

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS  
FINANCEIROS**

**Nancy Rigoni**

**GESTÃO DE UMA MICROEMPRESA DO SETOR GRÁFICO: O CASO  
DA GRÁFICA MODELO**

**Porto Alegre**

**2011**

Nancy Rigoni

**GESTÃO DE UMA MICROEMPRESA DO SETOR GRÁFICO: O CASO  
DA GRÁFICA MODELO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof. Fernando Dias Lopes  
Tutor: Luis Carlos Zucatto

PORTO ALEGRE

2011

Nancy Rigoni

**GESTÃO DE UMA MICROEMPRESA DO SETOR GRÁFICO: O CASO  
DA GRÁFICA MODELO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em XX de novembro de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Rogério Faé

---

Prof. Pedro Costa

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela oportunidade de participar dessa formação e conclusão deste trabalho.

À minha família, por tudo o que sempre fizeram por mim, pelo exemplo, amizade e carinho, fundamentais na construção do meu caráter.

À UFRGS, por tornar possível minha formação.

Aos professores, tutores e facilitadores, pela dedicação e paciência no exercício das suas funções, e muitas vezes, além do que lhes era pedido, bem como pelo apoio e conhecimentos compartilhados.

Aos colegas e amigos que conquistei durante o curso, pelos momentos de dificuldade e de alegria que passamos juntos, meu sincero agradecimento. Que toda a dedicação demonstrada durante a formação acadêmica seja amplamente recompensada.

Aos grandes amigos, em especial a minha comadre Angie, pela incansável ajuda e por tornarem inesquecíveis cada momento ao longo destes anos.

E finalmente, agradeço a todos que me ajudaram direta ou indiretamente para o êxito no desenvolvimento e conclusão deste curso.

A todos vocês, **MUITO OBRIGADA!**

## RESUMO

Este é um estudo de caso descritivo realizado em uma micro empresa do setor gráfico, denominada Gráfica Modelo, localizada em uma cidade no extremo oeste do Estado de Santa Catarina, tendo como objetivo principal, avaliar as práticas de gestão adotadas pela empresa. No estudo descrevem-se as práticas de gestão adotada, avaliando, especificamente, os setores: financeiro, produção e de pessoal com o propósito de identificar falhas na forma de gestão da empresa, considerando os setores analisados e posterior sugestão de melhorias. As informações foram coletadas, por meio de entrevistas semi-estruturadas com o gestor e funcionários, bem como acompanhamento *in loco* do processo diário da empresa durante um período pré-determinado e acordado com os mesmos, descrevendo-se as práticas de gestão utilizadas, levantando-se as dificuldades enfrentadas nesse processo, com o objetivo de formular melhorias ao método empregado atualmente. Gerir uma micro empresa requerer uma série de aptidões, pois a sobrecarga de funções é uma realidade que dificulta a gestão. Embora existam diversas definições para MPE, este estudo adota a proposição da lei complementar 123/2006, que considera o faturamento como parâmetro para defini-las por entender que seja a que melhor se adapta a este estudo e a mais usual para fins contábeis e tributários. Na pesquisa percebe-se a pretensão da empresa em primar pela qualidade e cumprir prazos. Neste sentido, pode-se verificar diversas falhas que impedem a obtenção deste objetivo. Com o intuito de colaborar na obtenção de confiança para a tomada de decisões que gerem mudanças positivas na gestão, foram propostas alternativas de geração e controle de informações, bem como sugestões de procedimentos administrativos.

**Palavras-chave:** Gestão. Processo. Micro Empresa. Setores e Análise.

## SUMÁRIO

1	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	6
2	<b>MICRO E PEQUENA EMPRESA</b> .....	8
2.1	A IMPORTÂNCIA DAS MPES .....	10
2.2	GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS .....	11
2.3	DESAFIOS E DIFICULDADES ENFRENTADOS NA GESTÃO DE MPES.....	12
3	<b>CONTROLES GERENCIAIS</b> .....	14
4	<b>MODELOS DE GESTÃO</b> .....	16
5	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA</b> .....	17
6	<b>ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS</b> .....	19
6.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	19
6.2	GESTÃO DA EMPRESA .....	20
6.2.1	<b>Gestão Financeira da Empresa</b> .....	20
6.2.2	<b>Gestão da Produção</b> .....	21
6.2.3	<b>Gestão de Pessoal</b> .....	23
7	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	25
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	28
	<b>APÊNDICE A – BOLETIM DE CAIXA</b> .....	30
	<b>APÊNDICE B – CONTROLE DE CONTAS A RECEBER</b> .....	31
	<b>APÊNDICE C – CONTROLE DE CONTAS A PAGAR</b> .....	32
	<b>APÊNDICE D - CONTROLE DE ESTOQUE CUSTO PONDERADO MÉDIO MÓVEL</b> .....	33

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de gestão é algo complexo e que envolve todas as áreas de um empreendimento, demandando disponibilidade de tempo, planejamento e envolvimento com todos os integrantes da empresa. Esse processo requer do gestor conhecimentos teóricos, práticos e/ou técnicos. Se for possível agrupá-los, tanto melhor, mas o que normalmente ocorre com os empreendedores de micro e pequenas empresas é a disponibilidade de um ou dois destes conhecimentos, gerando dificuldades na gestão.

Gerir uma micro empresa requer uma série de habilidades, uma vez que a concorrência com as grandes empresas acaba sendo desigual em função da tecnologia utilizada, do poder de barganha perante os fornecedores para se conseguir melhores preços e prazos de entrega mais condizentes com as necessidades de cumprimento de compromissos acordados com os clientes finais.

As médias e grandes empresas do setor gráfico utilizam maquinários com poder de impressão mais ágil, maior quantidade por tiragem, maior impressão de cor em uma única passagem pelo processo, e conseqüentemente, maior capital empregado, levando-as, provavelmente, a direcionarem suas ações para impressos que agregam maior valor e maior preço final, justificando o investimento. O mesmo não ocorre com as micro e pequenas empresas do setor, tornando-se importante que seja direcionado seu interesse para as também micro e pequenas empresas, cujas demandas são de impressos em menores quantidades.

A sobrecarga de funções vividas no dia a dia de um microempresário, que precisa, normalmente, desempenhar os papéis de encarregado da produção, comprador, office-boy, vendedor, planejador de produção, controlador de custos, pagador, assistente técnico, chefe de manutenção, além de atender o cliente, o impede de planejar estratégias, traçar o futuro, acompanhar o surgimento de novas tecnologias e tendências.

O presente estudo tem o intuito de avaliar as práticas de gestão adotada pela Gráfica Modelo<sup>1</sup>, uma micro empresa do setor gráfico. Inicialmente, realizou-se o levantamento do diagnóstico geral da situação atual. A avaliação foi específica nos setores: financeiro, de produção e de pessoal, para que dessa forma fosse possível o apontamento das necessidades e formulação de melhorias nos processos e controles internos a serem apontados por este estudo, com o objetivo de propor melhorias ao modelo existente.

---

<sup>1</sup> Razão Social fictícia.

