

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Gabriel Ferreira Guadagnin

**UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE A PERCEPÇÃO DO MICRO E DO PEQUENO  
EMPRESÁRIO QUANTO À IMPORTÂNCIA DE CONTROLES INTERNOS COMO  
PRÁTICA DE GESTÃO**

**Porto Alegre**

**2017**

**GABRIEL FERREIRA GUADAGNIN**

**UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE A PERCEPÇÃO DO MICRO E DO PEQUENO  
EMPRESÁRIO QUANTO À IMPORTÂNCIA DE CONTROLES INTERNOS COMO  
PRÁTICA DE GESTÃO**

Trabalho de conclusão curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Roberto Lamb

Porto Alegre

2017

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

Reitor: Prof. Dr. Rui Vicente Oppermann

Vice-Reitor: Prof. Dr<sup>a</sup>. Jane Fraga Tutikian

**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Chefe: Prof. Takeyoshi Imasato

Chefe Substituto: Prof. Guilherme Kirch

**FICHA CATALOGRÁFICA**

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Guadagnin, Gabriel Ferreira

Uma investigação sobre a percepção do micro e do pequeno empresário quanto a importância de controles internos como prática de gestão / Gabriel Ferreira Guadagnin --- 2017

90 f.

Orientador: Roberto Lamb

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Curso de Administração, Porto Alegre, BR-RS, 2017.

1. Micro e Pequeno Empresário. 2. Gestão. I. Lamb, Roberto. II. Título.

---

Catalogação: Stella Müller Leite – Bibliotecária - CRB 10/2481

**Departamento de Ciências Administrativas**

Rua Washington Luiz, 855 - Centro Histórico – Porto Alegre – RS

CEP: 90010-460

**GABRIEL FERREIRA GUADAGNIN**

**UMA INVESTIGAÇÃO SOBRE A PERCEPÇÃO DO MICRO E DO PEQUENO  
EMPRESÁRIO QUANTO À IMPORTÂNCIA DE CONTROLES INTERNOS COMO  
PRÁTICA DE GESTÃO**

Trabalho de conclusão curso de graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do Rio  
Grande do Sul, como requisito parcial para a  
obtenção de grau de Bacharel em Administração.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Roberto Lamb

---

Professor Avaliador

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a Deus, por possibilitar que tudo em minha vida, inclusive a realização de um estudo nessas dimensões, pudesse ser possível.

Ao meu professor orientador, Roberto Lamb, por ter acompanhado a realização deste estudo desde a fase de projeto, dando conselhos e dicas, que foram muito valiosos na geração do resultado.

À minha mãe, Janete, e ao meu pai, Carlos, por terem possibilitado que eu tivesse a instrução necessária para ter acesso a uma faculdade, e se cheguei até aqui, é devido à educação que tive em casa, por parte deles.

À minha esposa, Carol, por estar sempre ao meu lado nos momentos de trabalho, dando todo o apoio, suporte, e me lembrando de todos os compromissos que eu tinha assumido em paralelo ao TCC.

Agradeço a todos os que contribuíram para a realização deste estudo, aos entrevistados e aos que tiveram participação nos questionários, aos meus amigos e família.

## RESUMO

Este trabalho é um estudo sobre a maneira que micro e pequenos empresários percebem o uso de controles internos como prática de gestão, buscando, através de pesquisas teóricas e práticas, entender sua visão sobre esta prática, que promete uma melhor organização financeira das empresas, melhor visualização de seus resultados, e redução de riscos gerenciais. Além disso, controles financeiros promovem a eficiência dos recursos da empresa. Entretanto, para serem incorporados, é necessário investimento de tempo e dinheiro. O estudo usou a técnica do “Balanço Perguntado” como fonte de informações. No estudo, também se obteve uma percepção positiva de empresários quanto à necessidade de controles internos, e ainda se levantou uma hipótese de que empresas familiares tendem a considerar a prática de controles internos menos importante que as vendas e a produção, quando comparadas a empresas que não se consideram familiares.

**Palavras – Chaves:** controles internos, prática de gestão, micro e pequenos empresários, balanço perguntado.

## **ABSTRACT**

This work is a study about the way in which micro and small entrepreneurs perceive the use of internal controls as management practice, seeking, through theoretical and practical research, to understand their vision about this practice, which promises better financial organization of the companies, better visualization of its results, end reduction of managerial risks. In addition, financial controls promote the efficiency of the company's resources. However, to be incorporated, it is necessary to invest time and money. The study used the "Asked Balance" technique in as a source of information. In the study, a positive perception of entrepreneurs about the need for internal controls was obtained too, and a hypothesis was raised that family companies tend to consider the practice of internal controls less important than sales and production when compared to companies that do not are considered familiar.

**Key words:** internal controls, management practice, micro and small entrepreneurs, asked balance.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1:</b> As causas mais comuns de falhas no negócio.....	19
<b>Quadro 2:</b> Forma utilizada para se extrair possíveis percepções dos gestores de micro e pequenas empresas quanto ao uso de controles internos.....	28



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Fluxograma básico de controle de contas a pagar.....	21
<b>Figura 2:</b> Fluxograma básico de controle de contas a receber... ..	22

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Indicativo de empresa familiar 1 .....	40
<b>Gráfico 2:</b> Indicativo de empresa familiar 2 .....	40
<b>Gráfico 3:</b> Percepção da importância da prática de controles internos em comparação com o cuidado com vendas e produção, para empresas não familiares.....	41
<b>Gráfico 4:</b> Percepção da importância da prática de controles internos em comparação com o cuidado com vendas e produção, para empresas familiares.....	42
<b>Gráfico 5:</b> Conhecimento dos micro e pequenos empresários quanto a obtenção de lucro ou prejuízo no mês anterior ao da entrevista.....	43
<b>Gráfico 6:</b> Quem controla o caixa em espécie das empresas.....	44
<b>Gráfico 7:</b> Quem controla o caixa em bancos das empresas.....	45
<b>Gráfico 8:</b> Tempo de mercado das empresas.....	46
<b>Gráfico 9:</b> Percepção da importância da prática de controles internos em comparação com o cuidado com vendas e produção, por tempo de empresa.....	47
<b>Gráfico 10:</b> Percepção da importância da prática de controles internos em comparação com o cuidado com vendas e produção, em geral.....	48
<b>Gráfico 11:</b> Pretensão de investimento dos micro e pequenos empresários na prática de controles internos.....	49
<b>Gráfico 12:</b> O que motiva o micro e o pequeno empresário a não investir na prática de controles internos.....	50

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1:</b> Influência nos controles internos das micro e pequenas empresas.....	20
<b>Tabela 2:</b> Atividades de controle realizadas pelas empresas entrevistadas .....	38

## SUMÁRIO

1. Introdução.....	13
2. Justificativa.....	15
3. Referencial Teórico .....	16
3.1 Controles Internos.....	16
3.2 Micro e Pequena Empresa .....	17
3.3 Importância das MEs na economia Brasileira .....	17
3.4 Planejamento Financeiro e Mortalidade de Empresas.....	17
3.5 Controles Internos Aplicados.....	19
3.5.1 Controle de contas a pagar/receber .....	20
3.5.2 Controle Tributário.....	22
3.5.3 Controle de estoques .....	23
3.5.4 Controle de disponibilidades.....	24
3.5.5 Controle dos resultados .....	25
4. Objetivos .....	26
4.1 Objetivo Geral.....	26
4.2 Objetivos Específicos .....	26
5. Procedimentos Metodológicos .....	27
5.1 Coleta de Dados .....	27
5.1.1 Uso do Balanço Perguntado para Elaboração do Questionário.....	29
5.2 Análise de Dados .....	31
6. Resultados .....	32
6.1 Fase Exploratória .....	32
6.2 Fase Descritiva.....	38
7 Considerações Finais.....	52
Referências Bibliográficas.....	54
Apêndice A- Cronograma.....	56
Apêndice B: Entrevista em Profundidade para definir o Balanço Patrimonial e a Demonstração de resultados por meio da técnica do Balanço Perguntado .....	57
Apêndice C: Questionário sobre controles internos .....	59
Apêndice D - Entrevista em Profundidade 1 – Balanço Perguntado.....	62
Apêndice E - Entrevista em Profundidade 2 – Balanço perguntado .....	72
Apêndice F - Entrevista em Profundidade 3 – Balanço Perguntado .....	75
Apêndice G - Entrevista em Profundidade 4 – Balanço Perguntado.....	82

## 1. Introdução

No Brasil, existem micro e pequenas empresas cujos administradores não controlam os resultados obtidos, não sabem se tiveram lucro ou prejuízo em certo período, tratam as finanças da empresa e pessoais como se fossem uma só. Quando isso acontece, não se tem o exato conhecimento do momento de se realizar investimentos na empresa ou de se controlar a quantia de que o administrador pode usufruir para suas finanças pessoais. Uma maneira de amenizar o desenvolvimento de um cenário caótico que se origina do desconhecimento dessas informações, é através de controles internos eficientes.

Segundo o art. 3º inciso I da Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006, considera-se microempresa aquela que auferir uma receita bruta de até R\$ 360.000,00 em seu ano-calendário. O inciso II do mesmo artigo define que para uma pessoa jurídica ser considerada pequena empresa, ela deve auferir uma receita bruta de R\$ 360.000,00 a R\$ 4.800.000,00 no ano-calendário. O fato de 99% da totalidade das empresas formais do Brasil serem micro e pequenas empresas em 2011, segundo o SEBRAE (2014), fornece uma ideia da dimensão do escopo da pesquisa.

A geração de um cenário interno de descontroles provinda de falta de controles pode forçar muitas empresas a fecharem suas portas. De acordo com levantamento da consultoria Neoway publicado no jornal Estadão de São Paulo (10 de maio de 2016), devido à recente recessão econômica, a mortalidade das empresas aumentou em mais de 300% entre 2014 e 2015. O número absoluto de empresas formais e informais que tiveram suas atividades encerradas no ano de 2015 foi de cerca de 1,8 milhões em um universo de 18,9 milhões, ou seja, quase 10% do total de empresas no Brasil (ESTADÃO, 2016).

O AICPA, *American Institute of Certified Public Accountants*<sup>1</sup> (Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados), por meio de Relatório Especial da Comissão de Procedimentos de Auditoria, define controle interno como sendo “o plano da organização e todos os métodos e medidas coordenados, aplicados a uma empresa, a fim de proteger seus bens, conferir a exatidão e a fidelidade de seus dados contábeis, promover a eficiência e estimular a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas”.

---

<sup>1</sup> Citado por ATTIE, William. Auditoria: Conceitos e Aplicações. São Paulo, ed. Atlas, 2000, p.110.

Já o COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), definiu controle interno no sumário executivo de seu quadro integrado de controles internos (2013) como “um processo com o objetivo de proporcionar um grau de confiança razoável na concretização dos seguintes objetivos: eficácia e eficiência dos recursos; fiabilidade da informação financeira; e cumprimento das leis e normas estabelecidas”. Segundo o COSO, controles internos ajudam entidades a alcançar objetivos importantes e sustentar e melhorar a performance das mesmas.

Marcela Agra, da revista *Administradores.com*, levantou 8 motivos que levam uma empresa a quebrar. 2 deles estão diretamente ligados à não realização de controles internos:

1) Nunca planejar: resultados são visualizados previamente e com precisão quando há existência de controles internos. Ter como base os números obtidos no resultado possibilita um planejamento financeiro que é preventivo e muito mais assertivo.

2) Não cuidar das finanças: inviabiliza o uso eficiente e eficaz dos recursos da empresa.

Visto que controles internos ajudam a levar uma empresa à eficácia e eficiência dos recursos e que as micro e pequenas empresas em geral têm grande deficiências na gestão dos mesmos – o que contribui para a enorme quantidade de desativações de empresas no país – controles internos podem contribuir para a solução. Porém, existem muitos micro e pequenos empresários que não os realizam, conforme constatado em uma pesquisa feita no interior da Bahia e apresentada no XXI Congresso Brasileiro de Custos (2014), na qual, em um escopo de 886 empresas, apenas 27% realizavam algum tipo de controle interno.

Existem possíveis razões para que apenas poucas empresas tenham controles internos formalizados, como por exemplo, o custo de implementação, o desconhecimento da prática de controles internos ou dos benefícios que ela propõe, o tempo dedicado à sua implantação, a visão de que é algo complexo demais para implementar em uma pequena empresa, entre outros.

Dada a importância e as vantagens da aplicação das práticas de promover eficácia e eficiência nas empresas, esse estudo visou entender: qual a percepção do micro e do pequeno empresário quanto ao uso de controles internos como uma prática de gestão, que pode contribuir para a sobrevivência da empresa?

## 2. Justificativa

O entendimento da percepção do empresário sobre o assunto pode permitir o encontro de variáveis que possam influenciar o não uso e até o mau uso de controles internos. De semelhante forma, com a realização de comparações entre empresas (que realizam controles internos com as que não o fazem) no que tange a estabilidade financeira, se poderia entender melhor se o que a prática do controle interno promete (eficácia e eficiência dos recursos aplicados) realmente é obtido. A pesquisa buscou fornecer embasamento para uma solução que permita ao administrador da micro ou pequena empresa a percepção de um método para solucionar esses possíveis problemas de gestão, que variam entre incerteza financeira, ineficiência e ineficácia dos recursos aplicados, autuações por declarações/recolhimentos indevidos de impostos, entre outros.

Por exemplo, ao descobrir se a percepção do micro/pequeno empresário é de que controles internos é algo muito complexo de ser aplicado, deveria ser feita uma conscientização de que existem formas simples de aplicar controles internos já que se trata de empresas de pequeno porte. Dessa forma, se tentaria aplicar um método de controles mais simplificado para as empresas do tipo das pesquisadas nesse trabalho para investigar a maior eficiência dos recursos internos, como o COSO propõe. Dessa forma, outras empresas poderão buscar essa melhora na eficiência, se comprovada por meio de comparação com as empresas estudadas.

De qualquer forma, deve se considerar que “quando se implementam controles é importante verificar sempre o custo / benefício do controle, evitando desta forma que o custo deste seja maior do que o benefício conseguido”, (Comissão Técnica Nacional de Governança, 2010) ou seja, a implantação dessa prática não é eficaz quando se tem maior custo do que benefício.

### 3. Referencial Teórico

Nesta seção do estudo, se procurou relacionar teorias que forneçam embasamento e direcionamento à pesquisa.

#### 3.1 Controles Internos

Segundo Schmidt e Santos (2006, p. 71), o controle interno “caracteriza-se como uma atividade que mede, avalia e indica, caso seja necessário, a correção dos rumos buscando o atendimento dos objetivos e dos planos de negócio”. Dessa forma, podemos entender que controles internos são constituídos por políticas e processos criados e definidos para garantir que as operações das empresas estão atendendo aos objetivos e metas pré-definidos (LORENZONI e VIEIRA, 2013). Segundo Lorenzoni e Vieira (2013, p. 4), “Quando algo parece não estar certo, é o controle que determina o que precisa ser feito e ele é, assim, um item principal para manter uma empresa sob as perspectivas que são pré-determinadas para atender seus objetivos”. Para ficar mais claro, é apresentado o seguinte exemplo: em uma determinada empresa alimentícia, o caixa recebe o pagamento de um consumo com dinheiro em espécie. Como garantir que este dinheiro entrará para a empresa como receita de vendas? Através de um adequado controle interno que, se caso este dinheiro não for registrado como receita da empresa, se consiga identificar o responsável por isso ter acontecido, bem como o que aconteceu. Em uma auditoria neste processo, se constatará que “algo parece não estar certo”, e, após a identificação do ocorrido, dependendo da gravidade, cabe ao auditor relatar ao administrador (se já não for a mesma pessoa) para que seja tomada uma decisão.

Ainda segundo essas autoras, “Analisando o conceito de controle interno nota-se que se torna difícil pensar em uma empresa, independente do seu tamanho, que não possua qualquer forma de controle, pois o controle interno auxilia no planejamento, organização e na proteção do patrimônio” (LORENZONI e VIEIRA, 2013, p. 4). Ou seja, quando se quer entender a percepção do empresário quanto ao uso de controles internos como prática de gestão, se busca entender se seu patrimônio está bem protegido, se seu planejamento está adequado e se o mesmo não está exposto a riscos operacionais e fiscais, o que pode até contribuir para a mortalidade de algumas empresas, em casos mais extremos.



### 3.2 Micro e Pequena Empresa

Existem vários critérios utilizados para a definição das Micro e Pequenas Empresas. Entre as mais conhecidas estão: a quantidade de empregados na empresa, capital social e receita bruta (MARTINS, 2014).

Conforme citado anteriormente, de acordo o art. 3º inciso I da Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006, considera-se microempresa aquela que auferir uma receita bruta de até R\$ 360.000,00 em seu ano-calendário. O inciso II do mesmo artigo define que para uma pessoa jurídica ser considerada pequena empresa, ela deve auferir uma receita bruta de R\$ 360.000,00 a R\$ 4.800.000,00 no ano-calendário.

Visto que esta definição nos parece a mais adequada, as micro e pequenas empresas consideradas neste estudo tiveram esta, como base.

### 3.3 Importância das MEPs na economia Brasileira

Segundo Martins (2014, p. 19), “As MEP [micro e pequenas empresas] são fundamentais para promover o crescimento e a geração de emprego e renda da população. Em relação à importância da mesma, o aumento na criação MEP’S no mercado, situações como pobreza, marginalidade e desigualdades sociais diminuiriam e conseqüentemente o desenvolvimento do país cresceria”.

De acordo com o SEBRAE (2014), as micro e pequenas empresas representavam 99,1% das empresas formais no Brasil, somando, em conjunto, um valor de adicionado de 27% do total do PIB do país. O dado sugere uma perceptível importância das micro e pequenas empresas no Brasil, visto que seu valor adicionado reflete diretamente na economia do país.

Entretanto, MEPs têm taxa de sobrevivência baixa, conforme já referenciado ao jornal Estadão de São Paulo, e “Um dos principais fatores que influenciam no fechamento das MEP’S é a falta de controle e planejamento eficaz, com fins de auxílio na tomada de decisão” (MARTINS, 2014, p. 22).

### 3.4 Planejamento Financeiro e Mortalidade de Empresas

Planejamento, segundo Braga (1989), consiste em:

- 1- Definir antecipadamente os objetivos (o que se deseja alcançar);
- 2- A forma pela qual as ações serão resolvidas e desenvolvidas (como será feito);
- 3- Os meios e os recursos necessários (com o que, e por quanto será feito);
- 4- Os prazos de execução e as épocas de conclusão de cada etapa (quando será feito); e
- 5- Os responsáveis pela execução das etapas do plano (por quem será feito).

Dessa forma, o planejamento financeiro enfoca os meios e os recursos necessários para alcançar os objetivos antecipadamente definidos.

A falta de controles internos gera dificuldades no planejamento financeiro, impactando na situação econômico-financeira de grande parte das micro e pequenas empresas. Segundo Raza (2008), “Planejar é uma das tarefas mais importantes das empresas e é através do planejamento que se realiza uma gestão competente e eficaz, principalmente nas atividades financeiras”. Os controles internos atuam, também, como forma de obtenção de informações que embasam um adequado planejamento. Dessa forma, Raza (2008, p.16) complementa que “A falta de informações é o grande vilão nas pequenas empresas”.

Em geral, uma micro ou uma pequena empresa é administrada pelo próprio proprietário (GOMES, 2004). Isso comumente leva o compartilhamento da administração com pessoas próximas, como, por exemplo, uma administração que se torna familiar (FARIA, BARBOSA, LOPES e OLIVEIRA 2014). Dessa forma, é comum que não haja planejamento financeiro e carência de controles internos, visto que a relação entre os administradores é baseada na confiança familiar. Isso pode ser mais comum em casos em que os administradores são inexperientes, o que de certa forma pode levar ao encerramento das atividades da empresa. Esse fracasso pode ser gerado pela falta de informações para exercer planejamento financeiro, visto que, em geral, não se realiza controles internos.

Nos casos em que uma empresa realize controles internos durante certo período, se terão informações de despesas, custos, receitas, demandas, vendas, entre outros, o que, indubitavelmente serve de base para um planejamento financeiro adequado e consequente maior estabilização financeira da empresa.

Chiavenato (2008, p. 29), levanta possíveis motivos da mortalidade de empresas, conforme Quadro 01:

**Quadro 01:** As causas mais comuns de falhas no negócio

<b>Inexperiência — 72%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incompetência do empreendedor</li> <li>• Falta de experiência de campo</li> <li>• Falta de experiência gerencial</li> <li>• Experiência desequilibrada</li> </ul>
<b>Fatores econômicos — 20%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucros insuficientes</li> <li>• Juros elevados</li> <li>• Perda de mercado</li> <li>• Mercado consumidor restrito</li> <li>• Nenhuma viabilidade futura</li> </ul>
<b>Vendas insuficientes — 11%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fraca competitividade</li> <li>• Recessão econômica</li> <li>• Vendas insuficientes</li> <li>• Dificuldade de estoque</li> <li>• Localização inadequada</li> </ul>
<b>Despesas excessivas — 8%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dívidas e cargas demasiadas</li> <li>• Despesas operacionais elevadas</li> </ul>
<b>Outras causas — 3%</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negligência</li> <li>• Capital insuficiente</li> <li>• Clientes insatisfeitos</li> <li>• Fraudes</li> <li>• Ativos insuficientes</li> </ul>

Fonte: Chiavenato (2008, p.29)

Pode-se perceber que, segundo as pesquisas de Chiavenato (2008), o principal motivo que leva as empresas à mortalidade é a inexperiência de seus administradores. Isso nos leva refletir se a inexperiência se relaciona com a preocupação em não estar exposto a riscos que podem ser identificados e controlados pelo uso de controles internos, um assunto que foi abordado no entendimento da percepção do micro e pequeno empresário quanto ao uso de controles internos.

### 3.5 Controles Internos Aplicados

Faria, Barbosa, Lopes e Oliveira (2014) realizaram uma pesquisa descritiva sobre a percepção dos profissionais de contabilidade do município de Serrinha-BA acerca dos controles internos em micro e pequenas empresas. Durante essa pesquisa, os autores entrevistaram escritórios de contabilidade daquele município através de um questionário. Foram entrevistados

11 contadores, que realizavam a contabilidade, como prestação de serviços, de 884 micro e pequenas empresas do município em questão.

Na pesquisa, conforme Tabela 01 abaixo, os autores constataram que na maioria das empresas não existe influência de controles internos sobre elas mesmas, visto que os contabilistas desconhecem a existência dessa prática nas empresas:

**Tabela 01:** Influência nos controles internos das micro e pequenas empresas.

<b>Existência de influência</b>	<b>Nº de profissionais de contabilidade</b>	<b>Percentual</b>
Sim, sempre	01	9%
Sim, eventualmente	02	18%
Não, nunca	08	73%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fonte: Faria, Barbosa, Lopes e Oliveira (2014, p. 10)

Verifica-se que a absoluta maioria das empresas envolvidas na análise poderiam estar expostas a maiores riscos operacionais devido à falta de controles internos. Dessa forma, se pode ter um elemento de evidência da percepção dos micro e pequenos empresários quanto ao uso de controles internos como forma de gestão, visto que muitos não o utilizam.

