



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JOANA DUTRA BATISTA

**A UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E DE GESTÃO: UM
ESTUDO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO DA GRANDE
FLORIANÓPOLIS**

Florianópolis

2008

JOANA DUTRA BATISTA

**A UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E DE GESTÃO: UM
ESTUDO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO DA GRANDE
FLORIANÓPOLIS**

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Catarina como um dos pré-requisitos para a obtenção de grau de bacharel em Ciências Contábeis.
Orientador: Loreci João Borges, Dr.

Florianópolis

2008

JOANA DUTRA BATISTA

A UTILIZAÇÃO DE INFORMAÇÕES CONTÁBEIS E DE GESTÃO: UM ESTUDO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS

Esta monografia foi apresentada como trabalho de conclusão do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina, obtendo a nota (média) de _____ (_____), atribuída pela banca constituída pelos professores mencionados abaixo.

Florianópolis, 23 de junho de 2008

Prof. Valdirene Gasparetto, Dra.
Coordenadora de Monografias do Departamento de Ciências Contábeis

Professores que compuseram a banca:

Prof. Loreci João Borges, Dr.
Departamento de Ciências Contábeis.

Prof. Elisete Dahmer Pfitscher, Dra.
Departamento de Ciências Contábeis.

Prof. Juliane Vieira de Souza
Departamento de Ciências Contábeis

Dedico este trabalho aos meus pais, maiores responsáveis pela minha educação e a todos que procuram por informações na área de gestão de micro e pequenas empresas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à minha mãe Rose e ao meu pai Luiz Henrique por todo carinho, incentivo e apoio dedicados a mim durante a conclusão do Curso de Ciências Contábeis.

Ao meu orientador Dr. Loreci João Borges, pela sua contribuição na elaboração deste trabalho.

Às amigadas que conquistei ao longo do curso, em especial: Cristiano Carlos de Melo e Suzana Zanetti.

Aos professores da Universidade, pelo ensino, informações e orientações que me forneceram durante o curso.

E finalmente, aos amigos e parentes que contribuíram de algum modo para a minha formação pessoal e profissional.

“É muito importante ter os pés no chão, desde que os mantenha em movimento”.

Tão-Tse

RESUMO

BATISTA, Joana Dutra. **A utilização de informações contábeis e de gestão: Um estudo em micro e pequenas empresas da região da grande Florianópolis** 79 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Departamento de Ciências contábeis – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

As Micro e Pequenas Empresas têm papel fundamental no desenvolvimento socioeconômico do país, tanto na criação de empregos como na geração de renda. No entanto, grande parte dessas empresas fecha suas portas em seu primeiro ano de atividade. Gerenciar as informações na Micro e Pequena Empresa é fator decisivo para sua sobrevivência dentro de um mercado altamente competitivo. Assim, ganham relevância estudos que se proponham a examinar fatores auxiliares no entendimento dessa realidade. O objetivo do presente estudo é identificar o nível de utilização das informações contábeis e de gestão em MPEs da grande Florianópolis. A trajetória metodológica é dividida em três fases. A primeira trata da fundamentação teórica sobre o tema; a segunda, o levantamento de dados por meio de questionário; e a terceira e última fase trata da análise dos dados coletados. Para tanto, procedeu-se à aplicação de questionário. A partir das respostas coletadas, verificou-se que a maior parte das empresas entrevistadas possui um bom sistema de informações e o utiliza nas tomadas de decisões. Pode-se observar também que as empresas que tiveram planejamento na sua constituição e uma gestão baseada em dados, e com profissionais competentes na sua assessoria, estão se mantendo com sucesso no mercado.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas. Informações. Tomada de decisões.

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – Sexo dos entrevistados.....	47
GRÁFICO 02 – Grau de escolaridade dos entrevistados.....	48
GRÁFICO 03 – Ocupação anterior ao negócio.....	49
GRÁFICO 04 – Principal motivo para a abertura do negócio.....	49
GRÁFICO 05 – Ramo de negócio que a empresa atua.....	50
GRÁFICO 06 – Tempo que a empresa vem atuando.....	50
GRÁFICO 07 – Número de funcionários.....	51
GRÁFICO 08 – Classificação dos Sistemas de Controle de Gestão.....	55
GRÁFICO 09 – Tomada de decisão com base na lucratividade.....	57

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 - Principais dificuldades na condução das atividades e razões para o fechamento das empresas 2000/2002.....	27
QUADRO 02 - Perspectivas do controle.....	34
QUADRO 03 - Estratégias para a Gestão do Capital de Giro.....	37
QUADRO 04 - Controle de Contas a Receber.....	39
QUADRO 05 - Controle de Contas a Pagar.....	40