Serão apresentados a introdução, o problema de pesquisa, os objetivos e a justificativa do estudo, tendo as perguntas de pesquisa como ponto de partida para a busca de informações necessárias para o estudo e também a apresentação dos objetivos. A exposição da justificativa encerrará o capítulo, expondo os benefícios decorrentes da implantação de controles internos, seguidos da Fundamentação Teórica baseada em uma revisão bibliográfica, abordando, principalmente, a gestão de micro e pequenas empresas. Dando continuidade, será demonstrado os procedimentos da pesquisa, apresentando o ambiente de estudo com o delineamento utilizado para o desenvolvimento do problema, para que posteriormente possam ser definidos os procedimentos de coleta e análise dos dados. Após, serão apresentados a análise dos resultados desta pesquisa, descrevendo-se a empresa objeto de pesquisa e o modelo de gestão adotado pela mesma, seguido pelas considerações finais, apresentando as conclusões observadas ao longo do desenvolvimento deste trabalho, bem como as contribuições à empresa objeto de estudo decorrentes da realização deste estudo de caso.

## 2 MICRO E PEQUENA EMPRESA

De acordo com Brasil e Fleuriet (1979), diversas ponderações são empregadas para se definir MPE's<sup>2</sup>. Algumas delas baseiam-se no número de empregados, na receita bruta, no capital social, na receita operacional líquida, e assim por diante, considerados de forma isolada ou em conjunto. Para Fillion (*apud* PINHEIRO, 1996, p. 21-22), os EUA<sup>3</sup> foram os primeiros a definir a pequena empresa em determinação oficial do *Selective Service Act*, de 1948 fixando os seguintes critérios:

- “a) sua posição no comércio ou indústria da qual faz parte não seja dominante;
- b) o número de empregados não seja superior a 500;
- c) seja possuída e operada independentemente.”

Em função dos vários critérios para definir as MPE's, Vidal (1990 *apud* LACERDA, 2003, p. 21) classifica-os em:

- a) Qualitativos: incipiente especialização em termos de organização e administração (em geral familiar e centralizada);
- b) Qualitativos combinados: ausência de organização com estrutura financeira inadequada.

Reforçando esta situação, Pinheiro (1996, p. 21-22) adiciona os critérios mistos, resultado da associação de aspectos qualitativos e quantitativos e ainda junta com indicadores econômicos e sociais onde assegura que esta maneira “parece permitir análise mais adequada para fins de categorização de empresas.”

Examinando os critérios atuais, Brasil e Fleuriet (1979, p. 13) afirmam que tais parâmetros de classificação são inadequados “pois estão contaminados pelos objetivos que se quer atingir a partir da definição.” Continuando, Brasil e Fleuriet (1979, p. 13) declaram que: “não representa a empresa toda no seu encaixe real no mundo dos negócios, pois é difuso, e ora abrange uma faixa de firmas, ora outra, sem que venha a traduzir um universo representativo de características comuns.”

A partir de um enfoque sociológico, os autores assumem uma definição da pequena empresa, levando em conta a posição desta diante do governo, sindicatos, sociedade e demais empresas, observando as definições que se apóiam em aspectos qualitativo e/ou quantitativo das empresas. Assim sendo, definem as PME<sup>4</sup> como “todas aquelas empresas que sofrem a

---

<sup>2</sup> Micro e pequenas empresas

<sup>3</sup> Estados Unidos da América

<sup>4</sup> Pequenas e médias empresas

influência das decisões tomadas pelo poder econômico da Nação, pouco podendo fazer para influir nelas. São muito mais objeto do que agentes, ou participantes dessas decisões.” (BRASIL; FLEURIET, 1979, p. 14).

O critério predominante observado diariamente é o de natureza quantitativa que tem como vantagens:

- a) são coletados com maior facilidade;
- b) a determinação de porte da empresa é definida pela faixa de faturamento;
- c) permitem a aplicação de medidas de tendências no tempo;
- d) possibilitam análises comparativas;
- e) são de uso corrente nos setores institucionais, públicos e privados. (KASSAI, 1996, p. 2)

Ainda que os critérios quantitativos se sobressaíam, Solomon (1986, p. 32) declara que “nenhuma das definições quantitativas de Pequena Empresa pode ser considerada universalmente satisfatória.”

Quanto a questão da definição das MPE's, e de acordo com os argumentos de vários autores, pode-se concluir que não existe um padrão universal para classificar as empresas como Micro, Pequena ou Média.

No Brasil, os critérios para enquadramento legal são divergentes, fazendo com que uma empresa seja considerada microempresa, ME, para fins de Imposto de Renda (Governo Federal) ao mesmo tempo em que no Estado seja classificada como uma Empresa de Pequeno Porte, EPP. Tal fato tem como consequência, em muitos casos, a perda de incentivos e isenções fiscais oferecidas pelo Estado.

Por fim, ainda sobre a classificação das empresas, ocorre que órgãos de apoio como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE e o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, IBGE, apesar de adotarem o número de empregados como critério de classificação para MPEs, variam os limites máximos de ocupações entre o setor de comércio, indústria e serviço.

Para este estudo adota-se a proposição da Lei Complementar 123/2006 que instituiu o novo Estatuto Nacional da Microempresa (ME) e da Empresa de Pequeno Porte (EPP) que substituiu, integralmente, as normas do Simples Federal<sup>5</sup> e do anterior Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte<sup>6</sup>, estabelecendo regras para tratamento diferenciado à micro e pequena empresa. Sendo assim, considerar-se-á, microempresa ou empresa de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que

---

<sup>5</sup> Lei 9.317/1996 - vigente desde 1996 (BRASIL, 1996).

<sup>6</sup> Lei 9.841/1999 (BRASIL, 1999).

se refere o art. 966 do Código Civil<sup>7</sup>, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso. Em se tratando de microempresa, a receita bruta anual deverá ser igual ou inferior a R\$ 240.000,00 e no caso de empresa de pequeno porte, receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00.

## 2.1 A IMPORTÂNCIA DAS MPES

As MPEs representam uma alternativa para o desenvolvimento do país, diminuição da pobreza, da marginalidade, desigualdades sociais e da concentração de renda. Sua importância para o desenvolvimento do país é confirmada por Barros (1978, p. 60, grifo nosso) ao afirmar que a pequena e média empresa contribuem significativamente, *“quer seja do ponto de vista econômico, quer seja do ponto de vista social e inclusive político.”*

Conforme Barros (1978, p. 61), as funções que a pequena empresa exerce como contribuição ao processo evolutivo do país, são definidas como sendo:

- a) a significativa contribuição na geração do produto nacional;
- b) a excelência na absorção de grande contingente da mão-de-obra a baixo custo;
- c) a sua alta flexibilidade de locação, desempenhando importante papel na interiorização do desenvolvimento;
- d) a capacidade de gerar uma classe empresarial nacional, através da absorção de uma tecnologia gerencial produzida em seu próprio ambiente;
- e) a possibilidade de atuação no comércio exterior, proporcionando uma salutar diversificação na pauta de exportações;
- f) a sua condição de ação complementar aos grandes empreendimentos.