Além disso, nessa pesquisa, observou-se que, para esses profissionais, as principais atividades expostas a riscos na ausência de controles internos são (em ordem decrescente de exposição) (FARIA, BARBOSA, LOPES e OLIVEIRA, 2014, p. 10):

- 1- Controle de contas a pagar/receber (27%)
- 1- Controle tributário (27%)
- 3- Controle de estoques (18%)
- 3- Controle de disponibilidades (18%)
- 5- Controle dos resultados (10%)

Dessa forma, buscou-se trazer a definição, importância e alguns dos riscos que são criados na inexistência de controles internos nas áreas acima, para posteriormente se entender de que maneira o micro/pequeno empresário percebe esta importância:

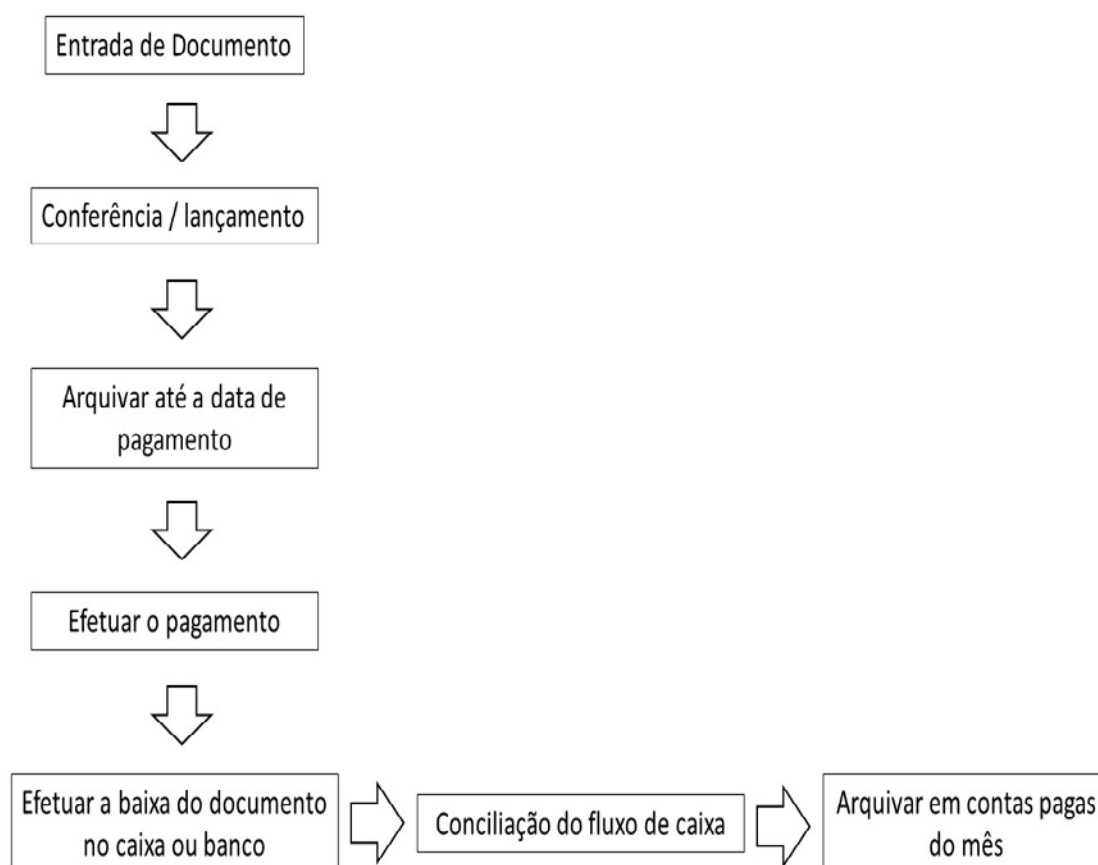
### 3.5.1 Controle de contas a pagar/receber

É imprescindível que um gestor realize controle de contas a pagar e a receber, visto que a perda desses controles pode deixá-lo à mercê da boa-fé de seus clientes e fornecedores.

O controle de contas a pagar diz respeito às obrigações financeiras da empresa junto a fornecedores de mercadoria ou de prestação de serviços. Para se manter este controle, é preciso registrar todas as obrigações descritas, mantendo uma base histórica e controlando as datas para efetuação de pagamentos. O controle deve incluir todas as despesas fixas mensais (provindas de contratos), em paralelo com a compra de mercadorias e prestação de serviços provindas de notas fiscais.

O controle de contas a pagar obedece um fluxograma básico que apresenta etapas pré e pós-pagamento para se manter uma base de dados histórica (Figura 01):

**Figura 01:** Fluxograma básico de controle de contas a pagar.



Fonte: SILVA (2013, p. 24)

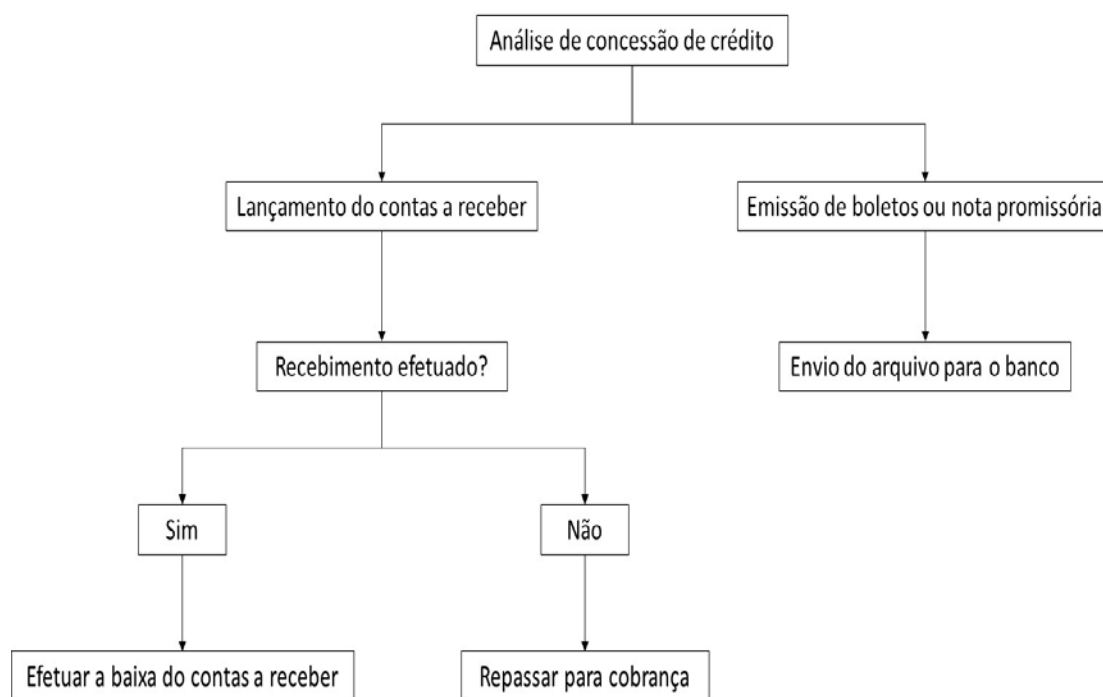
Já o controle de contas a receber diz respeito aos direitos financeiros da empresa junto a seus clientes. Os direitos financeiros passam a existir com emissão de nota fiscal, para que sejam considerados obrigações financeiras dos seus clientes, devendo corresponder a um

crédito em conta corrente para as vendas a vista e à criação de um recebível de vendas para as vendas a prazo.

De semelhante modo, para se manter esse controle, é preciso registrar todos os direitos descritos, mantendo uma base histórica e controlando as datas em que seus recebimentos são devidos. Ainda que as receitas sejam fixas, decorrentes de contratos, é necessário um controle de receitas fixas mensais, junto com os controles de venda de mercadorias e prestação de serviços provenientes de vendas avulsas.

A etapa de análise e concessão de crédito antes de realizar a venda - necessária visto que existe o risco de inadimplência - integra o processo de controle de contas a receber. Além disso, na ocorrência de inadimplência, além do controle contas a receber é necessário o controle das cobranças dos devedores inadimplentes (Figura 02):

**Figura 02:** Fluxograma básico de controle de contas a receber



Fonte: SILVA (2013), p. 25

### 3.5.2 Controle Tributário

O Brasil é um dos países que mais cobra impostos como percentual do PIB, no mundo. Em 2010, a carga tributária do país foi de 35,04% do total do PIB (VELLO e MARTINEZ, 2014, p. 119). Pelo fato de existir esta enorme carga tributária, muitas organizações “buscam

investir em atividades que proporcionem a redução ou diferimento dos tributos” (VELLO e MARTINEZ, 2014, p. 119). Dessa maneira, uma empresa que realiza um controle tributário eficiente tem grande vantagem frente às que não realizam, visto que suas despesas tributárias podem ser amplamente reduzidas.

Pode haver organizações ineficientes em matéria tributária, essas empresas teriam assim um ônus tributário maior do que os outros competidores do setor. Dada a magnitude do custo fiscal das empresas brasileiras, imagina-se que essa ineficiência prejudique a capacidade competitiva da organização e aumente seu risco em relação às suas rivais. (VELLO; MARTINEZ, 2014, p. 119)

Além disso, existe uma outra razão significativa para a realização de controles nessa área ser considerada tão importante: risco de autuações por créditos tomados indevidamente e por impostos não pagos no prazo.

A ineficiência do controle tributário também pode prejudicar outros controles. Por exemplo, em caso de, por falta de informação de quem controla as contas a receber da empresa, alguma entrada for feita pelo valor bruto de determinada nota fiscal, haverá prejuízo neste controle, visto que a entrada de caixa será líquida de impostos, havendo descasamento de valores com as contas a receber (o exemplo é embasado em um caso real com o qual o autor desta monografia já se deparou). Portanto, é necessário que os responsáveis por realizar controles financeiros estejam bem informados sobre a legislação tributária que se aplica a suas operações.

### 3.5.3 Controle de estoques

Para Araújo (2007), o controle de estoque é todo procedimento realizado para registrar, fiscalizar e gerir a entrada ou saída de mercadorias de qualquer espaço seja ele destinado à comercialização, armazenamento para almoxarifado ou ainda para a utilização na fabricação dos produtos (matéria prima).

Como garantir a eficiência da operação quando quem movimenta os estoques é um funcionário contratado, ou quando mais de um sócio movimenta estoques? Com a ausência de controle sobre os estoques, a organização fica à mercê da boa-fé de todos os que têm acesso aos estoques, visto que há o risco do desvio de estoque, por má-índole ou por descuido de controles

que permitam o acesso de terceiros. Dessa forma, é importante se buscar o controle sobre as entradas e saídas e os saldos de produtos em estoque. O auxílio de um sistema ERP, ou controle simplificado equivalente, é recomendável, desde que o custo não exceda ao benefício que o controle trará.

Um bom controle de estoque e um monitoramento da sua movimentação são atividades indispensáveis para a lucratividade e para competitividade da empresa; porém, o custo do controle de estoque não deverá exceder os benefícios que ele possa proporcionar. (REICHENBACK; KARPINSKI, 2010, p.3)

Além disso, o controle de estoque proporciona o conhecimento do saldo corrente dos itens, o que serve de informação para o comprador no momento de reposição. Dessa forma, essa prática de gestão contribui para que não se perca receita devido à falta de estoque, pois há minimização desses casos.

Para se garantir o controle de estoque, periodicamente se deve realizar procedimentos de inventário (ou contagem), para ajustar o saldo atual, além de verificar a existência de eventuais perdas e chamar a atenção para a investigação de seus motivos, e o custo incorrido com perdas.

#### 3.5.4 Controle de disponibilidades

Disponibilidades são recursos financeiros de alta liquidez, em termos contábeis. O termo compreende o conjunto de caixa e equivalentes de caixa, ou seja, a quantia líquida de dinheiro em espécie somada aos saldos bancários da empresa (que inclui aplicações financeiras resgatáveis sob demanda).

Segundo Chimpolo (2014, p. 35), “De todos os ativos de uma empresa, as disponibilidades (sobretudo a nível dos meios monetários) são os mais vulneráveis a ponto de, eventualmente, serem objeto de utilização não apropriada por parte das pessoas que, a qualquer nível, trabalhem nessa empresa”. Portanto, deve-se ter um cuidado especial com os controles internos de disponibilidades, frente a essa vulnerabilidade.

Um dos maiores riscos relacionados às disponibilidades, é a utilização do caixa da empresa para fins pessoais de um dos sócios ou de certo funcionário que tenha acesso a ele. Dessa forma, um exemplo de minimização desse risco é a utilização de um controle interno,



como a autorização de saída de caixa ser feita por uma pessoa de confiança, que não participa do restante do processo de pagamentos e recebimentos. Os controles internos relacionados às disponibilidades buscam, de forma geral, minimizar esse risco, promovendo maior segurança na gestão do caixa.

#### 3.5.5 Controle dos resultados

Controle e monitoramento de resultados financeiros na organização são tão importantes quanto ou até mais importantes que os demais controles, visto que refletem a situação vivenciada no período em questão. Também é a partir desse controle que se obterá a visão sobre a implicação dos controles internos implementados pela empresa. Sem controlar os resultados, a eficácia dos demais controles internos é fraca.

Além disso, a falta de controle de resultados implica no desconhecimento do proprietário da organização se a mesma está lhe trazendo o benefício que se espera.

## 4. Objetivos

Esta seção apresenta os objetivos deste trabalho.

### 4.1 Objetivo Geral

- O objetivo geral do presente estudo é de entender qual a percepção do micro e pequeno empresário sobre o uso de controles internos como prática de gestão.

### 4.2 Objetivos Específicos

- Verificar se a experiência do empresário influencia na opinião do mesmo quanto ao uso de controles internos;
- Determinar o que motiva o empresário a não realizar controles internos, nos casos aplicáveis;
- Verificar, caso aplicável, quais os controles internos mais e menos utilizados pelos micro e pequenos empresários, relacionando-os à sua importância teórica;
- Verificar se o uso de controles internos nas micro e pequenas empresas traz o resultado a que se propõe na teoria.
- Verificar qual a importância do uso de controles internos, para o empresário.

## 5. Procedimentos Metodológicos

A proposição de plano desse trabalho foi a de coletar informações que relacionassem a experiência dos empresários, o seu conhecimento sobre a prática de controles internos, se essa prática era aplicada na sua empresa e o motivo para isso, além da averiguação de quais controles internos cada empresa utilizava e a verificação de quão importante essa prática era na percepção do empresário.

Com intuito de atingir os objetivos do presente trabalho, e levando em consideração a revisão bibliográfica, classificou-se a presente monografia como uma pesquisa aplicada, visto que seu propósito é entender como o gestor opera e considera o uso de controles internos. Procurou-se basicamente entender e explicar a percepção de micro e pequenos empresários quanto ao uso das práticas e procedimentos ligados à área de controles internos. Como resultado desse tipo de pesquisa, esperava-se entender a eventual fonte de problemas enfrentados por esse público e contribuir para o conhecimento na área de gestão das micro e pequenas empresas (ROESCH 1999, p.65).

### 5.1 Coleta de Dados

As informações foram coletadas através de uma pesquisa de campo em duas etapas: uma qualitativa e exploratória baseada em entrevistas e outra qualitativa e descritiva baseada em questionários. Devido ao fato de essa monografia consistir na exploração inicial de uma temática relacionada à percepção de gestores de micro e pequenas empresas sobre o tema de estudo, aplica-se a abordagem exploratória (NIQUE e LADEIRA, 2014) e para o posterior aprofundamento da percepção desses gestores de maneira geral, segundo Nique e Ladeira (2014, p. 69), a pesquisa descritiva é também indicada. Segundo Malhotra (2011, p. 133), para a abordagem exploratória recomenda-se o uso de entrevistas em profundidade para tratamento de assuntos que os entrevistados eventualmente possam considerar como confidenciais. Como a concepção desta pesquisa previa indagações relativas a dados financeiros, o que geralmente é considerado pelos empresários como informações confidenciais, optou-se pelo uso de entrevistas em profundidade.

Segundo Flick (2009, p. 9), “a pesquisa qualitativa se abstém de estabelecer um conceito bem definido daquilo que se estuda e de formular hipóteses no início para depois testá-las. Em vez disso, os conceitos (ou as hipóteses, se forem usadas) são desenvolvidos e refinados no

processo de pesquisa”. Essa referência embasa a pesquisa qualitativa descritiva que foi realizada com o uso de questionários, pois as hipóteses levantadas na fase exploratória foram refinadas na fase descritiva, mas não foram testadas, visto que o número de respostas não foi suficiente para a tomada de conclusões acerca da população envolvida na pesquisa. Por este motivo, classifica-se o método de abordagem dessa pesquisa como qualitativa e não como quantitativa.

Antecedendo a pesquisa, foi desenvolvido um roteiro a ser seguido, para a realização de entrevistas em profundidade com alguns micro e pequenos empresários na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Segundo Nique e Ladeira (2014, p. 67), “o tamanho da amostra não é uma preocupação grande da abordagem exploratória”. Portanto, para se estabelecer o número de entrevistados, foi levado em conta a possibilidade de as respostas apresentarem um viés de repetição dos temas tratados, a partir de um certo número de respostas. Partiu-se então do princípio de que quando isso ocorresse, se poderia concluir a etapa exploratória, e passar para a etapa descritiva.

Durante as entrevistas da etapa exploratória, as informações coletadas foram gravadas e posteriormente transcritas. Nessas entrevistas, os empresários foram indagados sobre qual era sua visão sobre o uso de controles internos, sua importância considerada, se havia pretensão de investimentos, entre outras questões que permeiam o assunto, além de seu conhecimento sobre as questões patrimoniais da empresa. A pesquisa foi organizada de forma que se pudesse analisar separadamente as respostas para cada questão e cada entrevistado.

Para verificar as possíveis percepções dos gestores quanto ao uso de controles internos nas MPEs dessa pesquisa, foram definidas cinco variáveis como possíveis para descrever a percepção dos mesmos sobre o assunto, conforme Quadro 02 apresentado a seguir:

**Quadro 02:** Forma utilizada para se extrair possíveis percepções dos gestores de micro e pequenas empresas quanto ao uso de controles internos.

Variável	Descrição
Conhecimento da prática	Inicialmente, deve se identificar se o gestor conhece as práticas e procedimentos relacionados às práticas em questão. Não há como se ter uma percepção consolidada sobre uma prática que não se conhece. Essa variável teve maior peso que as demais na extração da percepção do empresário quanto a essa prática.
Experiência do empresário	Observar se a experiência do empresário influencia na percepção do mesmo sobre controles internos. A pouca experiência dos gestores ameaça a sobrevivência das MPEs. Esperava-se que gestores menos experientes não tivessem grande preocupação com riscos que podem surgir na ausência de controles.
Pretensão de investimento	Pretendia-se verificar se havia gestores com prioridades de investimento em práticas que reduzissem outras despesas e custos ao invés de investir em redução de riscos.
Grau de importância da prática de controles internos na gestão	Pretendia-se verificar como o gestor avaliava a importância da prática de controles internos.
A prática de controles internos na gestão do empresário	O fato de um gestor ter práticas de controles significa que considera importante investir nas mesmas, o que leva a conclusão de que o mesmo tem uma boa percepção das práticas de controles internos. Também buscou-se entender o que motivava ou não o uso de práticas de controle, além de averiguar quais os controles mais utilizados em sua gestão.

Fonte: Elaborado pelo autor

As variáveis do Quadro 02 foram utilizadas para dimensionar e classificar a percepção do empresário quanto ao uso de controles internos na escala de importância por ele considerada.

#### 5.1.1 Uso do Balanço Perguntado para Elaboração do Questionário

Para analisar se a empresa possui, de maneira efetiva, controles financeiros estruturados, utilizou-se da metodologia do balanço perguntado. Essa metodologia é muito utilizada com fins de analisar a situação econômico-financeira de pequenas empresas, servindo também como instrumento de planejamento empresarial (KASSAI e KASSAI, 2001). Segundo esses autores, “pelo fato de [o balanço patrimonial] ser levantado diretamente das transações e do testemunho do dono da empresa, pode-se adotar critérios simples e objetivos, e os mais próximos possíveis da realidade econômica da empresa”. Dessa forma, nessa metodologia, encontra-se uma

possibilidade de verificar se o empresário possui conhecimento e controle sobre suas finanças empresariais, e de que forma isso é desempenhado.

O balanço perguntado consiste em uma sequência de perguntas diretas ao entrevistado sobre seus saldos em cada um dos itens levantados por Kassai e Kassai (2001, p. 8 e 9):

Algumas instituições de créditos para pequenas empresas e órgãos ligados ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), destacam os seguintes itens sob a forma de um balanço perguntado, a saber:

- Dados cadastrais: [...]
- Dados econômicos e financeiros: disponibilidades da empresa e dos sócios, saldo atual e saldo médio de contas a receber, faturamento nos últimos meses, tributos incidentes diretamente sobre as vendas, prazo de vendas, valor do estoque atual e de anos anteriores, investimentos em outras sociedades, imobilizado e bens em uso na atividade, participação das vendas à vista e a prazo, prazo de pagamentos, adiantamentos de clientes, obrigações fiscais e encargos trabalhistas, folha de pagamento, despesas gerais e administrativas, serviços de terceiros, aluguéis, receitas e despesas financeiras etc.
- Quadro das dívidas da empresa/sócio: capital de giro, contas garantidas e cheques especiais, *leasing*, financiamento de veículos, parcelamento de tributos etc., bem como detalhamentos de valor, prazos de vencimento, taxas de juros, provisões e comprometimentos mensais etc.
- Perspectivas do negócio a médio e longo prazo: [...].

Dessa forma, com fins de utilizar essa metodologia para entender qual a percepção do micro e pequeno empresário quanto ao uso de controles internos como prática de gestão, o balanço perguntado foi adaptado, especificamente para identificar o conhecimento (ou desconhecimento) dos empresários quanto a sua situação patrimonial. O resultado dessa adaptação foi utilizado na geração de um modelo de entrevista em profundidade, apresentado no Apêndice A.

Baseando-se nas possíveis percepções desses gestores quanto ao uso de controles internos como prática de gestão, foi então desenvolvido um questionário padrão, com assertivas predominantemente fechadas, que foi testado com alguns empresários conhecidos pelo autor do estudo (fase de pré-teste) para se observar algumas possíveis incoerências, e após validado e corrigido, foi publicado, via *Google Forms*, a uma pequena quantidade de micro e pequenas

empresas na cidade de Porto Alegre, onde puderam ser respondidos pelos respectivos empresários.