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - Número de Empresas Formais, por Porte e Setor – 1996/2002.....	23
TABELA 02 - Distribuição percentual do número de empresas por Porte e Setor de Atividade:1996/2002.....	23
TABELA 03 - Número de pessoas ocupadas nas empresas Formais por Porte e Setor: 1996/ 2002.....	24
TABELA 04 - Variação percentual no número de pessoas ocupadas por Porte de empresa e Setor de Atividade: 2002/1996.....	24
TABELA 05 - Massa de Salários e Rendimentos pagos por Porte de Empresas e Setor: 1996/ 2002.....	24
TABELA 06 - Variação percentual na massa de Salários e Rendimentos pagos por Porte de Empresa e Setor de Atividade: 2002/1996.....	25
TABELA 07 - Informações levantadas ou já conhecidas previamente.....	52
TABELA 08 - Principais dificuldades encontradas na condução das atividades.....	53
TABELA 09 - Instituições ou Profissionais procurados como Apoio.....	54
TABELA 10 - Fator mais importante para sobrevivência das MPEs.....	54
TABELA 11 - Quanto à disponibilidade de Controles de Gestão.....	56
TABELA 12 - Informação utilizada para definir o Preço de Venda dos Produtos.....	56

LISTA DE ABREVIATURAS

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CEMPRE – Cadastro Central de Empresas

DRE - Demonstração de Resultado do Exercício

FUBRA - Fundação Universidade de Brasília

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICCAE – Instituto Centro de Capacitação e Apoio ao Empreendedor

MPE's - Micro e Pequenas Empresas

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SIMPLES - Regime Simplificado de Tributação

SUMÁRIO

RESUMO.....	07
1 INTRODUÇÃO.....	14
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	15
1.2 OBJETIVOS.....	16
1.2.1 Objetivo Geral.....	16
1.2.2 Objetivos Específicos.....	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	17
1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	19
1.6 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA.....	19
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	20
2.1.1. Conceitos de Micro e Pequenas Empresas.....	20
2.1.2. O Papel Econômico e Social das Micro e Pequenas Empresas	21
2.1.3. As Particularidades das Micro e Pequenas Empresas.....	25
2.1.4. A Importância de uma Gestão Eficiente nas Micro e Pequenas Empresas.....	26
2.2. A CONTABILIDADE E OS CONTROLES DE GESTÃO BÁSICOS ÚTEIS E NECESSÁRIOS À GESTÃO DAS MPE's.....	28
2.2.1 Forma de escrituração.....	30
2.2.2. Relatórios Contábeis Básicos.....	31
2.3. CONTROLE DE GESTÃO.....	33
2.3.1. Controle de Capital de Giro.....	36
2.3.2. Controle de Contas a Receber.....	38
2.3.3. Controle de Contas a Pagar.....	40
2.3.4. Fluxo de Caixa.....	41
2.3.5. Controle de Estoques.....	43
2.3.6 Controle de Custos e Despesas.....	44
3 APRESENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS DADOS.....	47
3.1 IDENTIFICAÇÃO DO EMPREENDEDOR.....	47

3.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS.....	50
3.3 ETAPAS ANTES DA ABERTURA DO NEGÓCIO.....	51
3.4 DIFICULDADES ENCONTRADAS NA CONDUÇÃO DO NEGÓCIO.....	52
3.5 ADMINISTRAÇÃO E CONTROLES FINANCEIROS.....	55
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	59
REFERENCIAS.....	61
ANEXO A - Modelo de Fluxo de Caixa Prospectivo	65
APÊNDICE A - Carta aos Empresários.....	67
APÊNDICE B - Questionário Aplicado na Pesquisa.....	69

1 INTRODUÇÃO

A mudança no cenário mundial com a globalização da economia, os ambientes externos e internos cada vez mais dinâmicos, os clientes mais exigentes, os avanços tecnológicos, a intensificação da concorrência, as crescentes flutuações nos mercados, são mudanças que contribuem para aumentar o risco e a incerteza, tornando o gerenciamento das empresas uma atividade bastante complexa e desafiante.

Segundo Migliato (2004, p.153) diante dessas mudanças os dirigentes empresariais vêem-se ante a necessidade de adaptarem as empresas às novas condições, revendo e reformulando suas estratégias em busca de flexibilidade para poder ampliar suas chances de resposta as constantes mudanças do ambiente.

Da mesma forma, Oliveira (2004, p.112) afirma que a turbulência crescente desse ambiente tem conduzido as empresas a investir no desenvolvimento e na utilização de informações, as quais são aplicadas como ferramentas de apoio aos processos de controle e tomadas de decisão, ou, de forma resumida, ao processo de gestão.