Barros (1978), afirma que a micro e pequena empresa constitui motriz geradora da capacidade empresarial, condição essencial para a existência e funcionamento de uma economia de mercado eficiente.

Um dos propósitos que mais angustiam os pesquisadores tem sido o de determinar quais os fatores que influenciam o sucesso e o insucesso das empresas.

---

<sup>7</sup> **Art. 966.** Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços. **Parágrafo único.** Não se considera empresário quem exerce profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, ainda com o concurso de auxiliares ou colaboradores, salvo se o exercício da profissão constituir elemento de empresa. (BRASIL, 2002).

A importância de se estudar as MPE's vem sendo sentida no meio acadêmico, refletindo esse contexto no aumento do número de trabalhos voltados à análise da problemática das pequenas empresas (KASSAI, 1996).

## 2.2 GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas caracterizam-se normalmente por desenvolver atividades com baixa intensidade de capital e alta intensidade de mão de obra, tendo sua história sido marcada pela reação criativa às mudanças e às desvantagens, pela busca do equilíbrio competitivo diante da hegemonia de recursos das grandes organizações. Em geral, começam com certa vantagem em mercados instáveis e no atendimento de demandas marginais e flutuantes, ocasionados por mercados instáveis decorrentes de oscilações imprevisíveis ou pela concorrência acirrada, que não atraem as empresas maiores deixando essa lacuna para as empresas menores em função de sua agilidade e flexibilidade de ação, que para superar as dificuldades enfrentadas, principalmente no início do empreendimento, faz com que o pequeno empresário atue em todos os setores da empresa, muitas vezes recorrendo a participação dos membros de sua família, utilizando-se de mão de obra de baixo custo, embora geralmente, não qualificada mas que atende às necessidades emergenciais.

As MPEs encontram-se em uma posição no mercado que Mattar (*apud* CABIDO, 1996, p. 36, grifo nosso) define como “efeito sanduíche”, uma vez que se posicionam no mercado entre grandes fornecedores e grandes clientes. Os grandes fornecedores estabelecem o custo dos produtos, enquanto que os grandes clientes estabelecem o preço de venda deixando pouco espaço para negociação, fazendo com que a MPE se veja comprimida diante da imposição de seus fornecedores e clientes.

De acordo com alguns estudos de empreendedorismo, as empresas nascem por oportunidade ou por necessidade. Em geral, o surgimento de uma pequena empresa acontece por meio de um empreendedor, que sendo o principal executivo, influencia a organização, moldando-a à sua própria maneira.

Vieira Filho (1995, p. 46), destaca que além de administrar, na maioria das vezes, sem ter conhecimento de técnicas gerenciais “[...] o empresário da pequena empresa, normalmente, exerce papéis de encarregado da produção, office-boy, vendedor, planejador de

produção, controlador de custo, pagador, assistente técnico, chefe de manutenção, além de atender o cliente.”

Esta sobrecarga de funções impede o empresário de traçar estratégias, planejar o futuro, acompanhar o surgimento de novas tecnologias e tendências, tarefas estas que nas grandes organizações, na maioria das vezes, são desenvolvidas por empresas terceirizadas.

O mercado está cada vez mais exigente, demandando mudanças rápidas e maior qualidade em todos os níveis. Estar atento à escassez e aumento de preço de insumos, matérias-primas e demais recursos necessários ao andamento da empresa, alterações tecnológicas, desenvolvimento de habilidades técnicas e de gestão, são imprescindíveis para o sucesso do empreendimento, o que vem a ser um dos grandes desafios para os gestores de todas as organizações, em especial, de micro e pequenas empresas, quais sejam, captar e compreender essas alterações e tendências de mercado.

A adequada prática gerencial possibilita às organizações o gerenciamento de tecnologias necessárias às atividades fim, gerando competitividade com o uso de ferramentas de gestão, fazendo com que essas empresas se tornem cada vez mais competitivas no mercado em que atuam.

Tachizawa e Sant"Anna (2003) afirmam que para uma administração de sucesso, faz-se necessário conhecer o mercado de atuação, ter um bom administrador gerenciando os negócios e capital próprio, tornando-se desnecessário recorrer à capital de terceiros ou a empréstimos. E por fim, que o empreendedor dedique-se exclusivamente com foco no negócio.

### 2.3 DESAFIOS E DIFICULDADES ENFRENTADOS NA GESTÃO DE MPES

Não obstante aos esforços para manutenção e desenvolvimento das MPE's, a taxa de sobrevivência dessas organizações ainda é muito baixa. De acordo com estudo realizado por Najberg e Puga (2002) existe uma forte heterogeneidade nas taxas de sobrevivência das empresas que variam conforme os setores da economia (indústria, comércio, serviços e construção) e ao tamanho da organização. Os mesmos autores, ainda ressaltam que, a taxa de sobrevivência cai mais nos primeiros anos de atuação por enfrentarem as maiores dificuldades nesse período. De acordo com Barros (1978, p. 24-28), os fatores básicos limitantes do crescimento da pequena e média empresa são classificados em:

- a) Forças restritivas de natureza Intrínseca: quando os fatores inibidores são internos à empresa e estando sob seu controle.
- b) Forças restritivas de natureza Extrínsecas: quando os fatores inibidores do crescimento são externos à empresa, não sendo possível modificá-los.

As forças de natureza intrínsecas podem ser divididas em duas composições básicas: a administrativo-gerencial e a tecnológica.

Quanto à questão administrativo gerencial Barros (1978, p. 24), afirma que “a grande maioria dos pequenos empresários adquiriu, em forma empírica e na direção diária de seu estabelecimento, a capacitação exigidas para as funções diretivas.”

Um dos fatores de restrição ao crescimento da empresa é apontado como sendo o comportamento empresarial, ou seja, a cultura adotada pelos empresários de MPE's de acordo com Arruda (2002, p. 69) “na realidade, os obstáculos ou dificuldades encontrados pelas micro e pequenas empresas são função do padrão de comportamento dos empresários em relação à competitividade que, por sua vez, resulta da educação que tiveram e do ambiente em que vivem.”

Já, a componente tecnológica está ligada, principalmente, aos processos de produção que requerem inovações tecnológicas, tais como máquinas e equipamentos. Pode-se afirmar ainda, que tal componente está diretamente relacionado ao uso da Tecnologia de Informação (T.I) e, conseqüentemente, à tomada de decisão. Tecnologia essa, que pode ser em forma de automação de operações envolvendo softwares diversos e computadores.

Este componente tem uma relação muito estreita com uma força restritiva extrínseca à empresa, que é o acesso ao crédito, que permitiria a aquisição de novos equipamentos, aliados à elevada carga tributária, burocracia, falta de mão-de-obra especializada, instabilidade econômica, dentre outras.