Para a realização de uma pesquisa quantitativa descritiva, deve ser levantado um alto volume de entrevistados. Empresários não são um público altamente acessível, o que justifica um baixo número de respondentes e conseqüente classificação da pesquisa como qualitativa descritiva.

## 5.2 Análise de Dados

Para possibilitar a análise dos dados coletados, as respostas foram extraídas para uma base em Excel, onde se pôde organizar os dados a fim de buscar tendências.

## 6. Resultados

Nesta seção do estudo são apresentados os resultados obtidos com a pesquisa.

### 6.1 Fase Exploratória

Todas as entrevistas da fase exploratória foram realizadas com proprietários de empresas localizadas em Porto Alegre – RS com o roteiro de entrevista em profundidade apresentado no Apêndice A. Entrevistou-se inicialmente o proprietário de uma escola de música. A transcrição dessa entrevista é apresentada no Apêndice C.

Na entrevista, verificou-se que a empresa parecia possuir um adequado controle financeiro, estruturado e com baixos riscos operacionais, visto que somente o proprietário tinha acesso às finanças da empresa. O controle de caixa era feito através de um *software* chamado DKsoft, que também era utilizado no controle de contas a pagar e a receber. Ele dividia os clientes em uma planilha entre os que realizavam pagamento através de boleto e os que realizavam pagamento em dinheiro. O proprietário lançava todos os valores de contas a receber no sistema, assim como todas as movimentações bancárias. A empresa não costumava fazer compras a prazo, mas os sócios possuíam uma dívida devido ao financiamento realizado na aquisição da empresa, que, equivocadamente, consideravam ser uma dívida da empresa. As compras a prazo eram: compra de toner da impressora e material de escritório, o que também era controlado através desse sistema, possuindo baixo fluxo de contas a pagar a fornecedores. Por ser uma empresa prestadora de serviços, não se realizava controle de estoques.

No balanço patrimonial estruturado com base nas informações do proprietário, a empresa teve lucro de quase 6 mil reais no mês anterior ao da entrevista. Porém, até o momento da entrevista considera que 8 mil reais foram classificados como contas a receber de clientes inadimplentes em seu balanço patrimonial, sem considerar uma provisão para perda desse valor. Além disso, a empresa possuía uma reserva de caixa que apresentava redução continuada. O lucro contábil pode originar uma falsa impressão de que a empresa está em uma situação saudável, mas na perspectiva financeira, estava claramente em uma situação difícil, e possivelmente, com risco de quebra devido às inadimplências. Não é por acaso que o proprietário comentou que nunca conseguia retirar dividendos da empresa.

O segundo empresário entrevistado foi o proprietário de um bazar. Sua entrevista foi realizada de maneira escrita, e anexada no apêndice D. Era uma empresa familiar com 12 anos



de mercado. Verificou-se que a empresa possuía um controle financeiro rudimentar. Existia controle de custos, receitas, e contas a pagar através de uma planilha de Excel. O controle de caixa era simples: uma contagem de caixa no final do dia, que era cruzada com os registros de venda e saldo inicial do dia. Em relação ao caixa, não haviam riscos operacionais significativos, mas esse controle era importante para assegurar que as receitas estavam sendo corretamente registradas nos controles das planilhas de Excel. O extrato bancário era consultado com regularidade, e não havia aplicações financeiras nem empréstimos bancários. As vendas eram realizadas à vista ou com prazo de 30 dias no cartão de crédito (o que praticamente eliminava o risco de inadimplência). Não havia controle de estoque, mas se estimava que havia um giro médio de estoque de 30 dias e um valor total de cerca de R\$ 60.000,00 em estoque. A empresa não possuía Ativo Imobilizado ou Intangível, alugava suas instalações e pagava um aluguel mensal de R\$ 2.600,00 pelo imóvel. Fazia 90% das suas compras com prazo médio de 30 dias no cartão de crédito e em boleto. Havia controle de contas a pagar na planilha de Excel, e com a organização dos boletos.

No balanço patrimonial perguntado montado com base nas respostas da entrevista, a empresa registrou um prejuízo de R\$ 40,00 no mês de setembro de 2017. Ao contrário da escola de música analisada anteriormente, apesar de demonstrar prejuízo, a empresa não estava com a saúde financeira tão prejudicada pois não havia inadimplência expressiva. Entretanto, o proprietário vivia uma situação difícil, pois não estava conseguindo obter lucro com a empresa apesar de todo seu trabalho. Também, pela falta de controles efetivos (principalmente de estoque), verificou-se que o proprietário não conseguia visualizar seus dados patrimoniais de forma precisa. Dessa forma, havia uma defasagem em suas informações, que poderiam influenciar em sua tomada de decisão. Por exemplo, a empresa havia investido, há pouco, uma pequena quantia em produtos alimentares, porém não conseguiu afirmar se esse investimento teve um bom retorno, pois apesar da margem de 30% sobre o custo, alguns produtos acabavam descartados por ter seu prazo de validade expirado, por não conseguir vender em tempo hábil, o que significa um erro de planejamento nas contas. Esses descartes originavam perdas que o proprietário sequer conseguia mensurar. Além disso, existia perda de estoque por roubo de produtos pelos passantes, que se o proprietário não percebia no ato, acabava faltando em estoque, e só nesse momento era colocada em uma pequena lista, feita à mão, de compra de produtos, o que também influenciava no aumento de seus custos, e perda de receita.

O proprietário não considerava o controle financeiro uma prática fundamental, conforme colocado em entrevista, pois não havia funcionários e não havia um bom fluxo de

vendas. Ele acreditava que fundamental era o autocontrole no momento em que fazia compras, além de um bom controle de pagamento de boletos de seus fornecedores, para que não houvesse inadimplência por parte da empresa por ineficiência nesse quesito.

Posteriormente, se entrevistou o proprietário de um restaurante. A transcrição dessa entrevista foi anexada no Apêndice E. Esse proprietário tinha apenas um sócio, que era um amigo que julgava ser de confiança. Essa empresa possuía controles financeiros em nível moderado: possuía controle de custos, receitas, contas a pagar, disponibilidades e de estoques através de uma planilha de Excel.

A empresa apresentava boa situação financeira, tendo registrado lucros de cerca de R\$ 35.000,00 no mês de agosto de 2017, de acordo com a DRE estruturada a partir da entrevista. Seu maior problema estava no controle de contas a receber, pois não conseguia conciliar as receitas de cartões de crédito nas datas previstas para recebimento, por falta de tempo e conhecimento. Relatou que tem muita insegurança nas entradas provindas de cartão de crédito e afirmou que perde dinheiro pois no passado já identificou receitas que converteram em perdas pois não houve entrada de caixa. O empresário afirmou que a administradora de cartão de crédito não repassava as suas receitas com exatidão, o que pode sugerir que a administradora podia apresentar falhas em seu controle de obrigações financeiras ou, simplesmente, uma confirmação da incapacidade do empresário de conciliar suas vendas e recebimentos. Dessa forma, o proprietário até comentou que iria estudar se compensaria uma possível contratação de pessoal ou de terceiros para realizar a conciliação das entradas por cartão de crédito.

De semelhante modo ao entrevistado anterior, não havia pretensão de investimento em práticas de controles internos por parte desse empresário na ocasião da entrevista. Acreditava que seria uma necessidade no futuro entretanto, pois defendeu que quanto maior o porte da empresa, maior o ganho que obteria quando controlasse efetivamente sua estrutura financeira, pois relatou que a empresa tende a crescer no mercado. Essa necessidade não visa propriamente praticar controles internos, mas de pessoal para fazê-lo, conforme relato: *“No futuro, quando a empresa criar mais corpo, [a necessidade] é de uma pessoa que seja responsável pelo financeiro, uma pessoa com conhecimento financeiro [...] eu teria o interesse de ter um acompanhamento mais apurado, mais profissional”*.

Apesar de não haver pretensão de investimentos na ocasião da entrevista, considerava extremamente importante manter os recursos financeiros da empresa bem controlados, principalmente quando se trabalha com pouca margem de lucro em cima dos produtos. Nesse caso, por trabalhar com margens altas, o empresário possuía, na sua empresa, um capital de giro

muito alto, e nisso via risco. Nas suas palavras: *“Principalmente, em negócio que tem que ter um capital de giro, um caixa forte, como um restaurante, porque ali é todo dia pagamento. Se dá uma zebra de ter duas ou três semanas de baixa, exemplo, a dois meses choveu quinze dias seguidos e foi horrível, o movimento cai em sessenta por cento e a tua conta continua a mesma. E você precisa continuar comprando, pagando funcionário. Então, se não tiver o mínimo de inteligência, para prever, para ter um uma reserva dessa grana, que pode precisar nesses dias de baixas, quebra em um mês, é muito fácil de quebrar, é assustadoramente fácil de quebrar. A gente teve em março por conta de janeiro e fevereiro que foi muito fraco uma chance real de quebrar e depois volta”*, afirma.

E esses riscos de quebrar não estavam sendo adequadamente cobertos, pois ele mesmo afirmou: *“Hoje nós não temos uma gestão financeira de fato. O que a gente faz é um acompanhamento de entrada e saída, pagamento de boleto (só conferir se está tudo certo). Eu não... por exemplo, se estivesse um financeiro ativo na empresa eu saberia exatamente o custo do meu bife num dia, por exemplo. Isso eu não sei, não sei qual é o custo marginal. Eu tenho uma estimativa que eu peço no final do mês dividido pelo número de almoços e dá mais ou menos sempre igual. Mas, o nosso controle mesmo financeiro é de entrada e saída, investimento nenhum acho que até poderia ser feito investimento com o dinheiro em caixa que tem uma liquidez alta. Porque nós temos meses de baixa, então a gente tem uma reserva no ano para que a gente consiga honrar com o décimo terceiro dos funcionários, os custos extras de final de ano e também com os dois meses de baixa total, que são janeiro e fevereiro, que faturamos quarenta por cento do que se fatura nos outros meses”*. Ou seja, havia risco de preparo de pratos cujo custo seria maior que a receita originada a partir dos mesmos, sem que se saiba.

Finalmente, se entrevistou o proprietário de um salão de beleza. Entrevista a qual foi anexada no apêndice F. Esse proprietário abriu essa empresa com sua mãe, há 5 meses. Essa empresa possuía poucos controles financeiros: não possuía controle de custos e de estoques e não registrava os aportes financeiros feitos pelos sócios. Controlava apenas receitas, contas a receber e contas a pagar, e possuía risco considerável nas suas disponibilidades, pois relatou o seguinte: *“[controlar os gastos ocasionais] é uma coisa muito importante, porque as vezes, é o que acontece se o cliente paga em dinheiro, e isso é uma coisa que a gente ainda não tem um controle tão grande quanto o cartão, que vai direto para o PagSeguro. Então, depende de um livro-caixa que a pessoa tem, e ela vai anotar isso lá. Se ela não anotar, e pegar esse dinheiro e fazer alguma coisa, a gente não sabe esse dinheiro sumiu. Isso é um risco que a gente está sujeito, porque pode ser 20 pila de uma unha, ou pode ser de uma progressiva, que é cara”*.

Notamos uma grande carência nos controles internos dessa empresa “recém-nascida”, que nem estimava o resultado que estava tendo. A empresa não conseguia controlar seus custos, e a informação que o proprietário passou foi de que os estoques eram planejados para durar um mês: *“A conta que a gente faz é ter produto suficiente para um mês de serviço, e deve ter mais ou menos uns 5 ou 6 mil de estoque”*. Dessa forma, estimando que esses 5 ou 6 mil de estoque eram gastos em um mês, a empresa teve esse valor de custo operacional. Isso já anula praticamente toda a receita da empresa, pois faturava apenas 6 mil por mês, em média. Entretanto, com gastos de pelo menos R\$ 3.200,00 por mês em salários, além de R\$ 1.877,00 de aluguel, luz e internet, R\$ 120,00 de materiais diversos além dos juros pagos dos empréstimos mensalmente, estimamos um prejuízo de mais de R\$ 4.000,00 para uma empresa que fatura apenas R\$ 6.000,00!

É preciso considerar que o salão de beleza recém começara a operar. É normal que tivesse prejuízos no início, até que a sua clientela fosse formada. Também era necessário ao empresário considerar o preço dos serviços, verificar se estavam adequados aos preços praticados pela concorrência. Os preços praticados apenas cobriam os custos variáveis, não havendo margem. Controles internos também incluem a avaliação dos custos variáveis, e a margem de contribuição, o que recebe a mais do que gasta com o serviço. Esse “a mais” é o que se destina a cobrir os custos fixos e proporcionar o lucro. Deveria ser levada em conta a alavancagem operacional, pela qual se calcula qual o número de produtos ou serviços que deve ser vendido para:

- 1) pagar o custo variável de cada serviço;
- 2) contribuir para pagar os custos fixos;
- 3) contribuir para o lucro do negócio.

No caso, o que os donos do salão teriam que fazer é ter um rigoroso controle dos custos variáveis por serviço prestado, para então estimar qual o número de clientes que precisam ter para suportar os custos fixos e ter lucro. Isso definido, teriam que fazer uma campanha de promoção do seu trabalho para angariar mais clientes.

Além disso, uma falta grave: os sócios misturavam seus patrimônios pessoais com os da empresa, conforme o proprietário relatou: *“Ah outra atividade financeira, da pergunta anterior, a gente ainda tem uma dificuldade de calcular exatamente quanto a gente faz de*

*aporte mensal do nosso dinheiro, fora o dinheiro do salão. Isso é uma coisa que é difícil. Como te falei, às vezes, cara... faltou copo, eu vou lá e compro copo. Então tá beleza, R\$ 7,00. Mas R\$ 7,00, uma vez por semana, vezes 6 meses, tudo é custo e tudo tu tem que controlar*". Isso impossibilitava o empresário de ter conhecimento de seus custos e do seu capital investido, motivo pelo qual, não se conseguiu equalizar o ativo da empresa com o seu passivo somado ao patrimônio líquido, de acordo com suas respostas, para a composição de um balanço patrimonial, assim sendo necessário o acréscimo de um prejuízo acumulado de R\$ 5.266,00 para fechar o balanço. Se ao menos tivesse conhecimento de seus custos, teria noção de quais são os produtos que trazem mais lucro e os que não o trazem. Como isso não era feito, não se tinha certeza se alguns dos serviços do salão acabavam trazendo apenas prejuízo.

Entretanto, o empresário tinha ciência da importância de se ter uma boa estrutura de controles internos, e até pretendia investir em ferramentas de controle, ao começar pelos estoques, conforme relatou: *"Uma atividade que eu acho que é crítica, que é essa que a gente está comentando, é o controle de estoque, que é crítico, e que a gente tem que começar a incrementar. Uma sugestão que eu dei é a gente criar a medida certinha. Dali então, tu calcula, mais ou menos, o uso de um cabelo P, M ou G, e criar, ou simplesmente, definir uma medida, certinho com dosador, e dividir, sei lá, em 100 ml, 200 ml, e, com isso, ir calculando. Mas acho que é muito complexo ainda para operação que a gente tem. Eu acho que é muito importante, pois os produtos são muito caros, muito caros mesmo, mas enfim. [...] É, eu preciso de uma ferramenta de controle de estoque*". Ainda assim, não considerava que controles internos seriam a necessidade mais urgente da empresa. O mesmo disse: *"como ainda a empresa é nova, tu ainda tem que botar a mão na massa em muitas outras coisas. Então, tipo, nesses seis meses que a gente teve um grande problema com rotatividade de equipe, por exemplo, como eu comentei, essas pessoas não são CLT. São contratados. E apesar de elas terem um contrato de prestação de serviços, elas não têm um vínculo forte com seu local de trabalho. Se daqui a pouco, um outro salão oferecer um percentual maior acima do serviço que elas prestam, elas vão sair, e nesses seis meses já rodou muito a equipe. Então, isso é um problema que eu acho que é mais crítico de resolver: antes definir uma boa equipe [...]"*. Isso sugere que, apesar de o empresário ver importância no uso dessa prática de gestão, ela poderia não estar sendo aplicada por possuírem outras prioridades.

Baseado nas informações coletadas nas entrevistas, desenvolveu-se o questionário, que foi disponibilizado na plataforma "Google Forms", e colocado entre os apêndices da presente pesquisa, sendo este, o apêndice B.

## 6.2 Fase Descritiva

Foram elaboradas oito seções de perguntas, com base nas entrevistas feitas com os quatro micro e pequenos empresários. Conforme já justificado nos procedimentos metodológicos, não houve um grande número de respondentes (29 no total). A pesquisa foi direcionada a empresários da rede de contatos do autor do presente estudo. As sete primeiras seções de perguntas foram direcionadas a todos os empresários respondentes, enquanto a oitava foi direcionada apenas aos nove empresários que responderam que não investiam e nem tinham pretensão de investimento, no curto prazo, na prática de controles internos.

A primeira questão foi direcionada para entender quais os controles internos mais comuns em micro e pequenas empresas, um dos objetivos específicos deste presente estudo:

1. Das atividades listadas abaixo, assinale apenas as atividades de controle que a empresa pratica (percentual; número de respostas):

**Tabela 2:** Atividades de controle realizadas pelas empresas entrevistadas

Atividade	Percentual	Número de Respostas
Projeção do caixa futuro, para prevenir faltas de caixa e projetar usos de caixa	41,38%	12
Acompanhamento e discussão da carga tributária (mesmo que feita pelo contador contratado, se aplicável)	31,03%	9
Registro de compras	51,72%	15
Controle de custos de mercadorias (ou de serviço prestado)	51,72%	15
Controle de vendas de mercadoria (ou de serviço prestado)	62,07%	18
Controle de contas a pagar a fornecedores	89,66%	26
Conciliação de recebimentos de cartão de crédito	41,38%	12
Controle de contas a receber de clientes	79,31%	23
Contagem de estoque	51,72%	15
Fechamento de caixa	72,41%	21

Fonte: dados da pesquisa.

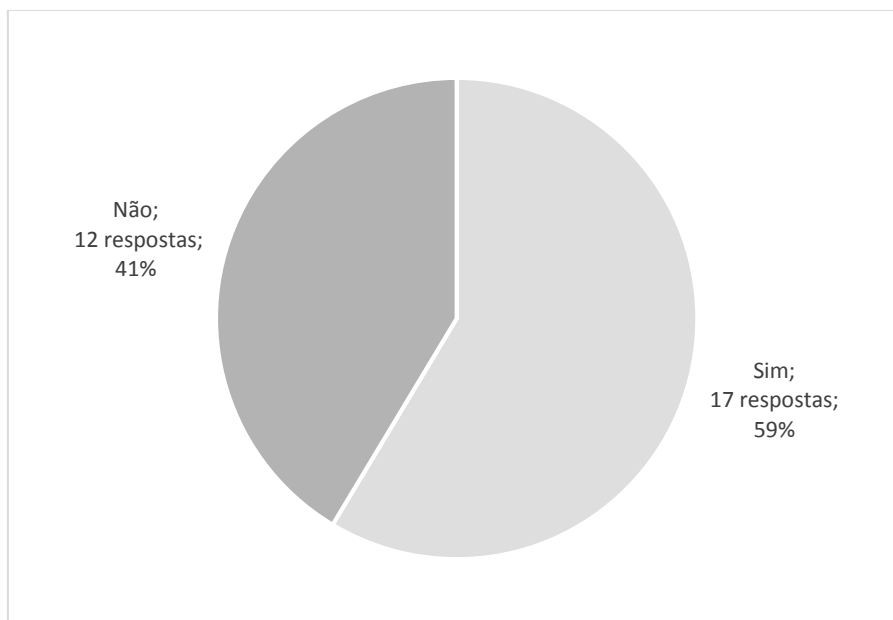
Com base nos dados, concluiu-se, que entre esses empresários, o controle de contas a pagar a fornecedores foi o mais comum nessa amostra (89,66% das empresas o praticam), seguido pelo controle de contas a receber de clientes (79,31% das empresas o praticam). Entende-se que o resultado está em linha com o que Faria, Barbosa, Lopes e Oliveira (2014) obtiveram quando concluíram que o controle interno mais importante, na visão dos contadores,

é de contas a pagar/receber. Concluiu-se, portanto, que o empresário dessa amostra tinha visão similar à do contador, neste aspecto. O terceiro controle mais comum foi o fechamento de caixa (72,41% das empresas o praticam), seguido do controle de vendas de mercadoria (62,07%), controle de custos de mercadoria, registro de compras e contagem de estoque (51,72%), conciliação de recebimentos de cartão de crédito e projeção de caixa futuro (41,38%) e acompanhamento e discussão da carga tributária (31,03%). As respostas à questão do acompanhamento e discussão da carga tributária demonstraram uma falta de preocupação com graves potenciais consequências: conforme citado no referencial teórico, o rigoroso controle tributário em um país com carga tributária entre as mais altas do mundo, é um grande diferencial competitivo. Diferencial que apenas nove das 29 empresas possuíam, sendo que, para os contabilistas entrevistados por Faria, Barbosa, Lopes e Oliveira (2014), este controle foi tão importante quanto o de contas a pagar/receber.

A segunda questão teve o intuito de verificar, entre os empresários respondentes, quais possuíam empresa considerada familiar, e se isso influenciava na sua percepção quanto ao uso de controles internos, visto que, na etapa teórica do estudo, foi sugerido verificar se uma empresa baseada em confiança familiar pode ter menores preocupações com controles internos:

2.1 Além de você, há outras pessoas da sua família que trabalham na sua empresa (resposta; quantidade; percentual)?

**Gráfico 1:** Indicativo de empresa familiar 1

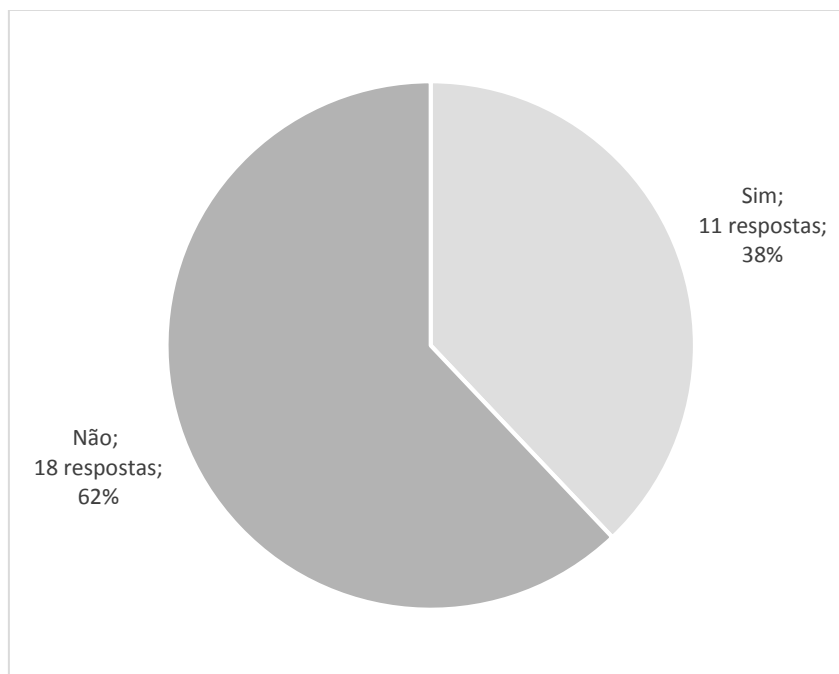


Fonte: dados da pesquisa.