Inseridas nesse cenário destacam-se também as Micro e Pequenas Empresas (MPEs), pela sua importância na economia, tanto como alternativa de investimento, quanto geração de emprego e renda. Dada a sua característica de simplicidade, as MPEs, identificadas principalmente pela estrutura organizacional pouco desenvolvida, pela limitação de recursos e a forma com que são gerenciadas, são muito vulneráveis a esse ambiente de rápidas mudanças

Diante da inquestionável importância das micro e pequenas empresas no contexto mundial é que se dá o foco principal desta pesquisa. O presente trabalho visa destacar a utilização das principais ferramentas de informações na tomada de decisão destas empresas, mais especificamente, dos controles de gestão e das informações contábeis.

1.1 TEMA E PROBLEMA

No Brasil, as MPEs constituem um universo de aproximadamente 4,63 milhões de unidades, respondendo, em 2002, por 99,2% do número total de empresas formais, por 57,2% dos empregos totais e por 26,0% da massa salarial. Em função do aumento expressivo do número de empregos gerados entre os dois anos nos dois segmentos a massa salarial apresentou incremento real de 57,3% nas microempresas e 37,9% nas pequenas. (SEBRAE, 2002)

Apesar da importância econômica e social que apresentam para o desenvolvimento de uma nação, grande parte das MPEs têm sua mortalidade decretada antes de complementarem seu terceiro ano de vida. Segundo dados do Sebrae as taxas de mortalidade verificadas para o Brasil e as regiões são de 49,4% para as empresas com até 2 anos de existência (2002); 56,4% para as empresas com até 3 anos de existência (2001); e 59,9% para as empresas com até 4 anos de existência (2000). (SEBRAE,2002)

Essa mortalidade se dá ao fato de que em geral nas pequenas empresas, a pessoa responsável pela tomada de decisão é o próprio dono, que possui conhecimentos reduzidos na área gerencial. Segundo o mesmo estudo, na opinião dos empresários que encerraram as atividades, entre as causas do fracasso, encontra-se em primeiro lugar, questões relacionadas à falhas gerenciais na condução dos negócios, expressas nas razões: falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa), problemas financeiros (situação de alto endividamento), ponto inadequado (falhas no planejamento inicial) e falta de conhecimentos gerenciais.

Para Resnik (1990, p.137) as ferramentas e informações administrativas proporcionadas por um sistema eficaz de contabilidade são vitais para o conhecimento, direção e controle da empresa. Desta forma, o controle é imprescindível para que uma empresa possa competir no mercado, pois sem a capacidade de avaliar o desempenho de suas atividades e reverter um processo inadequado, qualquer empresa estará em desvantagem competitiva em relação a seus concorrentes e as exigências do mercado.

Com base nas considerações expostas, busca-se responder a seguinte questão de pesquisa: *Qual é o nível de utilização das informações contábeis e de gestão nas micro e pequenas empresas da grande Florianópolis?*

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em identificar o nível de utilização de informações contábeis e de gestão de Micro e Pequenas Empresas da grande Florianópolis.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Conceituar as Micro e Pequenas Empresas e identificar sua importância no contexto econômico do país;
- Discutir a utilização de informações contábeis e de gestão em Micro e Pequenas Empresas;
- Averiguar a importância atribuída e a intensidade de uso dos controles de gestão nas Micro e Pequenas Empresas pesquisadas;
- Evidenciar a importância que os empresários das Micro e Pequenas Empresas pesquisadas atribuem à informação contábil.

1.3 JUSTIFICATIVA

As MPEs são relevantes no contexto socioeconômico brasileiro. Segundo Bortoli Neto (1980, p.158), as pequenas empresas são essenciais e indispensáveis nas economias desenvolvidas e em desenvolvimento. Além de corresponderem à maior parcela em quantidade de empresas no país, contribuem para a geração de empregos principalmente para mão-de-obra menos qualificada. Entretanto, muitas MPEs abrem e fecham suas portas num período de tempo muito curto.

Grzybovski e Tedesco (2000, p.99) realçam a importância das micro e pequenas empresas em nível mundial, quando citam que: “uma das formas de compreender o porquê de algumas

nações hoje serem desenvolvidas, com economia sólida e distribuição de renda mais equilibrada, está nas políticas de apoio às micro e pequenas empresas adotadas há mais de trinta anos”.

Resnik (1990, p.136) acrescenta que uma das principais causas dos desastres com pequenas empresas é não manter os registros e controles contábeis apropriados, precisos e atualizados – e não usá-los para administrar a empresa.

Gerenciar as informações na micro e pequena empresa é fator decisivo para sua sobrevivência dentro de um mercado competitivo. A utilização de um sistema de informação que contemple a integração entre as informações contábeis e os demais subsistemas operacionais, de forma gerencial, pode melhorar o processo de gestão e contribuir para a diminuição da mortalidade destas empresas.