### 3 CONTROLES GERENCIAIS

Parte-se do princípio de que o gestor de uma empresa possui conhecimento sobre todos os dados gerenciais da mesma em detrimento a outras pessoas alheias ao seu meio. Porém, percebe-se que a realidade é um pouco diferente, que os gestores se envolvem com diversas atividades ao longo de sua rotina profissional, o que muitas vezes acaba impossibilitando que seja dispensada maior atenção aos detalhes e análises necessárias para que se possa visualizar com clareza a real situação da empresa.

Não obstante, aliado a falta de conhecimento, muitas vezes é possível constatar a inexistência de controles gerenciais eficientes, capazes de demonstrar com clareza e precisão as informações que realmente são relevantes ao gestor para as tomadas de decisões.

Segundo Anthony e Govindarajan (2006), constituem controles gerenciais os vários tipos de ferramentas utilizadas pelos administradores que os auxiliam a atingir os objetivos estratégicos planejados.

Como exemplo de controles gerenciais é possível citar, dentre os mais frequentes nas empresas, contas a receber, contas a pagar, financiamentos, investimentos, contábeis, de estoque, dentre outros. É necessário salientar a importância de todos os controles de gestão, porém, todo gestor deve procurar saber administrar o capital de giro para que possa realizar as demais transações e investimentos sem comprometer a saúde financeira da empresa, já que este é utilizado para manter ativas as operações, bem como as demais áreas da organização.

Conforme Assaf Neto (2003, p. 449) “a administração do capital de giro envolve basicamente as decisões de compra e venda tomadas pela empresa, assim como suas diversas atividades operacionais e financeiras.” Nesse sentido, percebe-se a importância da administração do capital de giro, servindo o mesmo como base de informações para a alimentação de muitos outros controles gerenciais adotados pela empresa.

A administração financeira possibilita a elaboração de controles gerenciais que podem se tornar uma fonte de soluções para o gestor de uma empresa. É importante que sejam elaborados controles de fácil entendimento, que venham a suprir as necessidades do gestor, que se tornem rotineiros, e então assim, permitam o acompanhamento da situação atual da empresa em diferentes momentos, além de permitir a projeção de situações futuras, tendo como base informações históricas aliadas aos índices atuais de mercado.

No setor gráfico em que a empresa objeto deste estudo atua, o setor de produção trabalha apenas com estoque de matéria prima para confecção dos produtos conforme a

emissão de pedidos pelos seus clientes. Faz-se necessário um controle dessas matérias primas para atender a demanda e seguir o cronograma de entregas conforme o combinado e acordado com os mesmos.

Para o atendimento desse propósito é imperativo que haja a concordância e a cooperação do pessoal que atua na produção, sendo imprescindível que se possa contar com pessoas que acima de tudo sejam profissionais, sejam responsáveis e comprometidos com a organização da qual fazem parte.

A gestão de micro e pequenas empresas, cria um desordenamento entre as funções dos integrantes, principalmente o seu criador, que se vê entre os papéis de empreendedor, administrador e técnico.

Gerber (2004) apresenta algumas diferenças dos três personagens que correspondem a papéis organizacionais:

**1) o Empreendedor**, que transforma a situação mais trivial em uma grande oportunidade. É visionário, vive no futuro, nunca no passado e raramente no presente. É inovador nos negócios, grande estrategista, criador de novos métodos para penetrar nos novos mercados. Em contrapartida, possui uma forte necessidade de controle, é impaciente, excessivamente crítico e intimidador, deixando inseguras as pessoas ao seu redor.

**2) o Administrador**, que é prático, objetivo, almeja ordem, cria esquemas extremamente organizados para tudo, porém, vive no passado. Se atém ao *status quo*. Visualiza problemas frente às oportunidades o que cria uma tendência a estagnação.

**3) o Técnico**, que é o executor, adora consertar coisas, vive no presente, fica satisfeito no controle do fluxo de trabalho. É um individualista determinado, julga que o seu modo de fazer é o correto por isso, tem dificuldade para aceitar interferências que venham alterar o curso de seu trabalho.

Vale destacar no pensamento de Gerber (2004) o fato de os três personagens estarem em eterno conflito, entretanto, afirma, que a união das características destas três figuras, resultaria em um indivíduo extremamente competente.

## 4 MODELOS DE GESTÃO

Modelo de Gestão é o gerir através de um exemplo já existente realizando as modificações necessárias de acordo com cada organização, ordenando os fatores de produção, controlando sua eficiência e produtividade para obtenção de resultados.

Segundo Oliveira (2011), cada vez mais, para as organizações, uma boa gestão é um fator de sucesso, tendo em vista que em sua grande maioria buscam formas mais eficientes de, além de visar lucros, reduzir custos. A forma de gestão utilizada deve propiciar ao administrador ferramentas que auxiliem a empresa a alcançar seus objetivos, atendendo as necessidades de seus clientes internos e externos. Manter integradas as informações das diversas áreas da empresa, por exemplo, evita que seja desempenhada uma gestão por improvisos.

A mesma autora afirma que a maneira como as empresas organizam suas atividades, aplicando procedimentos, normas e regras ajustados as crenças e valores é que determina suas escolhas e definem o modelo de gestão. Desta forma, a gestão da empresa reflete sua cultura organizacional, seus valores, sua visão e missão. Sendo assim, conclui-se que gestão supõe um misto de tecnologias, ou seja, um conjunto de conhecimentos sistematizados e princípios estabelecidos que se desdobram em técnicas e procedimentos de trabalho. Os funcionários devem ter uma visão de todos os processos, desenvolvendo um trabalho em equipe, auto-regulação, flexibilidade técnico-produtiva e autonomia. Os gestores precisam estar atentos aos fatores que podem comprometer o bom desenvolvimento da participação, do trabalho em equipe e da contínua melhoria, respeitando os valores da empresa.

De acordo com Caspary (2010), conforme os gestores gráficos vão se conscientizando de que a redução de custos e o aumento da eficácia, só poderão ser atingidos se “a administração hierárquica convencional der lugar à integração das diversas áreas da empresa.” A partir daí, “começa a ser valorizado um novo perfil executivo, ou seja, o Gestor de Processos.”

O modelo de gestão utilizado precisa estar integrado ao ambiente externo, atendendo as exigências do mercado. Modelos rígidos sofrem inúmeras perdas num ambiente instável inserido num cenário repleto de rápidas mudanças. Um modelo de gestão flexível é o que melhor se adapta, onde há união de todos para atender aos resultados estratégicos da empresa e seus objetivos, em especial em se tratando de uma micro empresa.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

O estudo apresenta-se como uma pesquisa exploratória, por meio de um estudo de caso e abordagem qualitativa.

Gil (2009, p. 41) ao se referir à pesquisa exploratória descreve que “Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou constituir hipóteses.”

Através da pesquisa exploratória busca-se incorporar novos conhecimentos dentro da área a ser pesquisada, deixando a oportunidade para novos trabalhos no mesmo sentido. De acordo com Beuren e Raupp (2004, p. 84) “percebe-se que esse tipo de pesquisa é realizado de maneira mais intensiva, em decorrência de os esforços dos pesquisadores concentrarem-se em determinado objeto de estudo.”