2.2. Além de você, há outras pessoas da sua família que contribuem ou contribuíram com recursos para sua empresa (resposta; quantidade; percentual)?

**Gráfico 2:** Indicativo de empresa familiar 2



Fonte: dados da pesquisa.

Dessa forma, foram selecionados apenas os entrevistados que responderam sim para as duas perguntas e separados dos demais. Verificou-se que, das empresas familiares, 38% não investiam em controles internos e nem tinham pretensão para investir no curto prazo. Esse número superou a média, pois considerando todos os entrevistados, apenas 28% tinham essa visão. Apesar deste indício, o número de entrevistados e a pequena diferença entre esses números ainda não permitem concluir que uma empresa familiar tenha menos preocupações com controles internos do que uma empresa não familiar, no geral. Entretanto, 55% dos respondentes que possuíam empresa familiar afirmaram concordar em parte ou totalmente que “conseguir vendas e cuidar bem da produção é mais importante que cuidar de forma rigorosa do caixa e do controle financeiro”, enquanto, entre os empresários cuja empresa não era considerada familiar, apenas 11% concordaram em parte com a afirmativa, e nenhum concordou totalmente.

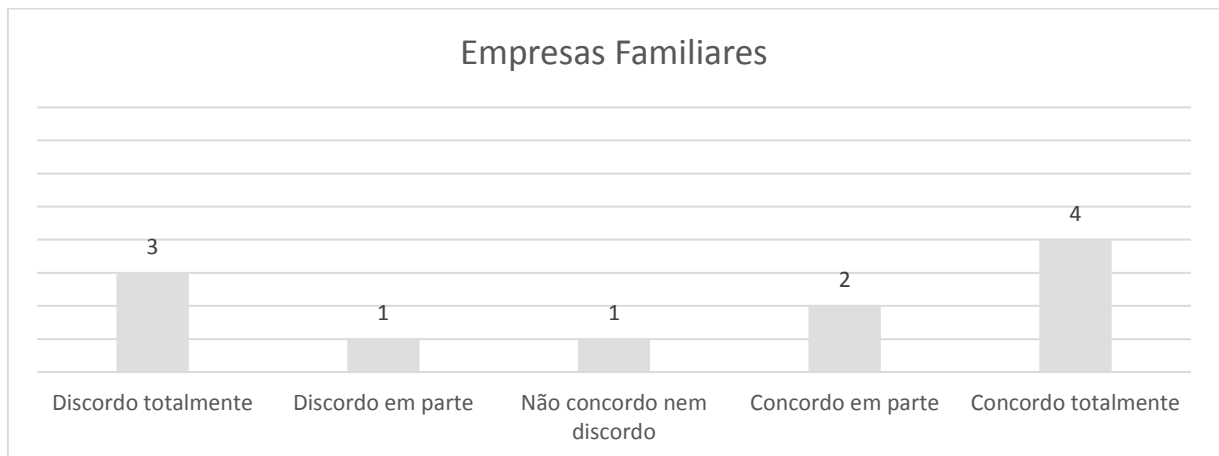
6. Sobre a afirmativa: Conseguir vendas e cuidar bem da produção é mais importante que cuidar de forma rigorosa do caixa e do controle financeiro:

**Gráfico 3:** Percepção da importância da prática de controles internos em comparação com o cuidado com vendas e produção, para empresas não familiares



Fonte: dados da pesquisa.

**Gráfico 4:** Percepção da importância da prática de controles internos em comparação com o cuidado com vendas e produção, para empresas familiares



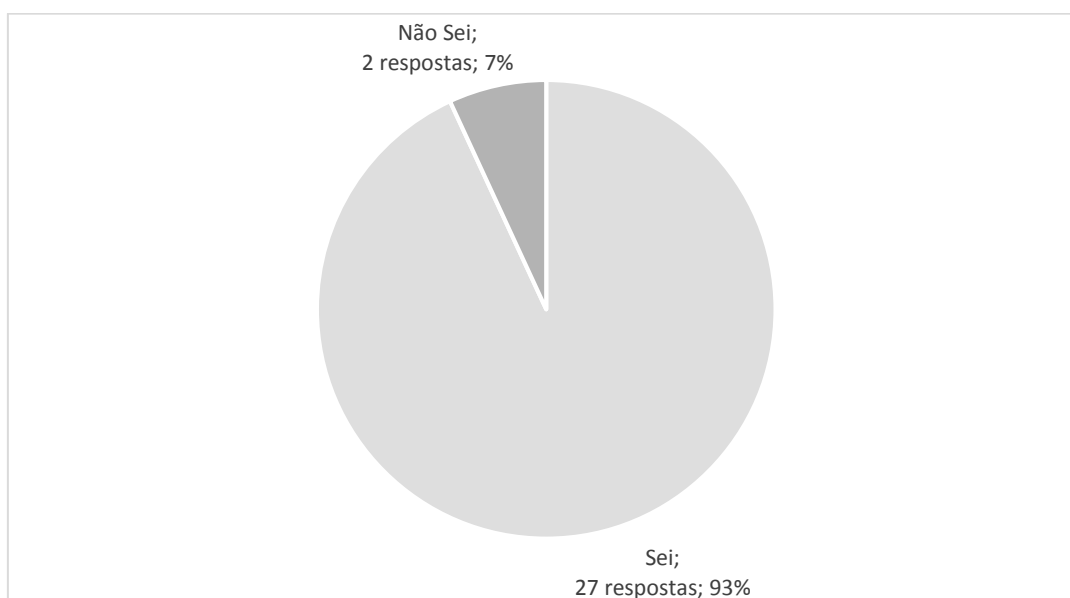
Fonte: dados da pesquisa.

São relevantes indícios que empresários familiares tinham visão diferente dos demais quanto ao uso de controles internos: como em uma empresa familiar existe muito mais confiança, o empresário poderia estar deixando de controlar suas finanças de maneira apropriada. Entretanto, apenas com uma amostra maior poderíamos concluir isso, apesar do forte indício.

A terceira questão visava verificar se a aplicação de mais controles internos permitiria que o empresário tivesse uma melhor visão sobre os resultados da empresa, enquanto os que aplicam menos controles não conseguiriam ter essa visão. Dessa forma, foi solicitado que os empresários respondessem se sabiam se a sua empresa havia registrado lucro ou prejuízo no mês anterior:

3. Você sabe se sua empresa teve lucro ou prejuízo no mês passado (resposta; quantidade; percentual)?

**Gráfico 5:** Conhecimento dos micro e pequenos empresários quanto a obtenção de lucro ou prejuízo no mês anterior ao da entrevista



Fonte: dados da pesquisa.

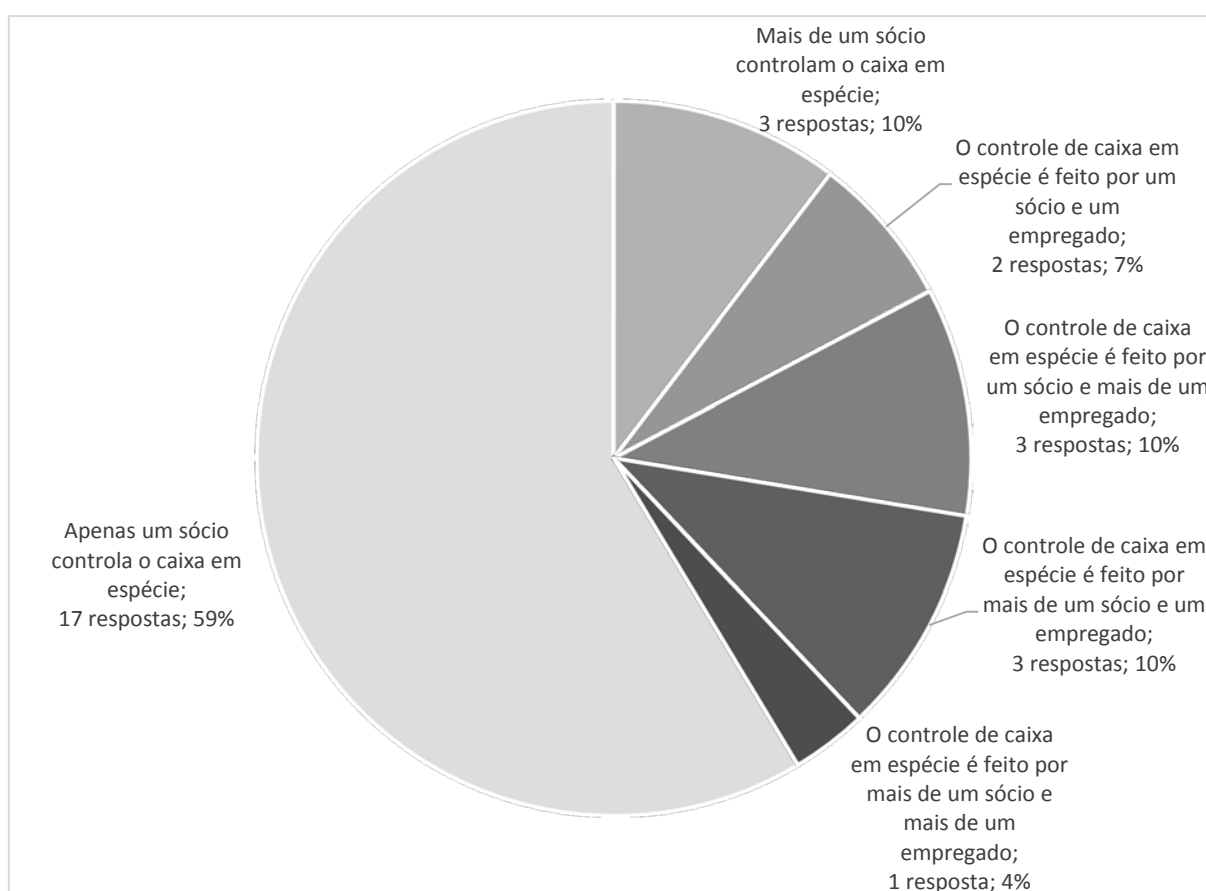
Dos 29 empresários respondentes, apenas dois responderam que não sabiam se o resultado da sua empresa era positivo ou negativo, no mês anterior. Entre esses dois empresários, um deles respondeu que realizava sete tipos diferentes de controles internos, enquanto o outro realiza apenas dois. Enquanto isso, a mesma média dos outros 27 respondentes resultou em seis tipos de controles internos por empresa. Entre os respondentes, concluiu-se que havia uma indicação de que o número de controles internos aplicados na empresa podia influenciar no conhecimento dos seus resultados, podendo também não ser a causa principal, pois há registro de um empresário que realiza apenas o controle que consiste no fechamento de

caixa e sabia de seus resultados. Apenas com maior número de respondentes poderia ser tomada uma conclusão mais genérica.

Em seguida, foi elaborada uma sessão de questões que visava verificar a possível fragilidade do controle de caixa das empresas, em espécie, e em bancos. Inicialmente, foi dado enfoque no caixa da empresa em espécie:

4.1. Controle de caixa: quais são as pessoas que controlam o caixa (em ESPÉCIE) da empresa (resposta; quantidade; percentual)?

**Gráfico 6:** Quem controla o caixa em espécie das empresas



Fonte: dados da pesquisa.

A maioria (59%) dos 29 empresários respondeu que apenas um dos sócios controla o caixa em espécie em suas empresas. Um aspecto positivo é que o risco de um empregado agir por má fé em relação ao caixa que tem em mãos é mitigado, e controles relacionados a esse tipo de situação geralmente não são críticos. Isso porque sendo o empresário o único que lida com o caixa da empresa, tem todo o controle do caixa (quando não se faz necessário consultar outros

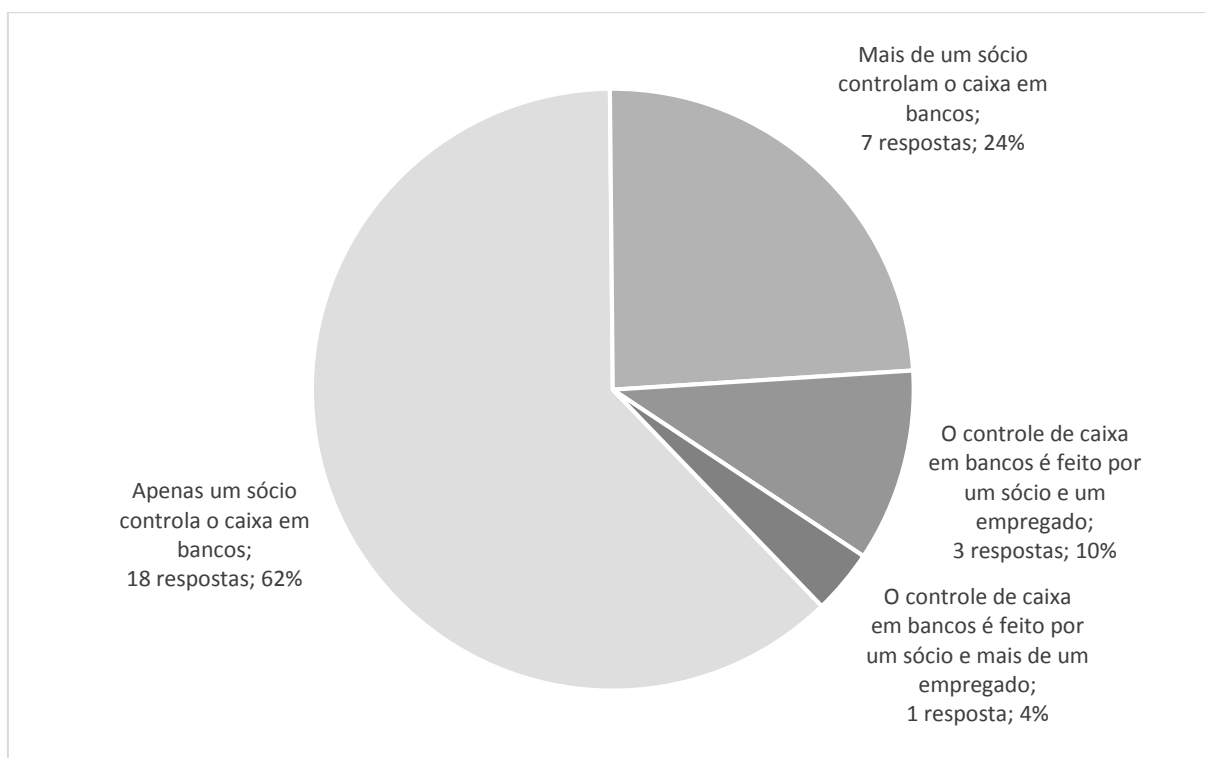
sócios). Ora, o proprietário da empresa não age de má fé, retirando, do caixa, dinheiro que já é dele, desde que registre a retirada para uso pessoal, para ter controle do que é gasto nas atividades da empresa e o que são gastos pessoais.

Entretanto, os outros 41% dos empresários da amostra (uma parcela significativa) respondeu que mais de uma pessoa controla o caixa em espécie. Isso demanda um controle extra para não haver risco de fraude. Um funcionário, por sua vez, pode receber dinheiro sem registrar, e ficar com o dinheiro para si, se isso não é monitorado. A mesma situação pode ocorrer com sócios que compartilham esse controle. O autor do presente estudo já identificou, em uma auditoria, um caso em que, em um restaurante, uma garçonete efetuou o lançamento de um pedido no sistema, para que a cozinha começasse a produzir. Porém, após a produção do prato, a mesma estornou o lançamento, justificando que o cliente não havia gostado do prato. No momento do pagamento, que foi em dinheiro, ela o colocou em seu bolso. Na auditoria, o cozinheiro defendeu que o cliente havia gostado do prato, pois o devolveu vazio, e se consultou as câmeras, onde se pode identificar o ato de má fé. A partir desse momento, surgiu um controle naquele restaurante: sempre que havia algum estorno, o garçom era obrigado a coletar a assinatura do cliente, junto com a justificativa.

Existe um alto risco quando o controle de caixa é compartilhado, que deve ser acobertado através de controles internos adequadamente aplicados. Dessa forma, concluímos que, entre os respondentes, 41% poderiam correr esse risco, caso não ocorra aplicação de controles internos nesse processo. O enfoque seguinte foi relacionado ao caixa em bancos:

4.2. Controle de caixa: quais são as pessoas que controlam o caixa (em BANCOS) da empresa (resposta; quantidade; percentual)?

**Gráfico 7:** Quem controla o caixa em bancos das empresas



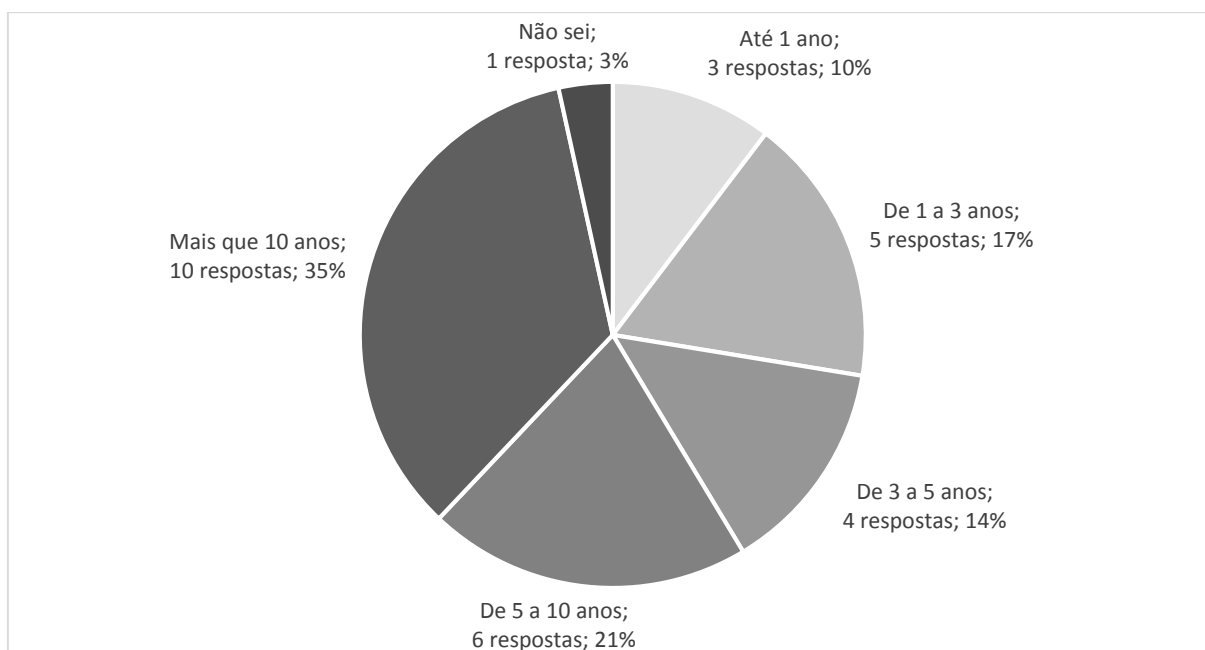
Fonte: dados da pesquisa.

O caixa em bancos possui menor fragilidade que o caixa em espécie, pois todas as movimentações são automaticamente registradas. Da mesma forma que o caixa em espécie, o caixa em bancos, quando controlado por apenas uma pessoa, sendo esta, detentora do capital da empresa, não exige controles ou monitoramento de atividades de sócios ou funcionários. E isso se aplicou a 62% dos 29 empresários respondentes ao questionário. Porém o controle demanda conferência de extratos e conciliações de saldos, regularmente. Dos 4 empresários da etapa anterior, 100% faziam essa atividade (visto que há movimentações em maior volume no caixa em bancos do que em espécie). Apesar da pequena amostra, constata-se que esses empresários consideravam esse controle muito importante. Ao contrário do caixa em espécie, o controle de caixa em bancos não exige um monitoramento de todas as atividades de todos que o controlam. Porém a posterior conferência das movimentações é necessária. O cuidado que o conferente tem que ter é se essa informação é íntegra.

A próxima seção visava verificar se a experiência do empresário influenciava sua percepção sobre controles internos:

5. A empresa tem quanto tempo de mercado (resposta; quantidade; percentual)?

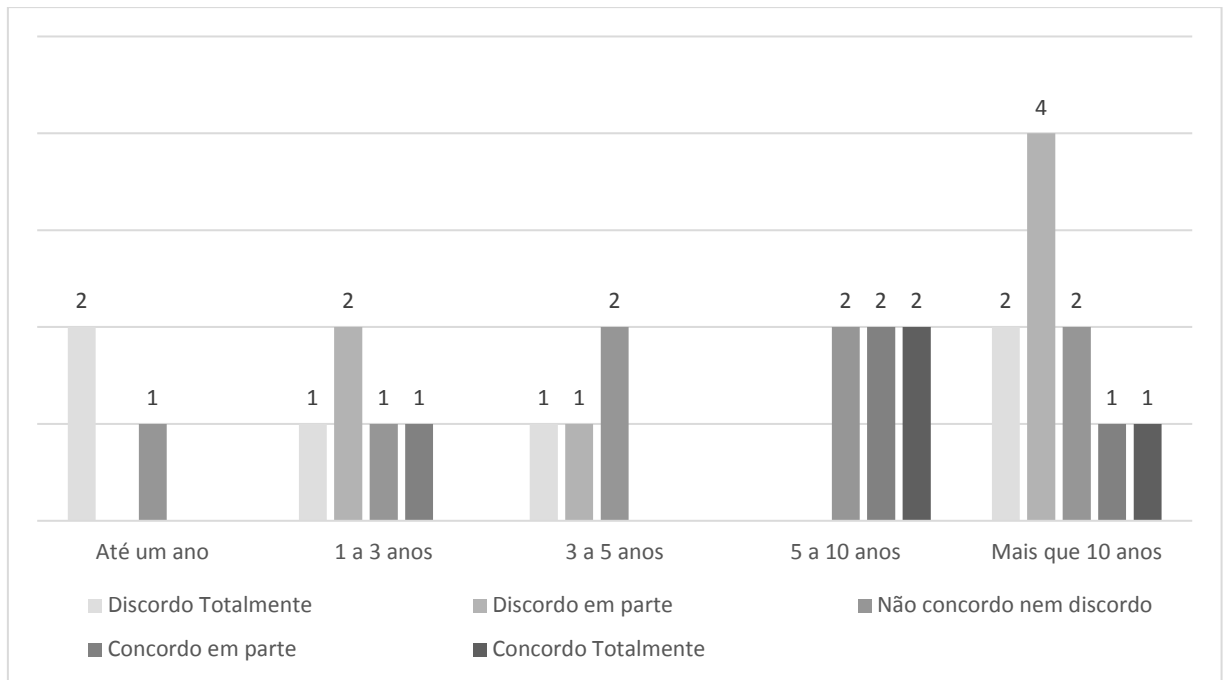
**Gráfico 8:** Tempo de mercado das empresas



Fonte: dados da pesquisa.