1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O conhecimento científico, segundo Lakato e Marconi (1996, p.21)

real, porque lida com ocorrência e fatos [...] constitui um conhecimento contingente, pois suas proposições ou hipóteses têm sua veracidade ou falsidade conhecida através de experimentação [...] é sistemático já que trata de um ser ordenado logicamente, formando um sistema de idéias [...] é verificável a tal ponto que as afirmações (hipóteses) que não podem ser comprovadas não pertencem ao âmbito da ciência [...] é falível em virtude de não ser definitivo, absoluto ou final e por este motivo, é aproximadamente exato: novas proposições e o desenvolvimento de técnicas podem reformular o acervo de teoria existente.

De acordo com Cervo e Bervian (1996, p.44), a pesquisa é a atividade voltada para a solução de problemas, através do emprego de processos científicos.

Rudio (1992, p.9) define pesquisa num sentido mais amplo

é um conjunto de atividades orientadas para a busca de um determinado conhecimento. A fim de merecer o qualificativo de científica, a pesquisa deve ser feita de modo sistematizado, utilizando-se para isto método próprio e técnicas específicas e procurando um conhecimento que se retira à realidade empírica.

A metodologia adotada em uma monografia depende do objetivo de estudo, de sua natureza, da amplitude e dos objetivos do pesquisador.

Gil (1994, p.27) define metodologia da pesquisa como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos para se atingir o conhecimento, onde se define a abordagem de pesquisa, a população, a amostragem, os instrumentos de coleta de dados e também a forma de tabular.

Antes de iniciar uma pesquisa, é preciso delinear-la. No entendimento de Kerlinger (1979, p.94) pode-se definir delineamento como sendo o plano e a estrutura da investigação, concebidos de forma a permitir a obtenção de respostas para as perguntas de pesquisa.

Pode-se conceituar monografia, segundo Beuren (2004, p.40), como, trabalho acadêmico que objetiva a reflexão de um tema ou problema específico e que resulta de um procedimento de investigação sistemática.

O presente estudo caracteriza-se como sendo descritiva. Para Gil (1994, p.46), a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. É descritiva porque, com a utilização de técnica de coleta de dados, através de questionários aplicados aos gestores de micro e pequenas empresas da Grande Florianópolis, busca-se descrever as características dessas empresas e evidenciar quais relatórios estão sendo utilizados para a sua gestão.

A abordagem utilizada no trabalho é de natureza quali-quantitativa, pois analisa tanto os aspectos qualitativos quanto quantitativos do objeto de estudo, o que permite uma visão ampla do tema abordado. Qualitativa porque procura identificar conceitos importantes do objeto de estudo que não podem ser estudados quantitativamente. Quantitativas porque através dos dados coletados, sejam de natureza quantitativa ou qualitativa se complementam, são quantificados e analisados por meio de métodos estatísticos.

No que diz respeito à população e amostra, de acordo com Lapponi (1997, p.8), “população é um conjunto ou coleção de dados que descreve algum fenômeno do nosso interesse (...) amostra é um subconjunto de dados selecionados de uma população”.

O levantamento de dados para a realização deste estudo deu-se por meio de pesquisa bibliográfica, constituindo-se na fonte secundária; e de fonte primária, cujos dados foram coletados por meio da realização de uma pesquisa de campo, através de questionário remetido aos gestores de micro e pequenas empresas da grande Florianópolis.

1.5 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa apresenta uma limitação, que é o fato da grande quantidade e diversidade de Micro e Pequenas Empresas existentes. O presente trabalho limita-se à apresentação da realidade gerencial e da utilização da informação contábil em uma amostra de micro e pequenos empresários, dos setores de comércio, serviço e indústria, da região da grande Florianópolis.

Na seleção das variáveis e características foram selecionadas aquelas que de forma mais específica puderam configurar-se como indicadores válidos para conhecer o objeto em estudo, limitando-se assim a esta configuração ou especialidade.

1.6 ESTRUTURA E DESCRIÇÃO DOS CAPÍTULOS

A fim de facilitar o entendimento, o trabalho é dividido em capítulos que, seqüencialmente forneceram subsídios para o completo entendimento do estudo.

O primeiro capítulo apresenta uma introdução de todo o assunto com exposição do tema e do problema que serve de delimitador e direcionador da pesquisa abordada.

O segundo capítulo aborda a fundamentação teórica do objeto pesquisado, sendo estudada a qualidade de serviços.

O terceiro capítulo contém a análise dos dados coletados por meio de questionário e avaliação da utilização dos controles de gestão e das informações contábeis pelas MPE's.

