperar quanto à atuação da contabilidade em diversas esferas do mundo corporativo. Estes processos obtém êxito ao se estabelecer correlações entre ações que podem ser exercidas tanto a contadores quanto a empresários, tais como: incorporação e entendimento de hierarquias dentro da organização; a análise e monitoramento constante de dados, com ferramentas gerenciais como planilhas de controle; alinhamento entre departamentos e estímulos para motivar toda a equipe, permitindo e viabilizando mudanças; execução de reuniões periódicas na empresa, favorecendo transparência,

comunicação e beneficiando soluções para eventuais problemas em conjunto.

Por fim, os gestores devem sempre buscar novas técnicas e motivações, aprimorando seus conhecimentos bem como soluções para possíveis falhas em todos os setores da empresa, tendo uma visão sistêmica organizacional, pois o mercado e o mundo estão sempre em constante mudança.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alexandre Farias. **Conhecendo a Pequena Empresa**. Jornal do Povo de Três Lagoas. Publicado em 16 de janeiro de 2008.

ALBUQUERQUE, Alexandre Farias; FILHO, Edmundo Escrivão; TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Aspectos funcionais associados à mortalidade da pequena empresa: fatores relevantes de operações, finanças e marketing no varejo de vestuário**. Encontro nacional sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, Passo Fundo, 2016.

ALBUQUERQUE, Rosana. **Um estudo aplicado sobre a violação do princípio da entidade e a visão dos gestores sobre a informação contábil em micro e pequenas empresa do comércio da cidade de Caxias do Sul – RS**. Caxias do Sul: Edição do Autor, 2011.

AUTOR DESCONHECIDO. **Guia de gestão financeira para micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.financaspraticas.com.br/assets/pdfs/guia-de-gestao-financeira-para-micro-e-pequenas-empresas.pdf>>. Acesso em: 01 de maio de 2019.

AUTOR DESCONHECIDO. **Tributos, impostos, taxas e contribuições: conheça as diferenças**. Disponível em: <<https://facil123.com.br/blog/tributos-impostos-taxas-contribuicoes/>>. Acesso em: 01 de maio de 2019.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO SOCIAL BNDS, Disponível em <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa>> Acessado em 01 de maio de 2019.

BRASIL; Código Tributário Nacional (CTN); **LEI Nº 5.172, DE 25 DE OUTUBRO DE 1966**. Dispõe sobre o Sistema Tributário Nacional e institui normas gerais de direito tributário aplicáveis à União, Estados e Municípios. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15172.htm> Acesso em 05 de Junho de 2019.

BRASIL; **LEI COMPLEMENTAR Nº 147, DE 7 DE AGOSTO DE 2014**. Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, e as Leis nos 5.889, de 8 de junho de 1973, 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, 9.099, de 26 de setembro de 1995, 11.598, de 3 de dezembro de 2007, 8.934, de 18 de novembro de 1994, 10.406, de 10 de janeiro de 2002, e 8.666, de 21 de junho de 1993; e dá outras providências, Redação da Lei das Micros e Pequenas Empresas. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp147.htm> Acesso em 05 de jun. de 2019.

FREITAS, Wesley R. S.; JABBOUR, Charbel J. C. **Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões**. ESTUDO & DEBATE,

Lajado, v 18, n. 2, p 07-22, 2011.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GITMAN, Lawrence J. **Princípio da Administração Financeira**. 7ª Ed. São Paulo: Harbar, 2002, p. 556.

GODOY, A. S. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas**. Revista de Administração de empresas. São Paulo, v. 35, n. 4, p.65-71, jul./ago. 1995.

IBGE. **As Micros e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil 2001**. Estudos e pesquisas, Informação Econômica. Numero 1. Rio de Janeiro,2003.

KASSAI, Silvia. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**. Cad. estud. [online]. 1997, n.15. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-92511997000100004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 26 de jul. de 2019.

LATORRACA, Nilton. **Direito Tributário: Imposto de renda das empresas**. 15. Ed.. São Paulo: Atlas, 2000.

MARIANO DA SILVA, Marcondes. **A importância da ferramenta fluxo de caixa para a micro e pequena empresa**. 2017. Disponível em E-book Kindle. Paginação irregular.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 9-18, jan./abr., 2008.

OLIVEIRA, Anselmo José de. **Gestão Financeira aplicada a micro e pequenas empresas**. 1º Edição, 2015. Disponível como E-book Kindle. Paginação irregular.

RESOLUÇÃO CFC nº 750 de 29 de dezembro de 1993. revogada pela 2016/NBCTSPEC - NBC TSP ESTRUTURA CONCEITUAL - D.O.U de 04/10/2016. **Dispõe sobre os princípios de contabilidade**, Brasília, 1993. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/res750.htm>> Acesso em 05 de Junho de 2019.

RINCAWESKI, Isaac. **Contador e Empreendedor: uma dupla perfeita. Conversando sobre o mundo da contabilidade**. Blumenau SC: Edição do Autor, 2014. Disponível em E-book Kindle. Paginação irregular.

SANTOS, Cleônimo. **Fechamento de Balanço: teoria e prática**. 1º ed. São Paulo: IOB, 2012.

SEBRAE-NA/ Dieese. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013**, p. 17. Disponível em: <www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf> Acesso em 05 de Junho de 2019.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. Ed. Atlas, 2004.

YIN. R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.