A informação do tempo das empresas no mercado, foi cruzada com a questão que afirmava que “conseguir vendas e cuidar bem da produção é mais importante que cuidar de forma rigorosa do caixa e do controle financeiro”, e perguntava se o empresário concordava com ela (no cruzamento, o empresário que afirmou não saber o tempo que sua empresa tem de mercado foi desconsiderado):

**Gráfico 9:** Percepção da importância da prática de controles internos em comparação com o cuidado com vendas e produção, por tempo de empresa



Fonte: dados da pesquisa.

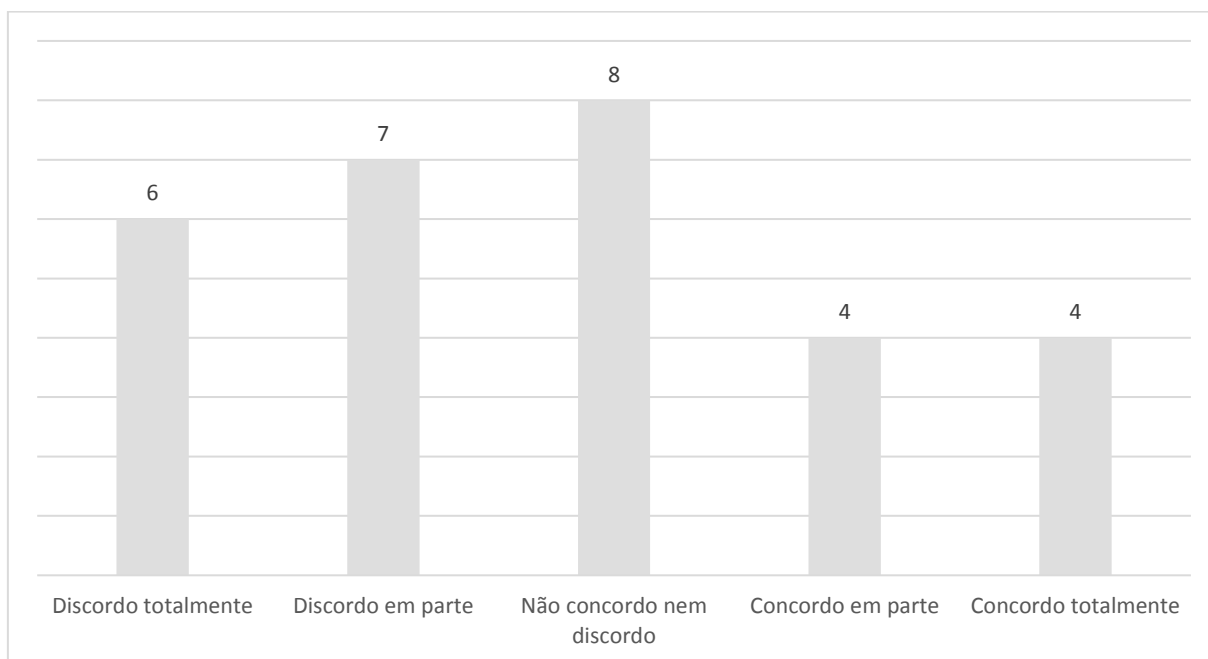
Como resultado, identificou-se que, na amostra, o posicionamento dos empresários quanto sua percepção do uso de controles internos como prática de gestão não sofreu grandes variações com o tempo de empresa. No geral, empresários tendem a uma leve discordância quanto a afirmar que conseguir vendas e monitoramento de produção é mais importante que controle financeiro rigoroso. Entretanto, para proprietários de empresas que tem de 5 a 10 anos de mercado, a tendência foi de maior concordância com a afirmativa. Com uma amostra maior de empresários, poderíamos obter melhores informações de quanto a influência do tempo de mercado deixa preocupação com controles financeiros de lado, e enfoca em vendas.

A seguir, foram apresentados os resultados de duas questões que visavam, principalmente, identificar qual a percepção do empresário quanto ao uso de controles internos. A primeira, afirmando que vendas e controle de produção seriam mais importantes que controles financeiros rigorosos, e dando opções de graus de concordância com a afirmativa:



6. Sobre a afirmativa: Conseguir vendas e cuidar bem da produção é mais importante que cuidar de forma rigorosa do caixa e do controle financeiro:

**Gráfico 10:** Percepção da importância da prática de controles internos em comparação com o cuidado com vendas e produção, em geral



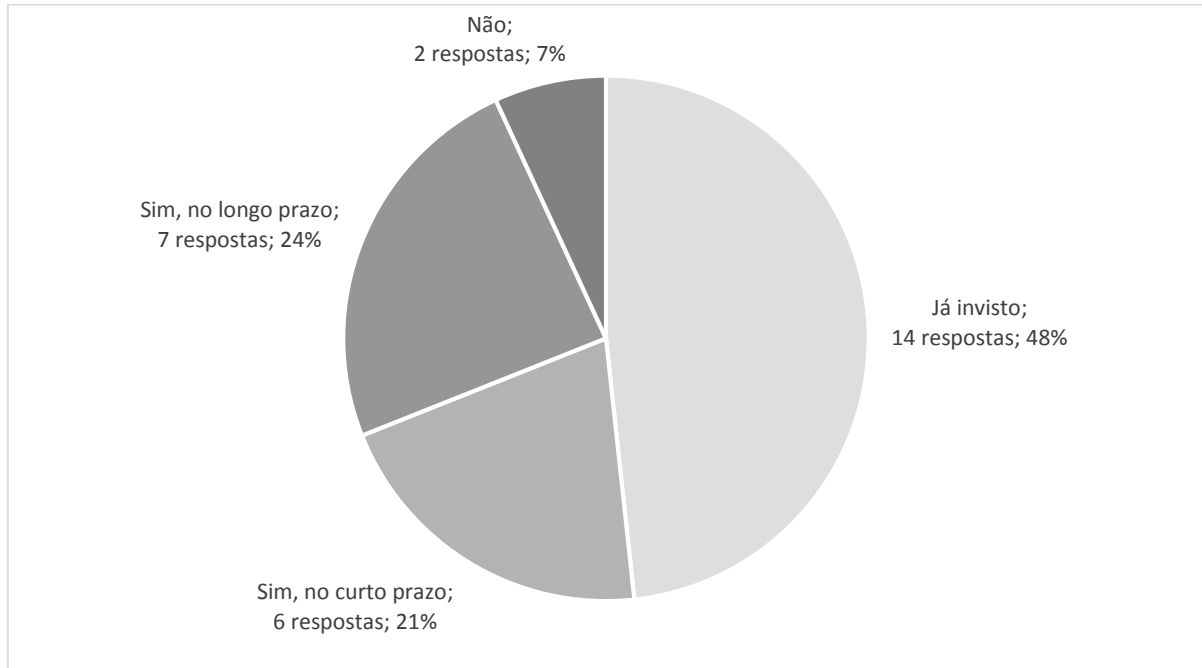
Fonte: dados da pesquisa.

Verificou-se que os micro e pequenos empresários da amostra apresentaram uma maior tendência a discordar com a afirmativa, dessa forma, uma indicação de que controles internos não eram suplantados pelo foco em vendas e produção.

A próxima questão visava verificar a pretensão de investimento em práticas de controle interno, por parte do empresário:

7. Você pretende investir em ferramentas de controle financeiro (resposta; quantidade; percentual)?

**Gráfico 11:** Pretensão de investimento dos micro e pequenos empresários na prática de controles internos



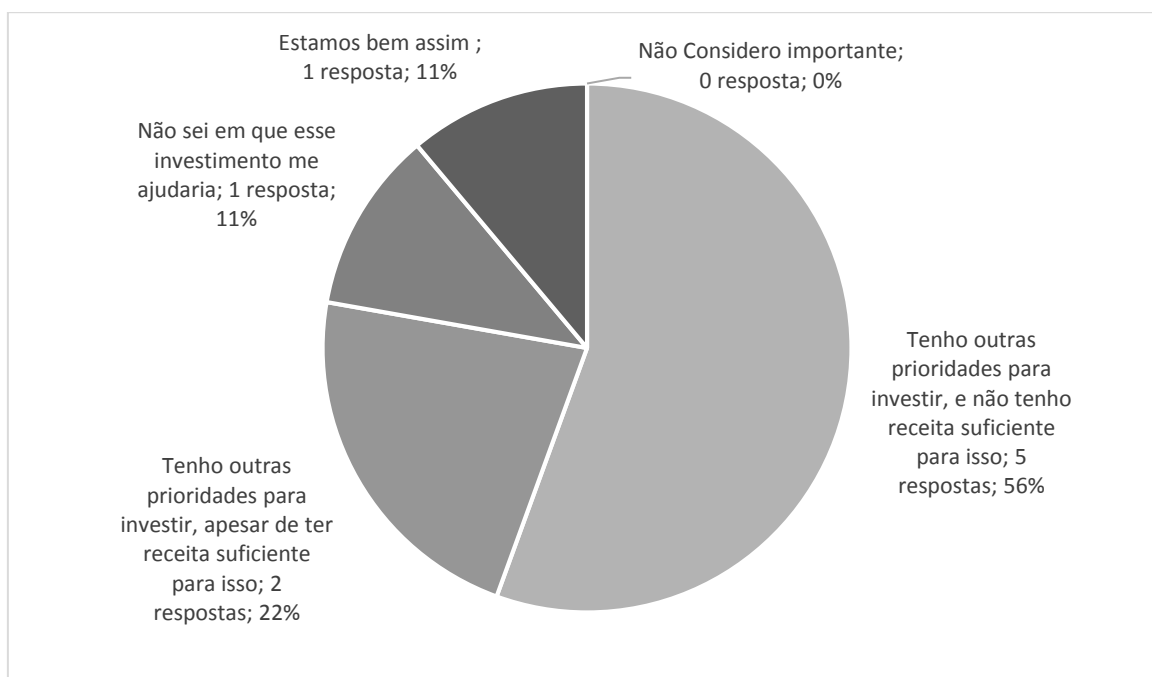
Fonte: dados da pesquisa.

Verificou-se que grande parte dos 29 empresários da amostra já investiam em controles financeiros (48%), e boa parte pretendia investir no curto prazo (21%). O percentual dos que responderam pretender investir, porém, no longo prazo mostrou-se levemente maior (24%), e uma pequena parcela não pretendia investir (7%).

Concluiu-se que, além de os micro e pequenos empresários respondentes considerarem, no geral, controles internos importantes, também tenderam a investir em controles financeiros. Entretanto alguns pretendiam investir somente no longo prazo, e outros até nem pretendiam investir. Dessa forma, a próxima questão buscou averiguar o que os motivava a esse posicionamento:

8. O que te leva a não investir em ferramentas de controle financeiro, no momento (resposta; quantidade; percentual)?

**Gráfico 12:** O que motiva o micro e o pequeno empresário a não investir na prática de controles internos



Fonte: dados da pesquisa.

Verificou-se que nenhum dos entrevistados afirmou que não considera importante investir em recursos de controle financeiro. A maioria respondeu ter outras prioridades para investir, além de não ter receita suficiente para isso (56%), sendo este, o principal motivo para que os empresários da pesquisa responderam para não investir em controles internos. Além disso, 22% dos empresários afirmaram que, apesar de ter receita suficiente para investir em controles internos, têm outras prioridades para investir, 11% afirmaram não saber em que esse investimento ajudaria, e 11% afirmaram que a empresa está bem da maneira que está (sem investimento em controles internos).

## 7 Considerações Finais

Durante todo o estudo, objetivou-se entender qual era a visão, de maneira geral, dos micro e pequenos empresários quanto ao uso de controles internos. Buscou-se na teoria, quais são os controles considerados os mais importantes, e quais realmente estão presentes nas micro e pequenas empresas. Procurou-se verificar se a aplicação dos controles internos utilizados pelos micro e pequenos empresários entrevistados convergia com os teoricamente considerados mais importantes, e por fim, entender por qual razão o empresário poderia não estar realizando tais práticas.

Este estudo revelou que menos da metade das empresas analisadas na pesquisa praticavam controles internos, apesar de o considerarem importante. O estudo objetivava, também, verificar se o uso de controles internos realmente trazia o resultado proposto na teoria: “garantir que as operações das empresas estão atendendo aos objetivos e metas pré-definidos” (LORENZONI e VIEIRA, 2013). Entretanto, não foi possível obter evidências de resposta na pesquisa, pois além de quase a totalidade dos empresários tenha respondido afirmativamente quando se perguntou se o empresário sabia seus resultados no mês anterior ao da entrevista (inclusive os que não realizavam controles internos), os dados apresentaram que havia pouco controle, em geral. Uma base de respondentes maior ou o refinamento da pergunta é necessário para obter resultados mais informativos.

O desenvolvimento do presente estudo também possibilitou identificar a percepção de alguns micro e pequenos empresários quanto ao uso de controles internos como prática de gestão. Além disso, levantou uma hipótese de que empresas familiares tendem a considerar a prática de controles internos menos importante que as vendas e a produção, quando comparadas a empresas que não se consideram familiares.

O resultado da pesquisa surpreendeu o autor do estudo, pois pela sua experiência anterior em trabalhos de auditoria esperava que os micro e pequenos empresários não demonstrassem preocupação quanto ao uso de controles internos como prática de gestão. Porém, se deparou com uma significativa parcela de empresários que já investem ou pretendem, no curto prazo, investir nessa prática de gestão.

Pode-se verificar que, entre os entrevistados, o uso de controles internos tem importância, e que a percepção dos empresários entrevistados quanto à necessidade de controles internos é positiva (a ponto de 86,7% dos empresários que ainda não investiam em controles internos terem a intenção de investir nessa prática de gestão).

Tinha-se o objetivo de verificar se a experiência do empresário influenciava na sua opinião quanto ao uso de controles internos. Porém, entre os entrevistados, não se verificou essa hipótese, visto que as respostas não permitiram estabelecer a relação entre experiência e o uso de controles internos como prática de gestão.

Verificou-se que, entre os entrevistados, a não intenção de investir em controles internos por parte de alguns, resulta de esse investimento não estar entre as prioridades. Verificou-se também que os controles mais utilizados são os de contas a receber e de contas a pagar, enquanto o menos utilizado é o acompanhamento da carga tributária.

A principal sugestão que fica, com fins de realização de pesquisas futuras é a realização de uma pesquisa com número mais amplo de respondentes, em que se possa ter resultados que possam permitir generalizações para o comportamento de empresários em geral, em relação à prática de controles internos. Sugere-se, também, a realização de um trabalho que sistematize a captação de informações através da técnica do balanço perguntado, onde os anexos deste trabalho poderão eventualmente contribuir.

## Referências Bibliográficas

AGRA, Marcela. **8 Princípios Fundamentais das Empresas que Quebram**. 2016. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/empreendedorismo/8-principios-fundamentais-das-empresas-que-quebram/109514/>> Acesso em: 24 abr. 2017.

ARAÚJO, S.A. de et al. **Alogarítimos Genéticos na Estimação de Parâmetros em Gestão de Estoque**. Rio de Janeiro, 2007.

ATTIE, W. **Auditoria: Conceitos e Aplicações**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BRAGA, R. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo, Atlas, 1989.

BRASIL. **Lei Complementar n° 123, de 14 de dezembro de 2006**. Brasília, 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/LCP/Lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm) Acesso em: 24 abr. 2017.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: Dando Asas ao Espírito Empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHIMPOLO, J. M. F. **Controlo Interno na Área das Disponibilidades**. Consultoria Estratégica de Gestão Empresarial, Luanda, Angola, 2014.

COMISSÃO TÉCNICA NACIONAL DE GOVERNANÇA. **Manual de Controles Internos**. 2010. Disponível em: <<http://www.abrapp.org.br/TrabalhosComissao/Manual%20de%20Controles%20Internos.pdf>> Acesso em: 24 abr. 2017.

COSO. **Sumário Executivo: Quadro Integrado de Controles Internos**. 2013. Disponível em: <<https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>> Acesso em: 18 abr. 2017.

ESTADÃO. **1,8 milhão de Empresas Fecharam em 2015**. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,1-8-milhao-de-empresas-fecharam-em-2015,10000050202>> Acesso em: 23 abr. 2017.

FARIA, Juliano Almeida de; BARBOSA, Tiago Alves; LOPES, Laerson Morais Silva; OLIVEIRA Neylane dos Santos. **As Percepções dos Profissionais de Contabilidade a Respeito do Controle Interno como Ferramenta Gerencial em Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo na Cidade de Serrinha-Bahia**, 2014. Disponível em: <<https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3664/3665>> Acesso em: 12 abr. 2017.

FLICK, U. *Qualidade na pesquisa qualitativa*. São Paulo: Artmed, 2009.

GOMES, F. R. G. **Formação de Estratégias Organizacionais em Pequenas Empresas: Um Estudo Regional**. 2004. 98f. Dissertação – Universidade de Taubaté, 2004.

KASSAI, J.R.; KASSAI, S. Balanço Perguntado: Solução para as Pequenas Empresas. **Anais do VIII Congresso Brasileiro de Custos**, São Leopoldo, RS, 03 a 05 de outubro de 2001.

LORENZONI, R.; VIEIRA, E. T. V. **O Controle Interno e a Auditoria como Ferramenta de Desenvolvimento nas Micro e Pequenas Empresas**. UNICRUZ, Cruz Alta, v. 1, n. 1, p. 118 – 132, 2013.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: Foco na Decisão**. São Paulo: Pearson, 2011.

MARTINS, Amanda. **A Utilização das Ferramentas de Gestão Financeira nas Empresas: Análise das Micro e Pequenas Empresas da Cidade de Pato Branco no Sudoeste do Paraná**. UTFPR, Pato Branco, PR, 2014.

NIQUE, W; LADEIRA, W. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação para o Mercado Brasileiro**. São Paulo: Atlas, 2014.

PORTAL DE AUDITORIA. **Conceito de Controle Interno**. Disponível em: <<https://portaldeauditoria.com.br/conceito-de-controle-interno/>> Acesso em: 23 abr. 2017.

RAZA, C. Informações Contábeis: O cliente não sabe pedir e o escritório em sua grande maioria, não está preparado para fornecer. **Boletim CRC SP**, São Paulo, n. 166, p.16-17, maio, 2008.

REICHENBACH, Carla; KARPINSKI, Cleber Airton: **Auditoria no setor de estoque: um Estudo de Caso em Uma Empresa Comercial**. Rio Grande do Sul, vol. 5, 2010.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. Guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHMIDT, P; SANTOS, J. L. **Fundamentos da Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. 2014. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>> Acesso em: 24 abr. 2017.

SILVA, Karin Fabiane Martinazzo. **Análise de Controle Interno: Estudo de Caso no Contas a Pagar e Receber das Empresas Visaluz e Escola Shekinah**. UTFPR, Pato Branco, PR, 2013.

VELLO, A. P. C.; MARTINEZ, A. L. Planejamento tributário eficiente: uma análise de sua relação com o risco de mercado. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, UFSC, Florianópolis, v. 11, n. 23, p. 117-140 mai./ago. 2014.

## Apêndice A- Cronograma

Cronograma															
Atividades	Semanas														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Agendamento de entrevistas com empresários	x	x													
Entrevistas com empresários		x	x												
Transcrição de entrevistas				x											
Análise de informações coletadas					x	x									
Elaboração de Questionário							x								
Aplicação de pré-teste								x							
Aplicação de questionário									x	x	x				
Análise de dados												x			
Escrita do relatório													x	x	x



**Apêndice B:** Entrevista em Profundidade para definir o Balanço Patrimonial e a Demonstração de resultados por meio da técnica do Balanço Perguntado

Nome:

Empresa:

As perguntas a seguir devem ser respondidas em números o mais aproximado possível do real. Se o entrevistado quiser, pode optar por responder as mesmas com múltiplos dos valores reais, respeitando a proporcionalidade. Também fica livre caso não queira responder algumas das questões para as quais não se sinta à vontade.

- 1) Com quanto a empresa fechou ontem em caixa (espécie)?
- 2) É feita alguma contagem ou fechamento do caixa no final do dia?
- 3) Com quanto a empresa fechou ontem nos saldos bancários?
- 4) É acompanhado o extrato regularmente?
- 5) Quanto a empresa tem de aplicações financeiras com prazo entre 90 dias e 1 ano, se tiver?
- 6) Quanto a empresa tem de aplicações financeiras com carência maior que 1 ano, se tiver?
- 7) No dia a dia, existem vendas feitas a prazo ou "caderninho do fiado"?
- 8) Se faz vendas a prazo, qual o prazo máximo concedido para pagamento? Quanto vende a 30 dias, quanto a 60 dias e quanto a 90 dias?
- 9) Possui estoques? Quanto tem em estoque? Quanto tempo dura esse estoque?
- 10) Possui prédios, veículos, instrumentos, máquinas próprios? Sabe o valor de aquisição? Tem ideia do quanto teria que gastar hoje para ter esses imóveis e bens?
- 11) Possui softwares, licenças de uso, materiais desenvolvidos pela empresa? Sabe quanto teria que gastar hoje para repor esses itens?)
- 12) Faz compras a prazo? Quanto % do total é a prazo? Qual o prazo médio para pagamento dessas compras?
- 13) Quanto gasta com salários, por mês, em média?
- 14) Existem espaços, veículos, licenças alugados para a empresa? Quanto gasta com isso mensalmente?
- 15) Quanto que a empresa tem de empréstimos bancários ou financiamentos tomados com previsão de quitação para menos de 1 ano?

- 16) Quanto que a empresa tem de empréstimos bancários ou financiamentos tomados com previsão de quitação maior que 1 ano?
- 17) Acompanha-se o saldo dos empréstimos regularmente?
- 18) Quanto já foi investido na empresa do bolso dos sócios?
- 19) Quanto se recebeu com vendas no mês de agosto?
- 20) Quanto se gastou somente no custo dessas mercadorias?
- 21) E em materiais diversos, como por exemplo, materiais de escritório, materiais de higiene e limpeza, o tapete do escritório, os gastos do mês de agosto foram iguais ou muito parecidos com os gastos dos meses anteriores? Em média, quanto são esses gastos mensais?
- 22) No seu ponto de vista, quais as atividades mais importantes na gestão financeira da empresa?
- 23) A quanto tempo é gestor da empresa em que atua? Você possui sócios? É uma empresa familiar?
- 24) Existe pretensão de investimento em ferramentas de controle? Em que controle você investiria antes (pode usar como referência os controles sobre os quais eu perguntei)?
- 25) É utilizado algum sistema de informações gerenciais?
- 26) Quão importante você considera que é manter os recursos da empresa bem controlados?