Segundo Gil (2009, p. 54) o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.”

Tratando-se de um estudo de caso, a pesquisa foi concentrada em um único caso, onde se teve a oportunidade de verificar fatos relevantes para a pesquisadora e para a empresa objeto de estudo.

Richardson (1999, p. 80 *apud* BEUREN; RAUPP, 2004, p. 91) menciona que “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interpretação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.”

Conforme Beuren e Raupp (2004, p. 92) “na pesquisa qualitativa concebem-se análises mais profundas em relação ao fenômeno que está sendo estudado, visa destacar características não observadas por meio de um estudo quantitativo, haja a superficialidade deste último.”

A pesquisa realizada teve o enfoque qualitativo, para possibilitar a compreensão das razões e motivações do comportamento dos pesquisados. Os dados obtidos, por meio de entrevistas semi-estruturadas com o gestor da empresa e funcionários, bem como acompanhamento *in loco* do processo diário da empresa durante um período pré-determinado foram organizados sistematicamente para se obter informações que sustentam a conclusão do problema em estudo. Os mesmos demonstram as formas de gestão utilizadas, tornando-se

possível o levantamento das dificuldades enfrentadas nesse processo, com o objetivo de formular melhorias ao método empregado atualmente.

## 6 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

No decorrer deste capítulo serão apresentados e analisados os dados referentes à empresa pesquisada, além de sugestões propostas de acordo com as necessidades apontadas ao longo do estudo realizado na organização.

### 6.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O estudo foi desenvolvido na Gráfica Modelo, uma micro empresa do setor gráfico, estabelecida em uma cidade do extremo oeste do Estado de Santa Catarina, desde 28.02.2003, decorrente de incentivo de familiares que também atuavam no ramo em outra cidade e estado.

O público alvo da empresa é predominantemente de pessoas jurídicas, porém também composto por pessoas físicas e prestadores de serviço. Suas atividades estão direcionadas para impressos fiscais e demais impressos conforme a demanda do mercado. Apesar de possuir poucas máquinas e equipamentos, trabalha também com serviços terceirizados de modo a atender as expectativas dos clientes, suprimindo todas as suas necessidades, para minimizar a possibilidade de descontentamento que o leve a procurar empresas concorrentes e de maior porte. Também confecciona carimbos, encadernações de livros fiscais, encadernações em espiral e serviços de serigrafia.

A empresa analisada conta com um quadro de dois funcionários registrados, sendo que um deles atua como vendedor externo, entregador, operador de máquinas e auxiliar de produção, e a outra colaboradora exerce a função de secretária, telefonista, auxiliar de criação gráfica e também atua como auxiliar de produção. A mesma enquadra-se como microempresa de acordo com a Lei Complementar 123/2006<sup>8</sup> que define como microempresa aquela que apresenta receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 e no caso de empresa de pequeno porte, receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00.

O gestor, além de administrar a empresa, atua como operador de máquinas e é o responsável direto pelo setor de produção.

---

<sup>8</sup> Descrita na página 9 deste estudo.

## 6.2 GESTÃO DA EMPRESA

Durante as oportunidades de observação *in loco*, percebeu-se que a empresa, objeto de pesquisa, oferece uma diversidade de produtos capazes de atender a diferentes estilos de clientes, com diversos perfis e necessidades. Além dos produtos oferecidos, a empresa dispõe de parcerias para terceirização, e desenvolvimento de artes gráficas sem custos adicionais para o cliente, caracterizando serviços que agregam valor a empresa. Sua carteira de clientes está em expansão, possui boas instalações, dentro dos padrões exigidos pela legislação vigente e pela ABIGRAF<sup>9</sup>, da qual faz parte. Está localizada em área residencial, pois o proprietário entende que a localização não seja um fator relevante para o êxito da mesma. Na cidade não há outras empresas do mesmo setor, porém, a concorrência é acirrada, visto que há muitos vendedores/representantes comerciais de outras gráficas de cidades vizinhas.

### 6.2.1 Gestão Financeira da Empresa

Na pesquisa realizada constatou-se a ausência de ferramentas efetivas de controle das contas a receber tanto das contas a pagar. No que diz respeito às contas a receber, o registro é feito em fichas de papel, muitas vezes, com dados incompletos do cliente e não é realizada uma análise cadastral prévia do mesmo. O departamento de cobrança é inexistente e não há nenhum funcionário designado para a função. Com relação às contas a pagar, as compras são feitas, normalmente, sem pesquisa de preços, para pagamento a prazo e não há programação de datas de vencimento ou cuidado para não coincidirem com períodos em que não há previsão de entrada de recursos.

Observou-se que a gestão da empresa não separa aspectos financeiros do negócio e pessoais, gerando uma certa falta de critérios nas retiradas que pode ocasionar dificuldades para honrar compromissos assumidos pela empresa.

Além de outros fatores, o sucesso de um empreendimento decorre também de uma padronização nos controles gerenciais, para tanto, hábito e disciplina são essenciais. Neste

---

<sup>9</sup> Associação Brasileira das Indústrias Gráficas

sentido, sugere-se que seja criado um boletim diário de caixa. Para tanto, apresenta-se como modelo, o que consta do Apêndice A.

O gestor da empresa pesquisada personifica o típico gestor de pequenas empresas descrito por Barros (1978). Possui a capacitação, obtida empiricamente, necessária para dirigir o seu empreendimento, porém, falta-lhe conhecimento técnico. Considerando-se estas características, o modelo adotado deve ser o mais simplificado possível. Informações básicas como entradas e saídas serão suficientes para o monitoramento das informações geradas no dia a dia da empresa.

Outrossim, propõe-se que seja realizado um cadastro de clientes contendo dados pessoais, endereços e telefones para contato. Este registro poderia continuar sendo feito em fichas de papel. Para possibilitar a realização de envio de notas de cobrança de forma efetiva, uma vez que se percebeu a existência de muitas contas perdidas por falta de cobrança, sugere-se designar a funcionária que atua como secretária, para que seja feito um trabalho contínuo e sistemático.

Para otimizar a aplicação das receitas, primeiramente se faz necessária uma pesquisa global de possíveis fornecedores. Na seqüência, eleger dentre estes, no mínimo três empresas para serem consultadas habitualmente. Negociar a melhor forma de pagamento e programar as datas de vencimento mediante o uso de uma planilha eletrônica simplificada, também são fatores relevantes para melhor aproveitamento dos recursos. Neste sentido, sugere-se que estes registros sejam efetuados tomando-se por base as planilhas apresentadas nos apêndices B e C, contas a receber e contas a pagar, respectivamente. Reitera-se a necessidade de que estes procedimentos sejam realizados de forma contínua e padronizada.

Com relação às retiradas financeiras realizadas pelo proprietário, propõe-se que seja estabelecido um valor fixo, a título de *pro labore*, tomando-se por base quanto custa no mercado um profissional que realize este trabalho, com a mesma qualidade exigida. Esta remuneração deverá ser efetuada na data em que ocorrem os pagamentos de salários aos funcionários.