Finalizando, o quarto e último capítulo apresenta as conclusões da presente pesquisa, sugestões para trabalhos futuros; referências; apêndices e anexos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As pequenas empresas começaram a serem valorizadas pela sociedade brasileira em meados da década de 80. Por serem extremamente vulneráveis às mudanças no mercado, essas empresas só começaram a ter condições de disputar espaço no mercado em meados da década de 90, com a criação do Plano Real. Em 1995, o número de grandes empresas cresceu 2,2%, enquanto o de pequenas empresas cresceu 25% (Sebrae, 2003).

Essas empresas são parte substancial na comunidade empresarial, contribuindo para o bem-estar econômico e social do país, tanto no que diz respeito a estímulo a competição, produção de bens e serviços, como na criação de empregos diretos e indiretos.

2.1.1 Conceitos de Micro e Pequenas Empresas

A adoção de critérios para a definição de tamanho de empresa constitui importante fator de apoio às Micro e Pequenas Empresas, permitindo que as firmas classificadas dentro dos limites estabelecidos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações que dispõem sobre o tratamento diferenciado ao segmento, e que buscam alcançar objetivos prioritários de políticas públicas, como o aumento das exportações, a geração de emprego e renda, a diminuição da informalidade dos pequenos negócios, entre outras (Sebrae, 2007).

Existem vários critérios utilizados para caracterizar as Micro e Pequenas Empresas. De acordo com a lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, considera-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário, a que se refere o art. 966 do Código Civil/2002, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

- **Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00(duzentos e quarenta mil reais);
- **Empresa de Pequeno Porte:** receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00(duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais). Ressalta-se ainda que os estados têm uma gama variada de regulamentos para os pequenos negócios, com uma grande heterogeneidade de conceitos, definidos de acordo com a sua situação econômica e fiscal própria.

Além do critério adotado no Estatuto, o SEBRAE utiliza ainda o conceito de pessoas ocupadas nas empresas, principalmente nos estudos e levantamentos sobre a presença da micro e pequena empresa na economia brasileira, conforme os seguintes números:

- Microempresa:

- Na indústria e construção: até 19 pessoas ocupadas;
- No comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas;

- Pequena empresa:

- Na indústria e construção: de 20 a 99 pessoas ocupadas;
- No comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas.

2.1.2 O Papel Econômico e Social das Micro e Pequenas Empresas

As Micro e Pequenas Empresas têm papel fundamental no desenvolvimento econômico e social do país, tanto no que diz respeito à distribuição de renda como na geração de empregos.

Segundo IBGE (2003, p.15) “uma importante contribuição das Micro e Pequenas Empresas no crescimento e desenvolvimento do País é a de servirem de “colchão” amortecedor do desemprego”. Constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte.

As firmas de menor porte desempenham um papel fundamental na economia do país. Segundo Sebrae (2007), a força dos pequenos negócios move a economia brasileira. No Brasil

dos números e das estatísticas, as Micro e Pequenas Empresas geram 13,6 milhões de empregos, representam 98,9% dos estabelecimentos formais e respondem por 99,8% das firmas que nascem a cada ano. No Brasil real, essas empresas são sinônimos de distribuição de renda e de reinserção dos excluídos do mercado de trabalho na atividade econômica e no convívio social.

Em avaliação feita pelo economista e então secretário de Economia Solidária do Ministério do Trabalho, Paul Singer (Sebrae, 2007) “todas as empresas contribuem para o desenvolvimento do país, as grandes e as pequenas. A importância das pequenas está em seu papel redistribuidor de renda, particularmente as microempresas, que podem ser individuais ou familiares”. O que implica em dizer que o desenvolvimento econômico e social do país está interligado com o desenvolvimento dos pequenos empreendimentos. O gerente de políticas públicas do Sebrae, Bruno Quick (SEBRAE, 2007) avalia que “são as Micro e Pequenas Empresas que capitalizam o desenvolvimento, a atividade econômica e a geração de empregos e rendas”.

O papel fundamental das Micro e Pequenas Empresas está na criação de empregos e geração de renda. Em estudo elaborado por especialistas do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, revela que parte da proliferação dos pequenos empreendimentos resulta do processo de globalização, onde as grandes empresas ao buscarem uma maior eficiência terceirizam as atividades de apoio ao negócio principal. Também devido ao grande avanço tecnológico e ao processo de privatização a mão-de-obra demitida de grandes empresas foi absorvida pelas MPE's.