## Apêndice C: Questionário sobre controles internos

1. Das atividades listadas abaixo, assinale apenas as atividades de controle que a empresa pratica:

- Fechamento de Caixa
- Contagem de Estoque
- Controle de Contas a receber de clientes
- Conciliação de recebimentos de cartão de crédito
- Controle de contas a pagar a fornecedores
- Controle de vendas de mercadorias (ou de serviço prestado)
- Controle de custos de mercadorias (ou de serviço prestado)
- Registro de compras
- Acompanhamento e discussão da carga tributária (mesmo que feita pelo contador contratado, se aplicável)
- Projeção do caixa futuro, para prevenir faltas de caixa e projetar usos de caixa

2.1. Além de você, há outras pessoas da sua família que trabalham na sua empresa?

- Sim
- Não

2.2. Além de você, há outras pessoas da sua família que contribuem ou contribuíram com recursos para sua empresa?

- Sim
- Não

3. Você sabe se sua empresa teve lucro ou prejuízo no mês passado?

- Sei
- Não sei

4.1. Controle de caixa: quais são as pessoas que controlam o caixa (em ESPÉCIE) da empresa?

- Apenas um sócio controla o caixa em espécie
- Mais de um sócio controlam o caixa em espécie
- Um empregado é encarregado do caixa em espécie

- Mais de um empregado fica encarregado do caixa em espécie
- O controle de caixa em espécie é feito por um sócio e um empregado
- O controle de caixa em espécie é feito por um sócio e mais de um empregado
- O controle de caixa em espécie é feito por mais de um sócio e um empregado
- O controle de caixa em espécie é feito por mais de um sócio e mais de um empregado
- Outro:

4.2. Controle de caixa: quais são as pessoas que controlam o caixa (em BANCOS) da empresa?

- Apenas um sócio controla o caixa em bancos
- Mais de um sócio controlam o caixa em bancos
- Um empregado é encarregado do caixa em bancos
- Mais de um empregado fica encarregado do caixa em bancos
- O controle de caixa em bancos é feito por um sócio e um empregado
- O controle de caixa em bancos é feito por um sócio e mais de um empregado
- O controle de caixa em bancos é feito por mais de um sócio e um empregado
- O controle de caixa em bancos é feito por mais de um sócio e mais de um empregado
- Outro:

5. A empresa tem quanto tempo de mercado?

- Até 1 ano
- De 1 a 3 anos
- De 3 a 5 anos
- De 5 a 10 anos
- Mais que 10 anos
- Não sei

6. Sobre a afirmativa: Conseguir vendas e cuidar bem da produção é mais importante que cuidar de forma rigorosa do caixa e do controle financeiro.

- Discordo totalmente
- Discordo em parte
- Não concordo, nem concordo
- Concordo em parte

- Concordo totalmente

7. Você pretende investir em ferramentas de controle financeiro?

- Já invisto
- Sim, no curto prazo
- Sim, no longo prazo
- Não

8. O que te leva a não investir em ferramentas de controle financeiro, no momento?

- Não considero importante
- Tenho outras prioridades para investir, e não tenho receita suficiente para isso
- Tenho outras prioridades para investir, apesar de ter receita suficiente para isso
- Não sei em que esse investimento me ajudaria
- Outro:

**Apêndice D - Entrevista em Profundidade 1 – Balanço Perguntado**

Entrevistador: Então... com quanto a empresa fechou ontem em caixa em dinheiro em espécie?

Entrevistado: R\$ 400,00

Entrevistador: E é feita alguma contagem do caixa no final do dia?

Entrevistado: como tem 2 pessoas, como tem eu que fico na parte da manhã até a 1h, e o Jean que fica na parte da noite, então todo o dia à noite quando ele sai, antes de ele ir embora, ele pega, por exemplo, esse valor de R\$ 400,00 é o valor de recebimento de mensalidades, né? Então ele pega esse valor e coloca no envelope do banco que a gente tem e joga dentro do cofre, e coloca um aviso pra mim que houve um recebimento de mensalidade, porque aí eu chego no outro dia de manhã, confiro se o recebimento está certo junto com o recibo e aí eu faço o lançamento no... Agora a gente está fazendo no sistema novo, mas eu faço no excel também, enquanto a gente tá testando né.

Entrevistador: E com quanto a empresa fechou ontem nos saldos bancários?

Entrevistado: R\$ 2.325,00.

Entrevistador: E o extrato é acompanhado regularmente?

Entrevistado: Sim, eu olho o extrato todos os dias. Até porque há algum tempo atrás, assim, fiquei, assim, uns 4 dias sem, como era um período que não tem movimento, não tem recebimento, na escola, e aí veio cobrando umas taxas que eu não sabia, seguro de alguma coisa e eu tive que ir no banco pra ver o que era, então aí eu preferi tipo todos os dias, eu já tenho uma programação tipo todos os dias, a primeira coisa que eu faço é abrir o extrato do banco de manhã pra ver se tá sendo cobrado alguma coisa assim, ou alguma coisa do tipo.

Entrevistador: Beleza! E quanto que a empresa tem de aplicações financeiras com entre 90 dias e 1 ano de prazo?

Entrevistado: Não, a gente não tem esse tipo de aplicação. A gente tem uma aplicação automática na conta que todo valor que entra de saldo, ele é aplicado automaticamente e é com resgate automático, que quando eu preciso, ele entra na conta.

Entrevistador: É como uma poupança assim?

Entrevistado: Isso! Mas não tem nenhum tipo de aplicação diferente disso.

Entrevistador: No dia-a-dia, existem vendas feitas a prazo ou caderninho do fiado?

Entrevistado: Não. Todos os nossos recebimentos são feitos em boleto, e tem uns alunos que pagam direto aqui na escola. Só que esses alunos pagam em dinheiro ou eles pagam em débito.

Entrevistador: Tá e nas vendas por boleto, qual o prazo máximo concedido pra pagamento?

Entrevistado: No caso, os alunos recebem boleto pra 30 dias né. Na verdade, é um valor mensal. Então, por exemplo, sempre quando chega no dia 25, eu já começo a encaminhar os boletos para os pais com o vencimento no dia 5. Então já é uma coisa programada, todo mês tem aquele valor.

Entrevistador: E todos os meses você dá para todos os alunos daí?

Entrevistado: Aí eu já tenho uma listagem onde eu tenho os alunos que recebem por boleto né, aqueles que recebem por e-mail, e os alunos que fazem o pagamento direto aqui na escola.

Entrevistador: Bom, então geralmente ficam mais ou menos uns 10 dias de prazo entre tu entregar o boleto e o pagamento?

Entrevistado: É mais ou menos isso né.

Entrevistador: Tá. Tem algum estoque, alguma coisa, ou é só ...

Entrevistado: Não. O estoque que a gente tem acho que não seria bem estoque né porque basicamente o que a gente tem é o estoque de material utilizado assim de violão e tal. Agora, estoque de material de escritório não. Geralmente eu faço um acompanhamento de material de limpeza, como já tem, faço uma compra sei lá, pra um mês. Então sempre quando vai vencendo aquele prazo, a própria pessoa que eu compro já me liga: “Ah tá acabando, não ta acabando? E tal...” Mas a pessoa que trabalha na parte da limpeza só se acontecer alguma coisa “Ah acabou antes e tal”. Fora isso, as compras são feitas mensalmente, e não temos estoques não.

Entrevistador: Até faz mais sentido porque aqui não tem mercadoria né... é só prestação de serviço mesmo.

Entrevistado: isso.

Entrevistador: Possui prédios, veículos, máquinas ou instrumentos próprios?

Entrevistado: Não. Veículos nós não temos, o imóvel é alugado, a única coisa que nós temos é só o material mesmo de utilização das aulas. Isso é de propriedade da escola. Agora imóveis e bens não.

Entrevistador: Os instrumentos da escola, tipo mesa, cadeira, são tudo da escola?

Entrevistado: Sim, todo equipamento é da escola.

Entrevistador: Saberria dizer, mais ou menos o valor de aquisição de todos esses bens somados?

Entrevistado: O último levantamento que eu fiz desses equipamentos, eles deram em torno de 120 mil. Eles tem equipamentos que são bem caros, por exemplo, os pianos são equipamentos bem caros, na média cada um é tipo 5 mil. Mas gira em torno de mais ou menos isso.

Entrevistador: Isso no valor de aquisição. E aí tu teria ideia de quanto teria que gastar para se adquirir hoje todos esses móveis e bens na condição em que estão?

Entrevistado: Tipo se eu fosse vende-los hoje? Ah tipo, em todos os nossos materiais eles tem média de 4 anos compra, né. São materiais que tã em perfeito estado pra uso mas são materiais que já tem 4 anos. Então hoje, um piano que foi comprado, na época, a 6500 reais, hoje eu conseguiria vender ele por 2500. Então daqueles 120 mil que foi calculado, hoje acho que se eu conseguisse vender tudo por 50 mil eu teria que dar graças a Deus.

Entrevistador: Possui softwares, licença de uso, material desenvolvido pela empresa?

Entrevistado: O software que a gente usa é o DKSoft, que é um sistema que trabalha só na parte escolar. Então é um sistema todo voltado para sala de aula, onde tem ali os horários separados, as turmas, onde são inseridos os alunos, separado de acordo com o instrumento que cada um faz. E ali agora, na verdade, nesse sistema, o que foi implantado agora, foi que a gente vai poder usar também pra parte interna de movimentação de caixa, né que agora teve uma atualização no sistema que antes era só essa parte de alunos que a gente fazia. E essa parte de caixa e de movimentação era tudo fora. E agora foi inserido isso. E até hoje eu tava fazendo uns testes aí e então agora, vou fazer tudo lá. Então eu vou ter o caixa diário, o fechamento, lançamento de banco, eu vou poder ter tudo ali separadinho, então vai poder ficar tudo num lugar só.

Entrevistador: E esse software ele é pago por mês?

Entrevistado: É paga uma taxa mensal de R\$ 52,00.

Entrevistador: Faz compras a prazo?

Entrevistado: As compras, como a gente não adquire muito material, a única compra a prazo que eu faço é de toner da impressora, que geralmente são 28 dias. O toner e a... e o material de limpeza, que a gente compra no boleto pra 28 dias.

Entrevistador: E à vista?

Entrevistado: As compras que eu faço à vista, por exemplo, de produtos de escritório, tinta de piloto, folha, que na verdade não tem um custo tão alto. Então giraria em torno de uns R\$ 100,00 por mês.

Entrevistador: E aí quanto por cento do total ficaria a prazo e quanto por cento à vista?

Entrevistado: Ah vamos dizer, em material de limpeza, em compro uma média de... eu poderia dizer uns R\$ 300,00 a prazo e R\$ 100,00 à vista.

Entrevistador: Compra pouco hein?

Entrevistado: Agora né? Depois de ir atrás de todo mundo, de dar tipo uma canequinha pra cada um, uma garrafinha pra cada professor, porque ele fica aqui durante o dia inteiro e se consome uns 100 copos por dia. Então com isso eu consegui reduzir. Por exemplo, eu gastava uma média de 500 folhas por mês. E agora eu gasto... sei lá, eu gasto uma média de umas 100, 200 folhas,



porque antes os boletos eram impressos, a gente entregava em mãos pros alunos, os professores imprimiam muita música pros alunos, e aí a gente cortou. Tipo agora os alunos tem ali online a versão da música pra eles poder cantarem, os boletos vão todos por e-mail, foi um corte de papel, porque era muito consumo de papel. Muito, absurdo assim.

Entrevistador: E quanto vocês gastam com salário, por mês, em média?

Entrevistado: Olha, hoje nossa folha de pagamento gira em torno de 9 a 10 mil, mais ou menos.

Entrevistador: E existem espaços, veículos ou licenças alugados para a empresa? E quanto que gasta mensalmente com aluguéis?

Entrevistado: Tipo o aluguel do imóvel? Hoje nosso, ah graças a Deus hoje é bem barato o aluguel, nosso aluguel hoje aqui a gente paga R\$ 2.280,00, aí tem mais umas taxinhas, vamos arredondar, chega a R\$ 2.500,00, ao todo, com condomínio, água, luz.

Entrevistador: Aí mais a licença do software aquele da mais R\$ 52,00, mais algum gasto fixo mensal?

Entrevistado: Só telefone. A gente tem o telefone que a nossa conta é de R\$ 190,00, a gente tem uma conta corporativa que são 3 números, e que são ilimitados. Como a gente trabalha ligando né... aluno... e também entrando em contato, então quando era uma conta que era por mês, a gente sempre tava estourando. E aí você acaba pagando muito mais caro quando você excede aqueles minutos né. Então, ah, vamos botar um ilimitado que são 3 linhas e vai. Então, tipo assim, de contas fixas, é esse valor do telefone, da internet, do aluguel...

Entrevistador: A empresa tem empréstimos bancários ou financiamentos?

Entrevistado: Tem. Hoje a gente paga um financiamento que foi da aquisição da empresa, né... A gente comprou em 50 parcelas que, a princípio eram parcelas de R\$ 5.000,00. Então a empresa tinha um outro momento financeiro, e a gente precisou renegociar essa dívida e aí essa parcela passou a R\$ 2.500,00. Hoje a gente paga o valor de R\$ 2.500,00.

Entrevistador: E mais quanto tempo pra quitar essa dívida?

Entrevistado: Ó, nós já quitamos 20 parcelas, mas aí teve um aumento de 50 parcelas pra 70 parcelas, então falta 50 parcelas ainda.

Entrevistador: Então no próximo ano tu vai pagar 12 parcelas de R\$ 2.500,00 e depois vai ter mais 38 parcelas de R\$ 2.500,00 também, pra dividir entre curto e longo prazo aqui pra questão do balanço aqui.

Entrevistado: Aham.

Entrevistador: Quanto foi investido na empresa do bolso dos sócios?

Entrevistado: O investimento que a gente fez que foi, que na verdade a nossa empresa teve aquela troca né... Foi investido em dinheiro, da nossa parte, foram investidos R\$ 50.000,00. Só que aí na verdade, é que acabou não sendo investido nessa empresa, é que né, houve aquela troca aí veio material, então a gente fez uma troca, quer dizer, os 50 mil foram investidos nos alunos que vieram da outra empresa para essa escola aqui. Mas nessa, nesse CNPJ, não foi investido nada. Foi um inicial que tinha que foi dado como empréstimo inicial foi R\$ 15.000,00, da compra mas o dinheiro ficou meio que perdido pra outra empresa que a gente tinha comprado primeiro, deu problema com um sócio, depois com outro. E aí acabou que nessa aqui mesmo o valor de entrada da compra foi de R\$ 15.000,00. E mais aquelas 50 parcelas de R\$ 5.000,00, que foi comprado tudo, a carteira de alunos e todo equipamento que a escola tinha.

Entrevistador: Quanto que se recebeu com serviço prestado no mês de agosto?

Entrevistado: No mês de agosto a gente teve recebimento foi de R\$ 21.000,00. E uns pouquinhos, mas eu tenho nos controles se quiser o valor exato. Na verdade o nosso faturamento mesmo teria que ser R\$ 24.000,00, né, mas ainda tem, tá assim, lutando com aquela inadimplência. Por exemplo, nos últimos 4 meses, o mês de setembro é o que eu mais tive inadimplência. Algo em torno de 19 alunos. Ainda sem pagar.

Entrevistador: Quanto tem de contas a receber de todas as inadimplências?

Entrevistado: Hoje, do mês de setembro eu tenho R\$ 8.000,00 pra receber. Na verdade a gente é muito afetado com tudo né? Por exemplo, o estado parcela os salários... Existe pai que nunca atrasou e que teve que parcelar em 3x a mensalidade que está atrasada. Então a gente faz, tipo eu, como eles falam direto comigo né, sou em quem faz essa intermediação, então a gente tenta da melhor forma possível que o aluno parcele aquilo que ele tem, mas que ele não pare de estudar. Porque a gente já viu de experiências anteriores que se o aluno para de estudar, ele não paga. Então ele vai, não paga, e você fica cobrando, e quando você consegue manter ele na escola, é como se ainda houvesse um vínculo. Então o aluno as vezes é obrigado a pegar o valor de uma mensalidade tipo de R\$ 250,00 e parcelar em 2x pro aluno, mas ele vai vir pagar aquele valor que está atrasado com mais aquela mensalidade do mês. Se o aluno não vem mais estudar, muitas das vezes, ele não paga o valor que tá atrasado, e aquela receita que eu tô contando no mês que né, é feito todo um planejamento em cima daquilo ali acabou, perdi aquele aluno. Então é uma forma de você conseguir segurar o aluno pra ter aquele dinheiro ali.

Entrevistador: E em materiais diversos como material de escritório, materiais de higiene e limpeza, o tapete do escritório, gastos no mês de agosto, foram iguais ou muito diferentes dos gastos dos meses anteriores?

Entrevistado: Dos meses anteriores, é mesma coisa. Como que faz todo esse controle sou eu, e não é uma outra pessoa que compra da que paga né? Então como sou eu que compro e eu que pago, então eu tenho bastante noção tipo assim, “ah a gente tá com umas contas atrasadas eu não posso ter que comprar”. As vezes o professor vem: “puxa, eu to precisando de tal coisa”. Isso é urgente? Tipo ah você precisa disso agora? Acabou o que tem? Tipo a baqueta quebrou, precisa de outra né. Ou vai que não, da pra segurar pra outra semana... A gente sempre mantém essa comunicação assim, sempre falo com eles, não deixa a corda arrebentar pra você vir me dizer pra mim que você precisa de uma corda. Se você tá vendo que aquela corda tá gasta, e aí você já vê que daqui a duas semanas você vai precisar trocar, aí ele já me avisa que daí eu já sei, vou fazendo o planejamento, ah eu vou comprar isso no cartão de crédito ou vou comprar à vista, eu tenho que fazer esse equilíbrio das compras.

Entrevistador: e em média, quanto são esses gastos mensais?

Entrevistado: Na verdade, esses materiais diversos que a gente tem que não são os materiais de escritório geralmente eles são, eu faço compras de 3 em 3 meses. É a média que eu gasto, por exemplo, de uma média de R\$ 200,00 de corda, que eu compro de 3 em 3 meses.

Entrevistador: E de escritório junto?

Entrevistado: Não, de escritório, na verdade, tem um gasto mensal de escritório tipo de R\$ 100,00, de papel, tinta de piloto, folha colorida, uma média de R\$ 100,00 por mês.

Entrevistador: E esses gastos de 3 em 3 meses são mais ou menos quanto?

Entrevistado: R\$ 200,00 que eu compro de corda. Dura 3 meses sendo que tem 5 violões, 5 guitarras. Usa muito. Mas a gente tá se preparando tem um amigo nosso que comprou pra testar pra gente poder trazer as cordas que tem de fora. Além do encordoamento ser bem melhor, a durabilidade é de um ano. Então, vamos dizer, ao invés de eu investir R\$ 30,00, eu vou investir R\$ 40,00, R\$ 45,00 em uma corda que vai durar um ano. É surreal a diferença, né.

Entrevistador: No teu ponto de vista, quais são as atividades mais importantes na gestão financeira da empresa?

Entrevistado: Na minha opinião, eu acho que cada atividade tem uma importância, né. Tipo aqui, diretamente, eu fico na parte do financeiro, eu fico na parte da cobrança, e cada um tem uma importância. Eu acho que não poderia dizer tipo “Ah o financeiro é o mais importante”, mas acho que a gestão financeira, eu acho que ela tá um pouquinho acima, porque se você não consegue fazer esses controle em equilíbrio, depois você se perde né? E aqui o nosso giro é muito instável. Porque hoje você vai ali e eu olha ali e eu tenho R\$ 25.000,00 pra receber agora no dia 05. E as vezes é dias 07 e eu não tenho nem o valor da folha de pagamento, porque o pai

atrasa, porque atrasa isso e, infelizmente, o nosso segmento não é a prioridade. Então se o cara tiver que atrasar de repente a escola particular, ele vai atrasar o curso. Porque as vezes a multa é maior, o valor é maior, e no outro mês a escola não vai deixar ele entrar, então dentro daquela coisa ali do dia a dia do planejamento familiar, as vezes, a gente é o que mais sofre. A gente é o primeiro a ser cortado também porque quando tem corte de despesa, é academia, o curso, e a pessoa fica com comida e escola. Então vou dizer que dentro da empresa, o mais importante, eu destacaria que é esse planejamento financeiro é o que vai girando as outras rodas. É claro que como prestador de serviço tem a outra parte né tipo da gestão de funcionários, de professores, e se esse trabalho não é bem feito, não tem retorno. Então, também é importante. Mas também não ia ter funcionário se não tivesse dinheiro pra poder pagar, então eu acho que hoje é o mais importante, planejamento e controle financeiro.

Entrevistador: Há quanto tempo tu é gestor da empresa?

Entrevistado: tem 2 anos e meio.

Entrevistador: Quem são os sócios?

Entrevistado: Só eu e o fulano. Tem o ciclano, mas ele não está dentro do quadro da sociedade, então não faz parte. Eu tenho 80% e o outro sócio tem 20%.

Entrevistador: Existe pretensão de investimento em ferramentas de controle?

Entrevistado: Eu já cheguei a fazer um teste com um software, eu não me lembro agora o nome, que fazia com controle que eu achei bem interessante porque esse controle ele dava acesso aos outros softwares. Então é bem legal porque, por exemplo, hoje a gente faz uma reunião por mês, geralmente ali pelo dia 10 que já passou aquela confusão do recebimento da escola e tal, quando eu envio pra eles o relatório mensal com as despesas né, com as receitas e tudo e planejamento do que vamos fazer e o que não vamos fazer, e essa ferramenta eu achei bem interessante porque ela era online, então cada mudança que eu fosse fazendo, se eles quisessem entrar ali dentro, eles não conseguiriam fazer nenhum tipo de alteração mas eles acompanham né, a consulta em tempo real. Eu achei bem legal, era um investimento de R\$ 200,00 por mês, e não dava no momento. Mas hoje já mudei algumas coisas, por exemplo a gente já bota na nuvem né, eu boto na nuvem o caixa, que daí não tem aquele negócio em tempo real como aquele, mas já tem uma coisa bem atualizada. Mas hoje assim, quem fica com todo esse controle sou eu. Bancos, etc. só eu que cuido. Esse software atual é bem legal também porque eu tenho a senha Master, então eu crio um usuário, eu posso criar um usuário pra cada funcionário, e você mesmo sendo professor e acessando aquela parte de aluno, você não tem acesso à parte financeira. Mas por exemplo a senha dos outros sócios, eu já posso dar a eles o acesso de

visualizar a parte financeira, mas eles não conseguem nem editar e nem dar baixa em nenhum tipo de pagamento. Então é legal aquilo do tempo real né que você só precisa entrar no nosso sistema e já consegue fazer todo esse acompanhamento.