### **6.2.2 Gestão da Produção**

Em relação ao setor de produção, observou-se que todo o processo, desde a compra de matéria-prima, até a entrega dos pedidos está sob as ordens diretas do gestor. A empresa atua

com determinados materiais em estoque e outros são adquiridos conforme a demanda. Como mencionado anteriormente, as compras são feitas, normalmente, sem pesquisa de preços, para pagamento a prazo e não há programação de datas de vencimento ou cuidado para não coincidirem com períodos em que não há previsão de entrada de recursos.

Foi possível constatar que não há um cronograma eficiente de produção e de entrega de produtos. O Gestor estabelece prazos de entrega que muitas vezes não são cumpridos em função de que este cronograma é modificado no decorrer do processo produtivo, que prioriza padrão de cor solicitado pelos clientes e a formatação da máquina de off-set, ou seja, o tamanho/formato de cada impresso que está na ordem de impressão. Este procedimento visa diminuir os tempos de *setup* de impressão e a redução de custos empregados no processo, porém, acarreta atrasos nos pedidos que foram recebidos anteriormente e cujo prazo de entrega já está transcorrendo.

No tocante ao arranjo físico e o método de armazenamento de estoques, percebeu-se uma boa utilização dos espaços existentes, organização e armazenagem adequada. No entanto, verificou-se a ausência de controle de estoque de matéria-prima e material de consumo resultando na falta de alguns e excesso de outros. É freqüente o desperdício causado por negligência e também a falta de correção gráfica efetiva antes da impressão ocasionando gastos desnecessários de tempo e materiais quando da reimpressão dos trabalhos.

De acordo com Moraes e Sahb (*apud* BRANDI; GIACAGLIA, 2011, p. 7):

O desperdício é todo e qualquer recurso que se deteriora na execução de um produto ou serviço, ou seja, é um dispêndio extra que aumenta os custos normais do produto ou serviço, sem que traga qualquer melhoria para o cliente. Reduzir o desperdício na manufatura significa eliminar tudo o que aumente os custos de produção.

O principal objetivo do estoque é assegurar a disponibilidade de produtos. Ele representa as mercadorias armazenadas para uso futuro e proporciona certa segurança contra eventualidades, sendo assim, sugere-se a adoção de uma planilha onde sejam listados todos os itens estocados, e posteriormente, lançadas todas as entradas e saídas de materiais. Além do abastecimento do setor de produção, este controle irá garantir também a seqüência do processo produtivo. Para tanto, apresenta-se como sugestão o modelo que consta do Apêndice D. Para melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, evitando-se as perdas, faz-se necessário um trabalho de treinamento dos colaboradores que envolva, inclusive, a conscientização ambiental, visto que se verificou significativo dispêndio de papel no processo

produtivo. Após o treinamento é importante monitorar os processos para averiguar se são realizados de acordo com o previsto.

É fundamental a realização de um controle de estoque das matérias primas para atender a demanda, bem como, seguir um cronograma de entregas de acordo com os compromissos de fabricação assumidos, evitando-se desvios entre o programado e o executado visando-se a satisfação do cliente final.

O cronograma de produção deverá seguir um padrão. A quebra deste padrão poderá ser cogitada de acordo com a importância e o volume do pedido.

### **6.2.3 Gestão de Pessoal**

Tratando-se do clima organizacional, o ambiente é predominantemente informal. Proprietário e colaboradores recebem visitas e tratam de assuntos pessoais durante o expediente, denotando certa falta de comprometimento com a empresa. Percebeu-se um clima de extrema camaradagem no ambiente de trabalho, o que pode ser positivo. Porém, por vezes, há excessos e parece que se misturam os papéis do gestor com o dos colaboradores, comprometendo a execução de tarefas de forma adequada.

Não é o caso de transformar a empresa em um ambiente opressivo com um chefe autoritário, mas é necessário que o gestor exerça a liderança de forma democrática deixando claras as atribuições de cada colaborador. Knapik (2005, p. 110) corrobora a importância da liderança afirmando que a mesma “é necessária em todas as atividades de um grupo organizado, principalmente nas empresas.”

Em razão do porte da empresa, não há discriminação formal de funções. Um dos colaboradores atua como vendedor externo, entregador, operador de máquinas e auxiliar de produção e a outra funcionária exerce a função de secretária, telefonista, auxiliar de criação gráfica e também atua como auxiliar de produção. Por este mesmo motivo, de acordo com o gestor, não existe nenhum tipo de benefício, como seguros ou refeições subsidiadas, nem incentivos salariais como bônus e/ou participação nos lucros. No período relativamente curto de existência da empresa, não houve novas contratações. Os funcionários são os mesmos desde a sua fundação, não sendo possível a análise desta questão.

Estas práticas evidenciam a afirmação de Vieira Filho (1995, p. 46) quando diz que os empresários de pequenas empresas, além de administrar, na maioria das vezes, sem ter

experiência em técnicas gerenciais, normalmente, exercem “papéis de encarregado da produção, office-boy, vendedor, planejador de produção, controlador de custo, pagador, assistente técnico, chefe de manutenção, além de atender o cliente.”

Futuramente, para que as atribuições possam ser melhor administradas e distribuídas, novas contratações devem seguir um método que incluirá a definição clara de funções, atribuições e expectativas administrativas, para que a equipe saiba o que fazer e o que precisa ser feito, possibilitando, posteriormente, uma avaliação de qualidade sobre as tarefas realizadas. Botana (2010), afirma que se for possível a contratação de funcionários que conheçam tecnicamente o assunto gráfico, deve-se mantê-los atualizados. Se não tiverem esse conhecimento, mas tiverem potencial para adquiri-los e têm uma postura adequada, deverão ser treinados. Caso não possuam conhecimento nem seja percebido neles potencial para aprendizado em curto ou médio prazo, mesmo sendo pessoas agradáveis e com boa vontade, deverão ser substituídos. O autor lembra que “a equipe só existe porque existe um produto ou serviço a ser executado.”

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Administrar uma micro empresa requer do gestor diversas habilidades. Além da íntima convivência com a pressão de desempenhar todas as funções necessárias para o andamento diário da empresa ainda há a responsabilidade de guiar o empreendimento para o futuro e a percepção para superar a concorrência com empresas de maior porte que, conseqüentemente, tem maior poder de barganha e a possibilidade de oferecer preços mais atrativos.

O questionamento sobre como ocorre a gestão de uma micro e pequena empresa do setor gráfico motivou a realização deste estudo que analisou o modelo de gestão utilizado pela Gráfica Modelo, uma micro empresa deste segmento, que possui uma variada gama de produtos como impressos fiscais, impressos em cores, confecção de carimbos, encadernações e todos os tipos de impressão gráfica.

Em primeira análise, ficou evidente que a intenção da empresa é oferecer produtos de ótima qualidade, entregues no prazo combinado com o cliente, entretanto, um exame apurado detectou diversas falhas que impedem a obtenção deste objetivo. Como exemplo, pode-se citar a ausência de prévia análise para dirimir falhas no processo gerando retrabalho e desperdício, gestão financeira ineficiente e funcionários que não possuem designação específica para uma ou mais funções.