Segundo os principais resultados da pesquisa realizada pelo Sebrae, aliado ao disposto no Cempre - Cadastro Central de Empresas- do IBGE, publicado pelo Sebrae (2003), o número de Microempresas no Brasil, entre 1996 e 2002, evoluiu de 2.956.749 para 4.605.607, com crescimento acumulado de 55,8%, passando a participação percentual no total de empresas de 93,2%, em 1996, para 93,6%, em 2002. No caso das empresas de Pequeno Porte esse número elevou-se de 181.115 para 274.009, com crescimento de 51,3%. Enquanto que nas médias empresas o número evoluiu, no período, de 20.527 para 23.652 unidades, as grandes empresas passaram de 13.472 unidades em 1996, para 15.102 em 2002.

Tais diferenças em números e porcentagem podem ser melhor observadas nas Tabela 01 e 02, na página seguinte.

TABELA 01 - Número de Empresas Formais, por Porte e Setor - 1996/2002

	Micro		Pequena		Média		Grande		Total	
	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002
Indústria	332.049	439.013	27.011	37.227	6.375	6.548	1.521	1.430	366.956	484.218
Construção	81.923	116.287	7.177	8.282	1.473	1.694	205	221	90.778	126.484
Comércio	1.608.521	2.337.889	68.411	105.891	4.376	4.862	2.896	2.846	1.684.204	2.451.488
Serviços	934.256	1.712.418	78.516	122.609	8.303	10.548	8.850	10.605	1.029.925	1.856.180
Total	2.956.749	4.605.607	181.115	274.009	20.527	23.652	13.472	15.102	3.171.863	4.918.370

Fonte: IBGE –Estatísticas do Cadastro Central de Empresas –CEMPRE;Elaboração SEBRAE (2003)

TABELA 02 - Distribuição percentual do número de Empresas, por Porte e Setor de Atividade: 1996/2002

	Micro		Pequena		Média		Grande		Total	
	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002
Indústria	90,5	90,7	7,4	7,7	1,7	1,4	0,4	0,3	100,0	100,0
Construção	90,2	91,9	7,9	6,5	1,6	1,3	0,2	0,2	100,0	100,0
Comércio	95,5	95,4	4,1	4,3	0,3	0,2	0,2	0,1	100,0	100,0
Serviços	90,7	92,3	7,6	6,6	0,8	0,6	0,9	0,6	100,0	100,0
Total	93,2	93,6	5,7	5,6	0,6	0,5	0,4	0,3	100,0	100,0

Fonte: IBGE –Estatísticas do Cadastro Central de Empresas –CEMPRE;Elaboração SEBRAE (2003)

No que diz respeito ao número total de pessoas ocupadas as microempresas conseguem resultados ainda mais expressivos, passaram de 6.878.964 para 9.967.201, com crescimento de 44,9% entre os dois anos, elevando a participação percentual no total de ocupações nas empresas de 31,8% para 36,2%.

Nas pequenas empresas o total de pessoas passou de 4.054.635 para 5.789.875, com crescimento de 42,8%, evoluindo a participação percentual no total de empregos de 18,8% para 21,0%.

O segmento de médio porte respondia por 2.474.449 em 1996 e passou a 2.700.103 empregos em 2002, um crescimento de 9,1%, e participando com 9,8% do total de ocupações enquanto que nas grandes empresas o emprego total em 2002 alcançava 9.104.745 pessoas, com crescimento de 11,1% em relação a 1996 que era de 8.194.085 empregos, e participação de 33,0% no total de ocupações em 2002. Essas diferença em números e porcentagem podem ser melhor observada nas Tabelas 03, na página seguinte.

TABELA 03 - Número de pessoas ocupadas nas Empresas Formais, por Porte E Setor : 1996/2002

	Micro		Pequena		Média		Grande		Total	
	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002
Indústria	1.193.964	1.571.608	1.096.405	1.471.254	1.314.945	1.322.673	2.363.686	2.256.721	5.969.000	6.622.256
Construção	287.268	356.660	291.988	339.777	289.729	327.135	262.077	284.005	1.131.062	1.307.577
Comércio	3.256.501	4.664.545	1.181.618	1.772.233	298.218	327.443	1.049.450	1.161.426	5.785.787	7.925.647
Serviços	2.141.231	3.374.388	1.484.624	2.206.611	571.557	722.852	4.518.872	5.402.593	8.716.284	11.706.444
Total	6.878.964	9.967.201	4.054.635	5.789.875	2.474.449	2.700.103	8.194.085	9.104.745	21.602.133	27.561.924

Fonte: IBGE - Estatísticas do Cadastro Central de Empresas - CEMPRE; Elaboração SEBRAE (2003)

TABELA 04 - Variação percentual no número de pessoas ocupadas, por Porte de Empresa e Setor de Atividade - 2002/1996

	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
	2002/1996	2002/1996	2002/1996	2002/1996	2002/1996
Indústria	31,6	34,2	0,6	-4,5	10,9
Construção	24,2	16,4	12,9	8,4	15,6
Comércio	43,2	50,0	9,8	10,7	37,0
Serviços	57,6	48,6	26,5	19,6	34,3
Total	44,9	42,8	9,1	11,1	27,6