Entrevistador: Em que controle você investiria antes? Por exemplo, tem caixa, tem estoques, etc. em qual tu teria mais interesse em controlar melhor, qual você acha mais importante?

Entrevistado: Olha, eu ainda acho que o controle do banco hoje pra mim ainda é algo que eu queria uma ferramenta, nem sei se existe, eu queria uma ferramenta que conseguisse integrar o banco no que eu uso, por exemplo, se esse sistema conseguisse de alguma forma integrar o meu banco, porque acaba eu tendo que fazer o que: todos os dias eu tenho que abrir o banco e eu tenho que olhar e se é cobrado alguma taxa eu tenho que fazer esse lançamento, esse lançamento não é automático. Então acaba que você sempre fica né... E aí eu penso: hoje eu tenho 126 alunos mas e na hora que eu tiver 300 alunos? Como que eu vou fazer esse controle aqui desse lançamento do banco pro sistema? Então eu acho que essa integração de banco ainda é complicada, e o que atrapalhou muito pra mim, a mudança do boleto registrado foi, tipo assim, um atraso, porque antes era muito fácil, eu entrava no sistema, clicava, e o sistema gerava todos os boletos e eu só entregava. Agora eu tenho que entrar no banco, gerar e se boleto, e por exemplo agora demora muito pra poder se... sei lá eles não conseguiam se adequar aos programas então tipo, tem um ano que passou a ser obrigatório né, o boleto registrado e tipo agora que ele conseguiu trabalhar com o nosso sistema. E por exemplo, o nosso sistema também, de certa forma, acredito que não seja AQUELE sistema, ele também demorou muito pra poder se adequar ao equipamento do Santander. Então eles não conseguiam se encaixar, então uma hora o Santander que não tinha, não era, o software não era compatível, e outra hora o software que não era compatível com o banco Santander. Então eles deram prioridade, por exemplo, para o Banco do Brasil e Caixa Econômica. Então eles começaram a tipo assim pelo Banco do Brasil, Caixa Econômica, Itaú, e tipo, nem sei se teriam chegado no Bannisul. Então a gente teve aquela demora de entrar no banco e fazer boleto por boleto, manualmente. Então tem essa parte de banco que eu acho bem... Não sei que tipo de evolução poderia ter de uma integração assim de sistema e conta, é claro que é algo bem complicado, se tá dentro do sistema, se tem um outro tipo de acesso, é conta, é dinheiro, é valor, se tivesse uma coisa assim... Eu acho as ferramentas da parte financeira bem interessantes. Como aqui não tem venda de produtos, estoque, esse tipo de coisa, então acho que meus investimentos seriam na área de controle financeiro mesmo, de bancos e caixa. Porque não temos estoque né, nem venda. As baixas que são feitas, de pagamento, são feitas diretas no próprio aluno, né. Então essa baixa é

feita manual, com o recebimento que tem aqui na escola eu tenho que entrar em cada aluno e dar baixa naquela parcelinha dele, o banco já viria automática a baixa, já faz integração com sistema, e a baixa do banco. Mas eu tenho, ainda, um número grande de alunos que preferem pagar na escola do que pagar no boleto. Pra mim não é bom, mas você acaba cedendo por causa do conforto né, porque a taxa de débito é maior que a taxa que é cobrada do boleto.

Entrevistador: Quão importante você considera que é manter os recursos financeiros da empresa bem controlados, em uma escala de 1 a 10?

Entrevistado: Nossa! 10! Tem que ter muito controle, porque as vezes, o que eu aprendi muito, eu penei pra poder administrar, eu tinha experiência em trabalhar na administração de outras empresas, de outras pessoas. Então, simplesmente, a pessoa te dá um boleto e você paga. Não precisa administrar o dinheiro pra poder pagar os recursos, né... E esse controle é muito importante porque no nosso segmento, naquele mês que está sobrando, não sempre você vai poder tipo “ah mas a escola tá precisando de tal equipamento novo”, ou “ah vou comprar isso”. As vezes você tem que esperar um pouquinho porque você pode cair naquela hora e no outro mês você pode estar numa defasagem de um valor que você vai precisar daquilo ali pra poder fazer aquela compra do equipamento. Então é muito importante, muito importante. Né, eles falam e reclamam porque sempre vem com um “ah mas você não vai comprar mesmo...” e falam “tem que comprar o equipamento pra gravação”. E quanto que é? “Ah, tanto. Ah e quanto que tu pode pagar”? Ah não, então anota num papel e me dá. “Você vai comprar agora”? Não, não vou comprar agora. “Então por que tá pedindo papel”? Porque eu preciso trabalhar com planejamento, eu preciso saber quanto que isso custa, se isso realmente é o menor valor, se a gente pode parcelar, e ah, tem desconto a vista, quanto que vai ser? Não, não vai ser esse mês, olha, dentro desse planejamento que a gente tá fazendo daqui a dois meses, a gente vai comprar esse equipamento, né... Então, tem isso que quem não é da parte financeira não entende mesmo... Eu digo não tem dinheiro e eles dizem “Tem dinheiro sim! Eu tô vendo que tem dinheiro”. Não, não tem dinheiro. Esse dinheiro aí não existe.

Resultado do balanço perguntado:

<b>Conta</b>	<b>Saldo</b>
1. Ativo	181732
1.1 Ativo Circulante	10725
1.1.1 Disponibilidades	2725
1.1.1.1 Caixa	400
1.1.1.2 Bancos	2325
1.1.2 Aplicações Curto Prazo	0
1.1.3 Clientes	8000
1.1.4 Estoques	0
1.2 Ativo não-circulante	171007
1.2.1 Aplicações Longo Prazo	0
1.2.2 Imobilizado	120000
1.2.3 Intangível	51007
2. Passivo	181732
2.1 Passivo Circulante	42480
2.1.1 Fornecedores	480
2.1.2 Salários a Pagar	9500
2.1.3 Aluguéis	2500
2.1.4 Empréstimos e Financiamentos Curto Prazo	30000
2.2 Passivo não-circulante	95000
2.2.1 Empréstimos e Financiamentos Longo Prazo	95000
2.3 Patrimônio Líquido	44252
2.3.1 Capital Social	50000
2.3.2 Lucro/Prejuízo do Período	-5748
3. Resultado do Exercício	-5748
3.1 Receita Bruta de Vendas	21000
3.2 Custo da Mercadoria Vendida	400
3.3 Despesas Operacionais	12352
Materiais Diversos	352
Salários	9500
Aluguéis	2500
3.4 Depreciações e Amortizações	0
3.5 Despesas Financeiras	2500
3.6 Receitas Financeiras	0
EBIT	5748
3.7 Imposto de Renda e Contribuição Social	0

### Apêndice E - Entrevista em Profundidade 2 – Balanço perguntado

A transcrição desta entrevista foi impossibilitada pois o entrevistado não aceitou a gravação da mesma por áudio, mas preferiu responder às perguntas do questionário à mão.

- 1) R\$ 700,00
- 2) Sim. Realizado em espécie e Cartões Deb. Crédito
- 3) -2.600,00
- 4) Sim. A cada 3 dias
- 5) Não Tem aplicações.
- 6) Não Tem
- 7) Sim através Cartões Débito / Crédito
- 8) Prazo Máximo 30DD
- 9) Não Tem estoque. Estoque o que está na loja. Duração Estoque 30DD.  
Valor na loja - R\$ 60.000,00
- 10) Empresa não possui prédios, veículos, instrumentos.
- 11) Não possui softwares.
- 12) Sim 90% a Prazo. Prazo Médio 30DD
- 13) Nada, não possuimos empregados.
- 14) Prédio Alugado - R\$ 2.600,00.
- 15) Não Tem empréstimos.
- 16) Não Tem " "
- 17) Não
- 18) Investido Equip / Estoque 80.000,00



- 19) 15.160,00
- 20) 12.500,00
- 21) 100,00
- 22) O controle nas compras é extremamente importante, assim como as datas pagamentos dos boletos.
- 23) 12 anos. Sim +. Sim e Familiar
- 24) Não, pois atualmente só trabalha o proprietário.
- 25) ~~É utilizado planilha excel, recebimentos e pagtos.~~
- 26) Se a empresa tivesse um fluxo vendas maior seria possível, hoje não é interessante pelo volume de vendas.

Resultado do balanço perguntado:

<b>Conta</b>	<b>Saldo</b>
1. Ativo	59616
1.1 Ativo Circulante	59616
1.1.1 Disponibilidades	-1900
1.1.1.1 Caixa	700
1.1.1.2 Bancos	-2600
1.1.2 Aplicações Curto Prazo	0
1.1.3 Clientes	1516
1.1.4 Estoques	60000
1.2 Ativo não-circulante	0
1.2.1 Aplicações Longo Prazo	0
1.2.2 Imobilizado	0
1.2.3 Intangível	0
2. Passivo	59616
2.1 Passivo Circulante	13850
2.1.1 Fornecedores	11250
2.1.2 Salários a Pagar	0
2.1.3 Aluguéis	2600
2.1.4 Empréstimos e Financiamentos Curto Prazo	0
2.1.5 Impostos a Recolher	0
2.2 Passivo não-circulante	0
2.2.1 Empréstimos e Financiamentos Longo Prazo	0
2.3 Patrimônio Líquido	45766
2.3.1 Capital Social	45726
2.3.2 Lucro/Prejuízo do Período	40
3. Resultado do Exercício	40
3.1 Receita Bruta de Vendas	15160
3.2 Custo da Mercadoria Vendida	12500
3.3 Despesas Operacionais	2700
Materiais Diversos	100
Salários	0
Aluguéis	2600
3.4 Depreciações e Amortizações	0
3.5 Despesas Financeiras	0
3.6 Receitas Financeiras	0
EBIT	-40
3.7 Imposto de Renda e Contribuição Social	0

**Apêndice F - Entrevista em Profundidade 3 – Balanço Perguntado**

Entrevistador: Com quanto que a empresa fechou ontem em caixa, em espécie?

Entrevistado: Cara, ontem a empresa fechou com por volta de 15 mil em caixa. É um restaurante.

Entrevistador: E é feita alguma contagem ou fechamento do caixa no final do dia?

Entrevistado: Sim, a gente tem dois turnos, ã... Na verdade assim, caixa físico a gente tem o mínimo possível de dinheiro. Esse que eu falei é o caixa no banco né. Isso pra giro.

Entrevistador: E no caixa em espécie?

Entrevistado: No caixa em espécie, não mais de mil reais.

Entrevistador: E nesse caixa tu faz contagem no final do dia?

Entrevistado: Isso! A gente fecha todos os dias, no final do expediente temos um auxiliar e ele é responsável pela movimentação do dinheiro, então a gente controla todas as entradas tem um sistema. A gente controla tudo que entrou em dinheiro, pega o saldo do dia anterior soma o que entrou no dia e diminuí das despesas que foram pagas em dinheiro.

Entrevistador: Você tem de cabeça quanto foi, quanto fechou em dinheiro?

Entrevistado: Cara, por volta de mil reais ou uns novecentos talvez.

Entrevistador: Não precisa ser tão exato também. Com quanto que a empresa fechou com saldos bancários, daí seria quinze mil né?

Entrevistado: Isso, em torno de quinze mil.

Entrevistador: E é acompanhado de estrato regularmente?

Entrevistado: Todos os dias, mais de uma vez por dia. Porque, tem os débitos e créditos do cartão né. Então eu costumo olhar de manhã. A conta bancária sou eu que acompanho e o pagamento de boletos é comigo também. Então, eu confiro os débitos e os créditos pela manhã faço o pagamento dos boletos, nem sempre dá para fazer de manhã. Mas, na maioria dos dias é de manhã que faço e no final do dia eu entro mais uma vez para ver se não saiu nada indevido, porque isso tem pra caralho em banco e sai. Tenho que ficar ligando para o gerente atrás, para entender o porquê que saiu e se de fato aquele valor é devido mesmo. Por exemplo, já tive umas três ou quatro vezes que o meu gerente fez um consorcio. De três a quatro meses seguidos o cara fez um consorcio, não me avisou e teve abaixo do consorcio ali. Consorcio que nunca assinei documento nenhum.

Entrevistador: Bah, que sacanagem.

Entrevistado: E também eu olho no final do dia para conferir outros tipos de depósitos. Por exemplo, tem o almoço corporativo onde foram de trinta a quarenta pessoas almoçar. Eu emito uma nota fiscal um boleto para o cliente e ele paga no dia X que foi estipulado, geralmente com quinze dias de prazo, ã... E eu entro para conferir esses outros pagamentos.

Entrevistador: Beleza. Mas que bom.

Entrevistado: E quanto que a empresa tem de aplicações financeiras com ou entre 90 dias e 1 ano de prazo, se tiver?

Entrevistado: Zero

Entrevistador: E carência maior de um ano?

Entrevistado: Nada, nada de aplicação financeira.

Entrevistador: E no dia a dia de operação, existe vendas feitas a prazo ou caderninho do fiado ou alguma coisa?

Entrevistado: Sim, tem o caderninho do fiado e tem vendas feitas a prazo. Na verdade, não parcelada, mas em crédito. Então, dentro do prazo de trinta e trinta e um dias. E todo dia tem as entradas. As vezes...

Entrevistador: A maioria à vista?

Entrevistado: Não, a maioria é crédito. Assim, a gente pega os 100% das vendas, sendo que 30% são em dinheiro, os 50% em crédito e o 20% são em débito.

Entrevistador: Até ia fazer está pergunta, mas você já matou. Possui estoques?

Entrevistado: Possuo

Entrevistador: Quanto tem mais ou menos em valor de estoque?

Entrevistado: A cara eu giro com estoque o mínimo possível, porque a gente trabalha muito com material perecível. O que mais tem em estoque em valor é carne que é pedido de dois dias. É muito. Setenta por cento do custo de alimentação do custo de alimentos é em carne. Outro item que pesa bastante é bebidas, que o pedido é semanal. Então, assim o estoque é muito baixo ele deve ser em torno de oito a dez mil reais.

Entrevistador: E quanto tempo dura esse estoque mais ou menos, média?

Entrevistado: A o estoque é de sete dias, no máximo. Porque tem a bebida que em valor puxa bem para cima.

Entrevistador: Possui prédio, veículos, instrumentos ou máquinas próprias?

Entrevistado: Maquinário de restaurante, geladeiras, é... Enfim, fogão, coifa que são os ativos assim, de cozinha e tem o veículo.

Entrevistador: Sabe o valor de aquisição, incluindo o maquinário e veículo?

Entrevistado: Cara, não sei velho posso fazer uma estimativa. Porque, quando eu entrei na sociedade já estava tudo comprado e tinha muita coisa que estava depreciada já. Então, não sei cara, acho que em torno de quatrocentos mil assim em equipamentos.

Entrevistador: E quanto teria que gastar hoje mais ou menos para ter esses imóveis bem em valor contábil, digamos assim?

Entrevistado: Cara acho que o investimento nesse negócio está em torno de um milhão talvez ou um milhão e duzentos, se fosse compra tudo novo e fazer como tem que ser feito. Sem contar a obra né, só em ativos.

Entrevistador: O prédio também é da sociedade?

Entrevistado: Não, o prédio é alugado.

Entrevistador: Tem o veículo e o maquinário né?

Entrevistado: Isso

Entrevistador: Gastou de aquisição quatrocentos mil, hoje valeria?

Entrevistado: Isso. Não, hoje o valor desses ativos deve estar em torno de quatrocentos mil. Mas, se tivesse que comprar tudo nova para refazer acho que em torno de um milhão e um milhão e duzentos, talvez.

Entrevistador: Possui softwares, licença de uso, material desenvolvido pela empresa?

Entrevistador: Material desenvolvido pela empresa não. Eu tenho hoje três máquinas, as três máquinas operam com sistema de caixa de câmera. Uma máquina na frente e duas na retaguarda. Todas elas com Windows e Office que são licenciados. E esses dois sistemas que é da câmera e do caixa o resto não tem mais outros softwares ou nada próprio que a gente tenha criado. No máximo, acompanhamento em Excel.

Entrevistador: O sistema que vocês usam qual é?

Entrevistado: Automatize Venda Fácil

Entrevistador: Vocês fazem pagamento mensal, mensalidade desse sistema?

Entrevistado: Tem mensalidade, em torno de duzentos e cinquenta a trezentos reais

Entrevistador: Faz compras a prazo?

Entrevistado: Faço compras a prazo

Entrevistador: Quanto por cento do total, mais ou menos?

Entrevistado: A prazo cara a gente compra acho que uns oitenta por cento

Entrevistador: E qual o prazo médio de pagamento delas?

Entrevistado: Quinze dias

Entrevistador: E quanto tu gasta com salários por mês em média?

Entrevistado: A folha está em torno de treze mil. Mentira, porque eu tenho alguns funcionários que eles não trabalham todos os dias. Por exemplo, eu tenho um evento, um almoço extraordinário eu chamo funcionários de fora. Então são diaristas e considerando os impostos são em torno de vinte mil.

Entrevistador: Existem espaços ou ambientes alugados para a empresa?

Entrevistado: Sim, o espaço do restaurante é alugado para a empresa

Entrevistador: E quanto é o aluguel do restaurante?

Entrevistado: Dois mil e quinhentos reais

Entrevistador: Tem empréstimo bancários ou financiamentos?

Entrevistado: Tinha, não tenho mais.

Entrevistador: Quanto já foi investido na empresa do bolso dos sócios?

Entrevistado: Não tenho nem ideia cara. Porque esse restaurante ele foi passando, nós somos os terceiros. Eu sou o terceiro dono na verdade, eu tenho um sócio. Então, meu sócio comprou do irmão dele e foi quem criou o restaurante e eu entrei na sociedade depois. Não tenho a menor ideia.

Entrevistador: Quanto foi que se recebeu com vendas de alimentação no mês de Agosto?

Entrevistado: Venda de alimentação. Cara, em agosto a gente fechou em faturamento...

Entrevistador: Pode ser faturamento total não precisa ser especificamente alimentação pode ser evento, bebidas junto.

Entrevistado: A cento e dois mil em agosto

Entrevistador: E quanto você gastou só com o custo destas mercadorias?

Entrevistado: O custo de mercadoria está em torno de quarenta por cento, considerando o alimento e bebidas. Em torno de trinta por cento de alimentos e mais dez por cento de bebida.

Entrevistador: Em materiais diversos, como escritório, higiene e limpeza os gastos foram iguais ou muito diferentes dos gastos dos meses anteriores?

Entrevistado: Não, mais ou menos a mesma coisa.

Entrevistador: Em média de quanto são esses gastos mensais?

Entrevistado: Cara em material de limpeza em torno de três mil reais. Material de escritório é muito pouco.

Entrevistador: Pano de cozinha...?

Entrevistado: Isso está dentro do material de limpeza em torno de três mil por mês.

Entrevistador: Agora, vou fazer umas perguntas mais particulares tuas, assim. No seu ponto de vista, quais são as atividades mais importantes na gestão financeira da empresa?

Entrevistador: Hoje nós não temos uma gestão financeira de fato. O que a gente faz é um acompanhamento de entrada e saída, ã...pagamento de boleto só conferir se está tudo certo. Eu não... por exemplo, se estivesse um financeiro ativo na empresa eu saberia exatamente o custo do meu bife num dia por exemplo. Isso eu não sei, não sei qual é o custo marginal. Eu tenho uma estimativa que eu pego no final do mês divido pelo número de almoços e dá mais ou menos sempre igual. Mas, o nosso controle mesmo financeiro é de entrada e saída, investimento nenhum acho que até poderia ser feito investimento com o dinheiro em caixa que tem uma liquidez alto. Porque nós temos meses de baixa, então a gente tem um save no ano para que a gente consiga honrar com o decimo terceiro dos funcionários, os custos extras de final de ano e também com os dois meses de baixa total, que são janeiro e fevereiro que faturamos quarenta por cento do que fatura nos outros meses.

Entrevistador: Quanto tempo você é sócio da empresa que é sua?

Entrevistado: Faz um ano e quatro meses.

Entrevistador: E esse teu sócio é parente ou família?

Entrevistado: É amigo, amigo de longa data.

Entrevistador: Você tem pretensão de investimento em ferramentas de controle financeiro?

Entrevistado: Ferramenta de controle financeiro. Cara, não. Acho que assim, o que no momento não. Mas, no futuro quando a empresa criar mais corpo é uma pessoa que seja responsável pelo financeiro, uma pessoa com conhecimento financeiro. Eu não teria condição de tocar um software desses, porque eu não conheço finanças eu não gosto. Então, eu não alimentaria esse negócio, não teria controle e tem outras áreas da empresa que me tocam mais. Mas, eu acho que se eu tiver que pegar ao nível de ter uma pessoa que possa ser o financeiro da empresa de fato, não só pagar boleto e controlar entrada e saída. Sim, eu teria o interesse de ter um acompanhamento mais apurado, mais profissional

Entrevistador: Quão importante você considera que é manter os recursos da empresa bem controlados?

Entrevistado: É a coisa mais importante. Não adianta você ter venda pra caralho. O faturamento não importa o que importa é a lucratividade. Tem empresas que faturam seiscentos mil, mas que deixam cinco por cento de margem. Então, tem que ter um controle financeiro muito alto, porque qualquer deslize o tombo é grande. Principalmente, em negócio que tem que ter um capital de giro um caixa forte como um restaurante, porque ali é todo dia pagamento. Se dá uma zebra de ter duas ou três semanas de baixa, exemplo, a dois meses choveu quinze dias seguidos e foi horrível o movimento cai em sessenta por cento e a tua conta continua a mesma. E você

precisa continuar comprando, pagando funcionário. Então, se não tiver o mínimo de inteligência para prever para ter um save dessa grana que pode precisar nesses dias de baixas quebra em um mês é muito fácil de quebrar é assustadoramente fácil de quebrar. A gente teve em março por conta de janeiro e fevereiro que foi muito fraco uma chance real de quebrar e depois volta.