No que tange à consecução do primeiro objetivo específico "Descrever o modelo de gestão adotado pela empresa", considera-se que de acordo com o que foi discutido no tópico 2, atendeu-se ao mesmo e como principais evidências defende-se que o modelo de gestão adotado pela empresa é caracterizado por decisões centralizadas no proprietário. Há uma grande carência de informações, ou seja, a falta de controles gerenciais fazia parte da realidade da empresa. Não havia registro de informações de qualidade e confiáveis para a tomada de decisões eficientes e eficazes. No intuito de atender ao proposto no quarto objetivo "Propor melhorias ao modelo existente", foram sugeridos modelos de controles gerenciais adaptados às necessidades da empresa para possibilitarem uma melhor gestão empresarial, indispensável na administração de um negócio, seja ele de pequeno porte ou não.

Em virtude de lacunas identificadas quanto ao modelo de gestão, também no que tange à liderança interna, sugere-se que sejam buscados subsídios através de cursos e treinamentos específicos, voltados à gestão de MPEs, acessíveis através de sites como o da ABIGRAF, da qual a empresa faz parte, que disponibiliza material de apoio sobre gestão de indústria gráfica, bem como vários materiais relacionados às empresas deste segmento. Existe uma série de

materiais disponíveis na mídia impressa e eletrônica que contribuem para aprimorar as aptidões necessárias para uma gestão de sucesso. A disposição em aperfeiçoar-se, aliada ao talento empreendedor, favorecerá a superação dos desafios diários na gestão da empresa.

Em relação ao segundo, terceiro e quarto objetivos “Analisar, especificamente, os setores: financeiro, produção e de pessoal”; “Identificar falhas no modelo de gestão da empresa, considerando os setores analisados” e, “Propor melhorias ao modelo existente”, respectivamente, defende-se que conforme a análise realizada nos tópicos 6.2.1, 6.2.2 e 6.2.3, foi possível alcançá-los plenamente.

No setor financeiro, descrito no item 6.2.1, identificou-se a ausência de ferramentas efetivas de controle, inexistência de um responsável pelas cobranças e ausência de cadastro de clientes e fornecedores. Não há programação de compras e/ou pagamentos. Observou-se que a gestão da empresa não separa aspectos financeiros do negócio e pessoais.

Com respeito ao setor de produção, constante no tópico 6.2.3, apurou-se que todo o processo está a cargo do proprietário. Não há pesquisa de preços para compra de matéria prima e insumos, nem programação de pagamentos que coincidam com datas onde aja previsão de receitas. Constatou-se ausência de cronograma efetivo de produção e entrega de produtos.

Em relação do setor de pessoal, exposto no item 6.2.3, constatou-se tratar-se de um clima predominantemente informal. Em razão do porte da empresa, não há discriminação formal de funções ou benefícios oferecidos aos colaboradores.

Defende-se que estas considerações confirmam o proposto no segundo objetivo específico “analisar, especificamente, os setores: financeiro, produção e de pessoal” e atende ao proposto no terceiro objetivo específico “identificar falhas no modelo de gestão da empresa, considerando os setores analisados”, conforme descrito nos referidos itens.

Sustenta-se que a análise desenvolvida na Gráfica Modelo possibilitou apontar melhorias nos processos de gestão da mesma, atingindo-se o quarto objetivo específico “propor melhorias ao modelo existente.” Benefícios também foram trazidos pelo desenvolvimento de controles internos, o que possibilitará a organização dos dados e transformação dos mesmos em informações relevantes ao negócio. Sugestões administrativas, como registros, hábito e disciplina na utilização destas informações foram propostas e bem aceitas pelo gestor, que demonstrou grande interesse na realização deste estudo e muitas expectativas quanto aos resultados apresentados. Sua contribuição foi de grande valia para o êxito desta investigação, possibilitando o seu desenvolvimento e conclusão sem restrições.

Em razão da dificuldade de gerenciar sem dados consistentes e sistematizados que possam proporcionar segurança ao empresário com o intuito de auxiliá-lo na tomada de decisões, torna-se possível dar continuidade a este estudo mediante a realização de um trabalho de consultoria empresarial. O mesmo poderá contribuir dando suporte, auxiliando a diminuir a escassez de informações e indicando caminhos que proporcionem confiança na tomada de decisões que gerem mudanças positivas na gestão.

## REFERÊNCIAS

ANTHONY, R. N; GOVINDARAJAN, V. **Sistemas de controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARRUDA, Mauro. A inserção de produtos no mercado. **Revista Sebrae**, Brasília, DF, n. 6, p. 69-73, set./out. 2002.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

BARROS, Frederico Robalinho de. **Pequena e média empresa e política econômica: um desafio a mudança**. Rio de Janeiro: Apec, 1978.

BEUREN, Ilse Maria; RAUPP, Fabiano Maury. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, Ilse Maria (Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BOTANA, Flávio. Motivar a sua equipe: o grande desafio da liderança. **Tecnologia Gráfica**, maio 2010. Disponível em:  
<[http://www.revistatecnologiagrafica.com.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=553:motivar-a-sua-equipe-o-grande-desafio-da-lideranca&catid=81:gestao&Itemid=208](http://www.revistatecnologiagrafica.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=553:motivar-a-sua-equipe-o-grande-desafio-da-lideranca&catid=81:gestao&Itemid=208)>. Acesso em: 11 out. 2011.

BRANDI, Davide; GIACAGLIA, Giorgio Eugenio Oscare. Aumento da produtividade de uma indústria gráfica de embalagens por meio da redução dos tempos de setup de impressão e uso de tecnologias sustentáveis. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7., 2011. **Anais Eletrônicos...** [S.l.: s.n.], 2011. Disponível em:  
<<http://www.excelenciaemgestao.org/pt/anais.aspx>>. Acesso em: 11 out. 2011.

BRASIL, Haroldo Vinagre; FLEURIET, Michel. **O planejamento financeiro das pequenas e médias empresas: um modelo integrado**. Belo Horizonte: Consultoria Editorial, 1979.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1996.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei no 9.841, de 5 de outubro de 1999. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 1999.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 2002.

CABIDO, Anderson Costa. **Práticas gerenciais e modelos de gestão garantidores do sucesso de pequenas empresas**. 1996. 197 f. Dissertação (Mestrando em Administração) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1996.

CASPARY, Thomaz. **O novo perfil do empresário no sector gráfico**. 2010. Disponível em: <[http://portaldasartesgraficas.com/artigos/thomaz\\_caspary\\_63.htm](http://portaldasartesgraficas.com/artigos/thomaz_caspary_63.htm)>. Acesso em: 17 out. 2011.

GERBER, Michael E. **Empreender: fazendo a diferença**. São Paulo: Fundamento, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

KASSAI, Silvia. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**. 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

KNAPIK, Janete. **Administração geral e de recursos humanos**. 2. ed. rev. e atual. Curitiba: Ibplex, 2005.