Fonte: IBGE - Estatísticas do Cadastro Central de Empresas - CEMPRE; Elaboração SEBRAE (2003)

Quanto à participação na massa total de salários, passou de 7,3%, em 1996, para 10,3%, em 2002. Os resultados da evolução real dos rendimentos médios no período, segundo os portes de empresas, indicam que ocorreu acréscimo real somente no segmento de microempresas (nos setores da indústria e no comércio), caindo o rendimento médio percebido nos demais portes. As pequenas empresas aumentaram sua participação na massa de salários e rendimentos de 12,8%, em 1996, para 15,7% em 2002. Enquanto que nas empresas de médio e grande porte houve uma redução na participação, passou de 13,30% e 66,64% respectivamente, para 12,72% e 61,32%. As Tabelas 05 e 06 demonstram essa variação tanto em valores quanto e porcentagem.

TABELA 05 - Massa de salários e rendimentos pagos, por Porte de Empresas e Setor: 1996/2002

	Micro		Pequena		Média		Grande		Total	
	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002	1996	2002
Indústria	3.657	5.490	7.890	10.038	15.818	15.761	46.882	42.311	74.247	73.601
Construção	992	1.179	1.832	2.168	2.372	2.664	3.132	3.108	8.327	9.118
Comércio	4.324	7.701	5.848	8.789	2.411	2.462	11.230	11.239	23.812	30.191
Serviços	5.116	7.788	9.005	12.887	4.931	6.579	66.991	75.717	86.043	102.971
Total	14.089	22.158	24.575	33.882	25.532	27.466	128.235	132.375	192.429	215.881

Fonte: IBGE –Estatísticas do Cadastro Central de Empresas –CEMPRE;Elaboração SEBRAE (2003)

TABELA 06- Variação percentual na massa de salários e rendimentos pagos por Porte de Empresa e Setor de Atividade: 1996/2002

	Micro	Pequena	Média	Grande	Total
	2002/1996	2002/1996	2002/1996	2002/1996	2002/1996
Indústria	50,1	27,2	-0,4	-9,7	-0,9
Construção	18,8	18,3	12,3	-0,7	9,5
Comércio	78,1	50,3	2,1	0,1	26,8
Serviços	52,2	43,1	33,4	13,0	19,7
Total	57,3	37,9	7,6	3,2	12,2

Fonte: IBGE –Estatísticas do Cadastro Central de Empresas –CEMPRE;Elaboração SEBRAE (2003)

Além disso, as empresas de pequeno porte têm presença marcante em diferentes cadeias produtivas, na forma de fornecedores terceirizados e quarteirizados de grandes empreendimentos produtores de bens intermediários e finais, além de atuar como fornecedores de pequenos lotes em nichos de mercado ou em mercados especializados. A pequena empresa passa a ser vista como um parceiro eficiente e eficaz no processo produtivo.

2.1.3 As Particularidades das Micro e Pequenas Empresas

As Micro e Pequenas Empresas possuem algumas particularidades que influenciam na sua atuação e demandam um sistema diferenciado de gestão. É importante ressaltar que as particularidades podem variar de uma empresa para outra, entretanto algumas são mais citadas. Em suma, o processo de gestão das pequenas empresas deve considerar os seus aspectos comportamentais, estruturais e contextuais.

As particularidades comportamentais estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, refletindo seus valores, ambições, ideologias, visão e comportamento. De forma geral, estas particularidades referem-se ao conservadorismo e individualismo, à centralização do poder, à tendência ao obsoletismo, à falta de habilidade na gestão do tempo, à utilização de improvisação em relação à ação planejada, ao imediatismo de resultado e o desconhecimento da ferramenta (ALMEIDA, 1994; ALMEIDA, 2001; GOLDE, 1986; NAKAMURA & ESCRIVÃO FILHO, 1998; OLIVEIRA, 1994; PINHEIRO, 1996 apud TERENCE, 2002).

As particularidades estruturais são as mais citadas na literatura e referem-se aos aspectos internos decorrentes da forma de organização da pequena empresa. Entre as particularidades

estruturais estão: a informalidade das relações, a estrutura organizacional reduzida, a falta de recursos e pessoal a inadequação ou não utilização das técnicas gerenciais e conseqüentemente de planejamento (ALMEIDA, 1994; GOLDE, 1986; NAKAMURA, 2000; OLIVEIRA, 1994; PINHEIRO, 1996; TIFFANY& PETERSON, 1998 apud TERENCE, 2002).