Resultado do balanço perguntado:

<b>Conta</b>	<b>Saldo</b>
1. Ativo	1274020
1.1 Ativo Circulante	74020
1.1.1 Disponibilidades	15020
1.1.1.1 Caixa	1000
1.1.1.2 Bancos	14020
1.1.2 Aplicações Curto Prazo	0
1.1.3 Clientes	51000
1.1.4 Estoques	8000
1.2 Ativo não-circulante	1200000
1.2.1 Aplicações Longo Prazo	0
1.2.2 Imobilizado	1200000
1.2.3 Intangível	0
2. Passivo	1274020
2.1 Passivo Circulante	59470
2.1.1 Fornecedores	36720
2.1.2 Salários a Pagar	20000
2.1.3 Aluguéis	2750
2.1.4 Empréstimos e Financiamentos Curto Prazo	0
2.1.5 Impostos a Recolher	0
2.2 Passivo não-circulante	0
2.2.1 Empréstimos e Financiamentos Longo Prazo	0
2.3 Patrimônio Líquido	1214550
2.3.1 Capital Social	1250000
2.3.2 Lucro/Prejuízo do Período	-35450
3. Resultado do Exercício	-35450
3.1 Receita Bruta de Vendas	102000
3.2 Custo da Mercadoria Vendida	40800
3.3 Despesas Operacionais	25750
Materiais Diversos	3000
Salários	20000
Aluguéis	2750
3.4 Depreciações e Amortizações	0
3.5 Despesas Financeiras	0
3.6 Receitas Financeiras	0
EBIT	35450
3.7 Imposto de Renda e Contribuição Social	0

## Apêndice G - Entrevista em Profundidade 4 – Balanço Perguntado

Entrevistador: Com quanto que a empresa fechou ontem em caixa?

Entrevistado: ã... A empresa tem, em caixa, zero, no momento.

Entrevistador: Em espécie?

Entrevistado: Muito pouco, eu diria que uns 300 reais porque a maior parte de volume do que entra de receita de cliente é em cartão. Então a gente tem a máquina do PagSeguro, que os clientes podem pagar com todos os tipos de cartões, débito ou crédito. E aí a operadora do cartão, eles têm um prazo pra fazer esse repasse. Então geralmente o prazo... a gente pode alterar o prazo que a gente quer, só que a gente paga mais juros. Então, por exemplo, o prazo normal de cartão de crédito são 30 dias. E com isso tu paga mais... não é juros, é a taxa mesmo que aumenta pra 2 e pouquinho. A gente... como ficava muito longe no horizonte, a gente trouxe pra 15 dias, e hoje a gente paga uma taxa maior – pra aumentar o capital de giro. Então a gente não deixa muito em espécie lá porque a gente não usa muito caixa em dinheiro. Mas agora, como o salão existe a pouco tempo, agora a gente tá pensando em mudar de novo pra 30 dias porque as taxas acabam sendo o dobro. Então na compra de R\$ 300,00, você pagar 5% é 15 pila que vai fora, sabe?

Entrevistador: Tu faz uma contagem, um fechamento, no final do dia no caixa?

Entrevistado: A gente faz o fechamento sim. Faz o fechamento diário - é porque a gente tem que fazer acerto com os profissionais às vezes diário e às vezes semanais. O salão, ele funciona assim: ninguém tem Contrato CLT, ninguém é um funcionário contratado legalmente. Essas pessoas são prestadoras de serviço. Algumas pessoas trabalham uma diária, e algumas pessoas trabalham fixos. A gente faz acertos semanais com essas pessoas, mas quem trabalha a diária temos que fazer o acerto diário. Então temos que ter um controle um pouquinho maior.

Entrevistador: Sua mãe que fica no caixa?

Entrevistado: Minha mãe que fica no caixa, exatamente. Isso é uma limitação na verdade, porque ela não manja muito de mexer com software então eu até tinha pensado em colocar uma conta azul, ou alguma coisa assim. Mas acaba que ela faz tudo na mão e depois eu passo para uma planilha. Então a gente tem que fazer esse controle. O que é bom, de um de um certo modo, porque a gente tem uma verificação em duas etapas, digamos assim, e tudo que entra no cartão vai para o site do PagSeguro, e de lá eu consigo puxar uma planilha.

Entrevistador: Tem contas a receber tudo certinho ali?

Entrevistado: Todas as contas que entram, nós temos o controle lá, tanto do valor bruto quanto do valor líquido que vai entrar. Quanto à data que isso vai entrar então, a gente consegue puxar tudo isso para uma planilha.

Entrevistador: Você faz um check com os recibos que saem da maquininha para ver se está tudo ali tudo certinho, alguma coisa?

Entrevistado: Cara... não. Não faço. Poderia fazer, mas eu não vejo muito o porque, pois todas as compras estão lá e confio no PagSeguro. A gente nunca teve problema. Assim, no começo, como a gente nunca tinha usado, nós éramos mais cabreiro em relação a isso porque tipo, quando tu nunca usou a parada, você não sabe como funciona, e agora a gente sabe como funciona. Inclusive a gente vê em tempo real as coisas, não tem um delay muito grande.

Entrevistador: É acompanhado o extrato bancário regularmente?

Entrevistado: Sim. Regularmente. A gente tem um extrato diariamente.

Entrevistador: Com o PagSeguro. Você tem conta em banco?

Entrevistado: Tenho conta em banco. Mas eles têm o cartãozinho. O PagSeguro tem um cartão que pode usar como crédito ou como débito. Então, como a conta que ela tem é do Bradesco e o Bradesco não gosta muito de usar o app deles, então a gente tem esse cartãozinho do PagSeguro, que a gente usa como crédito e como débito. Então, o nosso banco acaba sendo eles lá, e aí não tem muita taxa de uso desse cartão. Na verdade, a taxa é zero. Então, a gente acaba controlando o bastante coisa lá. Mas sim, às vezes a gente faz uns repasses para o banco para pagamento de conta de conta que a gente não consegue pagar com o cartão. Boleto, por exemplo. Isso a gente não consegue colocar no PagSeguro. Então aí a gente tem que colocar, na planilha, que foi feito uma retirada de saldo para pagar uma conta externa.

Entrevistador: Tu tem aplicação financeira?

Entrevistado: Não.

Entrevistador: Você teria vendas a prazo, ou o caderninho do fiado? Fora o cartão.

Entrevistado: Não. Quer dizer, às vezes. Pode considerar cheque?

Entrevistador: Sim.

Entrevistado: Uma vez a gente pagou com cheque, e não foi muito bom. Então, não.

Entrevistador: Mas você recebe em cheque?

Entrevistado: Não, somente uma vez nós recebemos. Mas nada de fiado, e nada de caderneta. Como é um produto sazonal, não é uma coisa que as pessoas consumam diariamente, sinceramente, o desgaste para cobrar depois é muito maior que o de oferecer esse recurso.

Entrevistador: Até 15 dias o prazo do cartão?

Entrevistado: Sim.

Entrevistador: Quanto é a taxa?

Entrevistado: O valor é de 6%. Mas o valor de crédito e débito é diferente. O valor no crédito diminui, de acordo com o número de parcelas, diminuindo o valor proporcionalmente a cada parcela.

Entrevistador: Vocês fazem parcelado também!

Entrevistado: Fazemos parcelado também. Dependendo do valor. Valores acima de 100 reais, dá para fazer em duas vezes, e acima de 150 reais, dá para fazer em 3 vezes. Esse é o máximo que a gente faz.

Entrevistador: Uma vez por mês daí?

Entrevistado: Sim, uma vez.

Entrevistador: E quanto por cento, mais ou menos, é a prazo, das vendas?

Entrevistado: Cara, muitos por centos. Eu colocaria que, assim... 10% em dinheiro. No máximo, em um mês muito bom, 30% débito, e 60% crédito. O maior volume é no crédito, mais da metade.

Entrevistador: No crédito, quanto, em porcentagem, é de 30, 60 ou 90 dias?

Entrevistado: A maior parte da compra é em uma vez no crédito. E aí, como são produtos que não são tão caros, até 100 reais, nós fazemos em até uma vez. Mas produtos mais caros (acima de 100 reais), como luzes, progressiva, e essas coisas, nós fazemos em mais vezes. Mas o maior volume de venda de serviços são produtos que não são tão caros. Então são de 15 dias, por causa do cartão.

Entrevistador: Possui estoques de materiais?

Entrevistado: Sim, principalmente produtos de cabelo, porque os produtos de manicure, quem coloca, são as manicures. Então elas trazem seu próprio produto. Nós temos o estoque de produtos de cabelo, que quem faz é a minha mãe.

Entrevistador: Quanto, mais ou menos, de valor tem este estoque?

Entrevistado: Bastante. Esses produtos são caros. A conta que a gente faz é ter produto suficiente para um mês de serviço, e deve ter mais ou menos uns 5 ou 6 mil de estoque.

Entrevistador: É feito o inventário desses produtos?

Entrevistado: Não, porque a gente tem uma dificuldade muito grande, e isso é uma coisa que veio em minha cabeça, que eu posso fazer de controlar exatamente o uso disso, porque o, por exemplo, o uso de shampoo para o cabelo masculino e para o cabelo longo feminino é diferente.

A mesma coisa acontece com a coloração ou produtos de hidratação ou com todos os produtos. Acaba que é necessário ficar olhando o estoque quase diariamente para ver se está faltando ou não. E como é muito sazonal, o uso, talvez, a longo prazo, a gente consiga ter uma maior previsibilidade de consumo. Mas o salão só existe há 5 meses, então ainda é muito sazonal. O serviço que a gente faz e que consome uma grande quantidade de produto, por exemplo, uma progressiva, é um produto que usa muito de todos os tipos de produto, e varia muito de acordo com o tamanho do cabelo da cliente. Então nesses 5 meses, a gente atendeu várias clientes com tamanhos de cabelos muito diferentes, então ainda não consegui uma forma de controlar visualmente o produto, e ainda temos uma limitação de espaço para estocar produtos.

Entrevistador: Possui prédios, veículos, instrumentos, máquinas próprias?

Entrevistado: Sim, a sala em si é alugada, mas todos os equipamentos que estão lá dentro são nossos. Então, Autoclave, máquina, computador, cadeira, todos os instrumentos que usamos em serviço são nossos.

Entrevistador: Você sabe o valor?

Entrevistado: Sim, a gente tem, quando a gente fez a compra do ponto, a gente fez um inventário, que assim, o ponto, a gente já comprou, e já existia, e a gente fez um inventário, até para estar no contrato de compra e venda. Então a gente fez um levantamento de quanto a gente pagou por cada um desses produtos. Alguns deles eram usados, alguns eram seminovos, e a gente foi, fez aquisição de alguns outros, e tudo isso foi levantado para saber o quanto a gente investiu no negócio. De equipamento, foi uns R\$ 10.000,00.

Entrevistador: Se você fosse comprar os equipamentos hoje eles valeriam o mesmo valor?

Entrevistado: Cara, como a maioria deles são novos, em cinco meses de uso eu diria que eles não depreciaram tanto, então poderíamos colocar mais ou menos 70% do valor.

Entrevistador: Você possui software, licença de uso ou material desenvolvido pela empresa ou marca?

Entrevistado: Marca sim, mas não está patenteado.

Entrevistador: Compras a prazo?

Entrevistado: Sim, temos compras a prazo. Nós fazemos a compra da matéria-prima a prazo, e geralmente em três vezes, que é o que a gente consegue do fornecedor. Isso depende, do fornecedor de fora de Porto Alegre, que compramos online, conseguimos em até 12 vezes. Mas, particularmente, eu e a minha mãe não gostamos de jogar tão para frente, porque a gente perde

um pouco de vista esse investimento. A gente prefere manter em parcelas menores para dar um controle maior de quanto está sendo gasto.

Entrevistador: Quanto por cento do total é a prazo e à vista? Você faz compra à vista?

Entrevistado: Sim, faço compra à vista de produtos menores. Cara, eu diria que 50% a 50%. Porque tem muitas compras que são de consumo. Para manicures, tu tem os palitos, e isso custa R\$ 10,00, e não é uma compra a prazo. Outro produto de consumo são os copos, copo descartável para café, produtos de limpeza, isso como não compramos em grande escala, nós temos que pagar à vista com o fornecedor que a gente tem.

Entrevistador: Mas em questão de valor a prazo?

Entrevistado: A prazo, nós compramos muito mais. O valor seria de 80 a 20.

Entrevistador: São prazos de 3 meses ou 12 meses? Quanto por cento, mais ou menos?

Entrevistado: Não saberia te falar, porque assim, é muito mais a curto prazo do que a longo prazo, pois as coisas que a gente comprou a longo prazo foram, principalmente, as coisas do começo da operação foi. Mas no começo, essas compras de longo prazo foram um valor mais alto em relação ao material que usamos. Não é muito, é pouco prazo. Eu diria que foram algumas coisas da L'Oréal. Mais caros que a gente conseguiu um representante em Porto Alegre, e foi mais ou menos uns R\$ 4.000,00. E acho que isso. Cara, 80% em até 3 vezes.

Entrevistador: Em salários, quanto tu gasta mais ou menos em média por mês?

Entrevistado: Geralmente, fica geralmente em torno de R\$ 500 por semana para cada profissional. Não! Menos! Geralmente, em torno de R\$ 400 por semana. São duas fixas e duas variáveis. Mas contabilizando com as duas fixas, daria três mil e duzentos por mês.

Entrevistador: O que é alugado para a empresa?

Entrevistado: Somente a sala. O valor é de R\$ 1.570,00.

Entrevistador: Está incluindo a luz?

Entrevistado: Não, tem a luz, que geralmente é R\$ 150,00 e a internet, que é R\$ 157,00.

Entrevistador: Quanto que a empresa tem de empréstimos bancários, se tem? Previsão de quitação para menos de um ano ou mais de um ano?

Entrevistado: Tenho empréstimo. E para mais de um ano não tenho, mas para menos de um ano a gente tem um cartão no valor de dez mil, que a gente já quitou 60%, mais ou menos, eu diria que teria, mais ou menos, umas três parcelas de 2400 reais.

Entrevistador: Vocês acompanham o saldo de empréstimos regularmente?

Entrevistado: Sim, é pouco, não é muito, na real.

Entrevistador: E quanto foi investido na empresa do bolso dos sócios?

Entrevistado: Eu diria mais ou menos que uns R\$ 50.000,00. É que assim... A gente ainda faz aporte em algumas coisas. Então, por exemplo, a gente tinha investido no ponto, pois o lugar estava meio zuado, e o primeiro aporte, daí, foi na reforma. Então, isso é caro. Hoje, são feitos aportes menores. Às vezes de pequenos investimentos que a gente tem que fazer. Por exemplo, deu problema no esgoto recentemente, então tivemos que fazer aporte disso, de dinheiro de fora da empresa para isso. Mas eu colocaria uns R\$ 50.000,00.

Entrevistador: Quanto tu recebeu com o serviço prestado no mês de setembro?

Entrevistado: Mais ou menos... uns R\$ 6.000,00 por mês.

Entrevistador: Quanto você teve de custo ambos em material, mão de obra e custo fixo?

Entrevistado: Sinceramente, não sei te falar quanto foi. De material, eu sei certinho quanto foi, os custos fixos que eu te falei, e custo de mão-de-obra, mas o custo de material que foi gasto eu não sei. Eu sei quanto foi comprado, mas quanto foi gasto no mês de setembro, não.

Entrevistador: Em materiais diversos, como de escritório, limpeza e gerais do mês de setembro?

Entrevistado: Isso, geralmente, dá R\$ 30 por semana.

Entrevistador: No teu ponto de vista, quais são as atividades mais importantes na gestão financeira da empresa?

Entrevistado: Eu acho que é controlar os gastos ocasionais. Isso é uma coisa muito importante, porque as vezes, é o que acontece se o cliente paga em dinheiro, e isso é uma coisa que a gente ainda não tem um controle tão grande quanto o cartão, que vai direto para o PagSeguro. Então, depende de um livro-caixa que a pessoa tem, e ela vai anotar isso lá. Se ela não anotar, e pegar esse dinheiro e fazer alguma coisa, a gente não sabe esse dinheiro sumiu. Isso é um risco que a gente está sujeito, porque pode ser 20 pila de uma unha, ou pode ser de uma progressiva, que é cara. Uma outra atividade que eu acho complicada é ter previsibilidade de receita. Então, como o negócio é muito sazonal, então, por exemplo, posso te dizer que uma semana que chove, como choveu em uma semana inteira em setembro, 90% do faturamento da semana vai embora. Esse tipo de coisa acaba afetando muito o faturamento, e os custos fixos se mantêm iguais. Tenho uma dificuldade grande de planejar. Talvez, com o passar do tempo, conseguimos amadurecer a operação, ou talvez já tenha, já, uma robustez financeira para aguentar essas coisas. Hoje, se acontece isso, quebra a nossa operação, e temos que fazer aporte de dinheiro para conseguirmos pagar os custos. Essas são as duas coisas que mais percebo que são difíceis. Uma atividade que eu acho que é crítica, que é essa que a gente está comentando, é o controle de estoque, que é crítico, e que a gente tem que começar a incrementar. Uma sugestão que eu dei é a gente criar a medida certinha. Dali então, tu calcula, mais ou menos, o uso de um cabelo P, M ou G, e criar,

ou simplesmente, definir uma medida, certinho com dosador, e dividir, sei lá, em 100 ml, 200 ml, e, com isso, ir calculando. Mas acho que é muito complexo ainda para operação que a gente tem. Eu acho que é muito importante, pois os produtos são muito caros, muito caros mesmo, mas enfim.

Entrevistador: Há quanto tempo você é gestor da empresa que atua?

Entrevistado: Desde que ela começou, a 5 meses, aliás um pouco antes porque teve todo o processo da obra, então, 6 meses, a gente comprou exatamente o ponto em junho, e começamos a operar em julho. Então, todo esse processo de obra, eu também acompanhei, e foi muito mais desgastante que a própria operação do salão. Você tem que ir na obra, tem que orçar material, tem que acompanhar peão, tu tem que resolver pepino que dá, então, enfim, seis meses.

Entrevistador: É só tu e tua mãe?

Entrevistado: Sim.

Entrevistador: Tu tem pretensão de investimento em ferramentas de controle?

Entrevistado: Cara, sim. Sim, mas... mas eu diria que para o ano que vem. Para esse ano, ainda não.

Entrevistador: Por exemplo, um dosador...

Entrevistado: É, eu preciso de uma ferramenta de controle de estoque, e eu preciso evoluir a planilha do PagSeguro para um sistema de conta azul, que comentei. Pois facilita de colocar ali as despesas que tu tem de integrar. Isso é uma coisa que a gestão que a gente faz não permite, a não ser que tu faça na mão, mas aí é complicado, e uma outra coisa... Ah outra atividade financeira, da pergunta anterior, a gente ainda tem uma dificuldade de calcular exatamente quanto a gente faz de aporte mensal do nosso dinheiro, fora o dinheiro do salão. Isso é uma coisa que é difícil. Como te falei, às vezes, cara... faltou copo, eu vou lá e compro copo. Então tá beleza, R\$ 7,00. Mas R\$ 7,00, uma vez por semana, vezes 6 meses, tudo é custo e tudo tu tem que controlar. Isso é uma mentalidade que eu estou tentando implementar: tudo tem que anotar, tudo tem que controlar.

Entrevistador: Hoje, tu utiliza algum sistema de informações gerenciais?

Entrevistado: Só o PagSeguro.

Entrevistador: Quão importante você considera manter os recursos da empresa bem controlados?

Entrevistado: Ah... eu considero realmente muito importante. Só que assim, como a empresa ainda é nova, eu não vou justificar porque é muito importante, e a gente ainda peca. Eu tinha que comentar isso, mas como ainda a empresa é nova, tu ainda tem que botar a mão na massa



em muitas outras coisas. Então, tipo, nesses seis meses que a gente teve um grande problema com rotatividade de equipe, por exemplo, como eu comentei, essas pessoas não são CLT. São contratados. E apesar de elas terem um contrato de prestação de serviços, elas não têm um vínculo forte com seu local de trabalho. Se daqui a pouco, um outro salão oferecer um percentual maior acima do serviço que elas prestam, elas vão sair, e nesses seis meses já rodou muito a equipe. Então, isso é um problema que eu acho que é mais crítico de resolver: antes definir uma boa equipe, definir, por exemplo, uma pessoa que tenha confiança para ficar no caixa quando minha mãe ou eu não tivermos, de repente fazer o fechamento no final do dia, sabe, porque às vezes a gente não tá lá no final do dia. Tem que fechar o caixa, definir, por exemplo, muito importante falar disso, por exemplo, porque a qualidade das pessoas que a gente tem no salão, como contratados, define nossa gama de serviços. Por isso que, eu acho que ainda é mais crítico nesse momento, porque, por exemplo, a gente tem uma manicure que também é depiladora, então, bom, a gente tem uma profissional que faz duas funções. Se essa manicure sai e a gente tem que repor essa pessoa às pressas, a gente fica sem dois serviços. Então é dinheiro, e além do dinheiro, é um cliente que vai no salão, pede serviço, que tá listado, e não tem. Então, não tem como pegar o banner lá, e riscar, e depois fazer outro banner. Então, isso é crítico, ainda na operação. Outra coisa crítica, é a gente definir rotinas e processos. Isso é uma coisa que ainda está sendo feita: educar todo mundo a fazer todas as anotações, educar todo mundo a usar o Excel, nem que seja para preencher as células, sabe... não precisa saber usar muitas fórmulas, só precisa completar ali as coisas que tem. Então esse tipo de maturidade, em termos de processo, em termos de planejamento, eu não tenho. Isso é uma das coisas que está travando esse maior controle, principalmente de estoque e, principalmente de fluxo de caixa de dinheiro. Então, eu diria que esses pontos são coisas que, para mim, ainda são difíceis de solucionar. Então, por isso, eu coloquei para o ano que vem, que a gente vai conseguir parar um pouco mais no final do ano, sentar, olhar, e fazer um balanço desse meio tempo de operação, ver o que a gente pode mudar, ver o que a gente pode consertar.

Resultado do balanço perguntado:

<b>Conta</b>	<b>Saldo</b>
1. Ativo	68900
1.1 Ativo Circulante	8900
1.1.1 Disponibilidades	300
1.1.1.1 Caixa	300
1.1.1.2 Bancos	0
1.1.2 Aplicações Curto Prazo	0
1.1.3 Clientes	3600
1.1.4 Estoques	5000
1.2 Ativo não-circulante	60000
1.2.1 Aplicações Longo Prazo	0
1.2.2 Imobilizado	60000
1.2.3 Intangível	0
2. Passivo	68900
2.1 Passivo Circulante	19777
2.1.1 Fornecedores	7500
2.1.2 Salários a Pagar	3200
2.1.3 Aluguéis	1877
2.1.4 Empréstimos e Financiamentos Curto Prazo	7200
2.1.5 Impostos a Recolher	0
2.2 Passivo não-circulante	0
2.2.1 Empréstimos e Financiamentos Longo Prazo	0
2.3 Patrimônio Líquido	49123
2.3.1 Capital Social	50000
2.3.2 Prejuízo Acumulado	(5266)
2.3.3 Lucro/Prejuízo do Período	4389
3. Resultado do Exercício	4389
3.1 Receita Bruta de Vendas	6000
3.2 Custo da Mercadoria Vendida	5000
3.3 Despesas Operacionais	5197
Materiais Diversos	120
Salários	3200
Aluguéis	1877
3.4 Depreciações e Amortizações	0
3.5 Despesas Financeiras	192
3.6 Receitas Financeiras	0
EBIT	-4389
3.7 Imposto de Renda e Contribuição Social	0