LACERDA, Joabe Barbosa. **A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas: necessidade e aplicabilidade**. 2003. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/1d7b269b07fee04a03256eae005ec615/4d0b9c74bd56c03803257053005d83a8/\\$FILE/NT000AA6DE.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/1d7b269b07fee04a03256eae005ec615/4d0b9c74bd56c03803257053005d83a8/$FILE/NT000AA6DE.pdf)>. Acesso em: 27 abr. 2011.

NAJBER, Sheila; PUGA, Fernando. Sobrevivência das firmas brasileiras. **Revista Sebrae**, Brasília, DF, n. 6, p. 148-156, set./out. 2002.

OLIVEIRA, Vânia Lúcia de. **Modelos de gestão**. Disponível em: <[http://www.novovarejo.com.br/index.php?view=article&id=94%3Amodelos-de-gestao&option=com\\_content&Itemid=70](http://www.novovarejo.com.br/index.php?view=article&id=94%3Amodelos-de-gestao&option=com_content&Itemid=70)>. Acesso em: 23 set. 2011.

PINHEIRO, Maurício. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte: uma abordagem conceitual e empírica**. 1996. 269 f. Tese (Doutorando em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

SOLOMON, Steven. **A grande importância da pequena empresa**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.

SOTT, Valmir Roque. **Gestão de custos empresariais**. São Miguel do Oeste, 2010. Material didático de disciplina de MBA Gestão Financeira e Controladoria.

VIEIRA FILHO, Geraldo. **Planejar a qualidade: caminho para o desenvolvimento das pequenas empresas**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 1995.

TACHIZAWA, Takeshy; SANT'ANNA, Marília de. **Gestão de micro e pequenas empresas**. 2003. Entrevista. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/C5447DDC94C55785832573790071C811/\\$File/NT00036232.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/C5447DDC94C55785832573790071C811/$File/NT00036232.pdf)>. Acesso em: 17 set. 2011.

## APÊNDICE A – BOLETIM DE CAIXA

<b>BOLETIM DE CAIXA</b>				
Data: / /				N°
DOC. N°	CÓDIGO	HISTÓRICO	ENTRADAS	SAÍDAS
<b>DETALHE DO SALDO</b>		<b>TOTAIS</b>		
Dinheiro		Saldo anterior		
Cheques		Saldo atual		
		TOTAIS		
Caixa:			Visto:	

Quadro 4 – Boletim de caixa

Fonte: Modelo adaptado Sott (2010).

Para formar o quadro de boletim de caixa será necessário ter em mãos as seguintes informações:

- Data: dia, mês e ano do boletim de caixa;
- Número do boletim
- Documento número: número do código do documento quando forem numerados;
- Código: nome da conta;
- Histórico: coluna para lançamento de valores parciais;
- Entradas: movimentação com disponibilidade imediata;
- Saídas: movimentação que representa desembolso imediato;
- Dinheiro: saldo em dinheiro;
- Cheques: saldo em cheques;
- Saldo anterior: Saldo do dia anterior;
- Saldo atual: refere-se ao saldo inicial, somando as entradas e diminuindo as saídas;

## APÊNDICE B – CONTROLE DE CONTAS A RECEBER

CONTAS A RECEBER									
MÊS DO MOVIMENTO:									
Data de vencimento	Clientes	Valor	Tipo de documento	Portador ou banco	Data do recebimento	Valor	Juros	Desconto	Valor recebido
_/_/___					_/_/___				
_/_/___					_/_/___				
_/_/___					_/_/___				
_/_/___					_/_/___				
<b>Total</b>									

Quadro 1 – Controle de contas a receber

Fonte: Modelo adaptado Sott (2010).

Nas contas a receber tem-se as seguintes informações:

- Mês do movimento das contas;
- Data de vencimento: data em que o recebimento está agendado;
- Clientes: cliente para quem foi emitido a ordem de pagamento;
- Valor: este expresso em reais no valor do documento;
- Tipo de documento: especificar o tipo de documento correspondente a este recebimento;
- Portador ou banco: portador ou banco a quem o documento diz respeito;
- Data de recebimento: data em que a conta foi recebida, quando o dinheiro entrou no caixa da empresa;
- Juros: valor a mais recebido por atraso ou outra eventualidade, discriminar a quantidade em reais neste campo;
- Desconto: valor descontado caso o cliente pague o documento com antecipação ou por questão de pontualidade; discriminar o valor em reais;
- Valor recebido: valor que entrou no caixa da empresa, já com descontos ou acrescidos os juros.

## APÊNDICE C – CONTROLE DE CONTAS A PAGAR

CONTAS A PAGAR									
MÊS DO MOVIMENTO:									
Data de vencimento	Fornecedor	Valor	Tipo de documento	Portador ou banco	Data de pagamento	Valor	Juros	Desconto	Valor pago
_/_/___					_/_/___				
_/_/___					_/_/___				
_/_/___					_/_/___				
_/_/___					_/_/___				
<b>Total</b>									

Quadro 2 – Controle de contas a pagar

Fonte: Modelo adaptado de Sott (2010).

No quadro do controle de contas a pagar tem-se:

- Mês do movimento das contas;
- Data de vencimento: data em que a conta está agendada;
- Fornecedores;
- Valor: este expresso em reais no valor do documento;
- Tipo de documento: especificar o tipo de documento correspondente a esta conta;
- Portador ou banco: ao portador ou banco a quem o documento diz respeito;
- Data de pagamento: data em que a conta foi paga, quando o dinheiro saiu do caixa para liquidar tal dívida;
- Juros: na ocasião de pagamento de juros por atraso ou outra eventualidade, discriminar a quantidade em reais neste campo;
- Desconto: se obtiver desconto por antecipação de pagamento ou por questão de pontualidade discriminar o valor em reais;
- Valor pago: valor realmente pago pela conta já com descontos ou acrescidos os juros.

## APÊNDICE D - CONTROLE DE ESTOQUE CUSTO PONDERADO MÉDIO MÓVEL

CUSTO PONDERADO MÉDIO MÓVEL									
DATA	ENTRADA			SAÍDA			SALDO		
	Quant.	P. unit.	Vlr. Total	Quant.	P. unit.	Vlr. Total	Quant.	P. unit	Vlr. Total
S. I.									
Total									

Quadro 3 – Controle de estoque custo ponderado médio móvel

Fonte: Modelo adaptado Sott (2010).

Para preencher este quadro são necessárias as seguintes informações:

- Data: data da entrada ou saída de mercadorias no estoque;
- Entrada: mercadoria comprada de fornecedor nesta data;
- Saída: mercadoria que foi vendida nesta data;
- Saldo: mercadoria que permanece em estoque;
- S.I.: saldo inicial
- Quant.: quantidade de mercadorias;
- P. Unit.: custo unitário médio da mercadoria, valor que serve também para dar baixa no estoque quando ocorre a venda de mercadorias.
- Vlr. Total: Valor total (quantidade multiplicada pelo preço unitário);
- Total;