As particularidades contextuais referem-se ao ambiente externo da pequena empresa e não são controláveis pela ação individual dos dirigentes empresariais. Entre as particularidades contextuais estão: a carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos, a dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial, a dificuldade de acesso a fontes de financiamento para novos projetos e a falta de análise sobre a evolução do mercado e a forma de atuação no mesmo (GIMENEZ, 1998; QUEZADA et al. ALMEIDA, 1994 apud TERENCE, 2002).

2.1.4 A Importância de uma Gestão Eficiente nas Micro e Pequenas Empresas

Para que uma empresa consiga sobreviver na atual conjuntura de alta competitividade, independente de seu porte espera-se que ela seja extremamente eficaz e eficiente em suas operações a fim de atingir seus objetivos e conseqüentemente gerar lucro com a rentabilidade esperada. Ressaltando a importância das MPE's Oliveira (2004, p.25) aponta que

toda empresa, independentemente de seu porte, encontra-se inserida num ambiente social, empresarial e econômico, ao qual deve estar completamente adaptada para que possa cumprir efetivamente seu papel, seja quanto à satisfação das necessidades de seus clientes ou à geração de recursos, bem como à remuneração do capital investido pelo proprietário, o que pode ser complementado com o cumprimento do papel de geradora de emprego e renda, além da contribuição para sustentação e preservação do meio ambiente que a circunda.

Com base nas considerações de Resnik (1990, p.3) a boa administração, consiste na capacidade de entender, dirigir e controlar a empresa, baseia-se na atenção crítica do proprietário-gerente aos poucos fatores decisivos responsáveis pelo sucesso e sobrevivência da empresa.

O que ocorre na maioria das MPEs é que apesar da importância que tem uma boa administração nesse tipo de empresas, ainda há uma falta de conhecimento gerenciais por parte

do o empresário, o que acarreta muitas vezes a extinção de seu negócio. Resnik (1990, p.15), cita que o proprietário-gerente da pequena empresa pode mostrar uma aversão perigosa aos processos básicos de administração, os quais seriam:

- a) Avaliar a empresa analítica e criativamente;
- b) Projetar controles gerenciais básicos;
- c) Planejar a venda de mercadorias;
- d) Criar uma equipe própria;
- e) Estar atento para as necessidades de caixa;
- f) Desenvolver planos de ação específicos para satisfazer objetivos prioritários que refletirão positivamente na tomada de decisão.

Para Kassai (1996, p. 85) aquele que assume a responsabilidade e o risco de um negócio com a expectativa de lucro é quem geralmente decide sobre o produto, adquire os recursos, une mão-de-obra, capital e insumos de produção. Se o negócio é bem-sucedido, o empregador ganha a recompensa dos lucros; se falha, assume as perdas. Em estudo realizado pelo Sebrae (2004) demonstra que na opinião dos empresários, de empresas extintas e em atividade (Quadro 1), as principais dificuldades na condução das atividades e razões para fechamento das empresas são as questões relacionadas com falhas gerenciais; causas econômicas e conjunturais; operacionais; de política públicas e legais.

Dificuldades/razões	Empresas	
	Extintas	Ativas
Falta de capital de giro	42%	42%
Falta de clientes	25%	14%
Problemas financeiros	21%	15%
Maus pagadores	16%	18%
Falta de crédito bancário	14%	19%
Recessão econômica no país	14%	35%
Outra razão	14%	3%
Ponto/local inadequado	6%	4%
Falta de conhecimentos gerenciais	7%	8%
Problemas com a fiscalização	6%	6%
Falta de mão-de-obra qualificada	5%	17%
Instalações inadequadas	3%	4%
Carga tributária elevada	1%	68%
Concorrência muito forte	-	32%
Desconhecimento do Mercado	-	4%

QUADRO 01- Principais dificuldades na condução das atividades e razões para o fechamento das empresas 2000/2002

Fonte: SEBRAE (2004, p.15) Fatores condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas/ Brasil

O estudo aponta como principais causas às falhas gerenciais expressas na falta de capital de giro (o que demonstra descontrole no fluxo de caixa), problemas financeiros, ponto/local inadequado (falta de planejamento inicial) e falta de conhecimentos gerenciais.

2.2 A CONTABILIDADE E OS CONTROLES DE GESTÃO BÁSICOS, ÚTEIS E NECESSÁRIOS À GESTÃO DAS MPE's

A contabilidade é considerada, pela maioria dos MPE's e empresários, de cunho estritamente fiscal, assim, pouco ou nenhum valor se dá à sua finalidade primordial, que é a de orientar o administrador na sua tomada de decisão. Isso porque esses empresários, na maioria das vezes, têm uma sutil aversão aos números ou estão tão envolvidos com as operações diárias da empresa e afirmam não ter tempo para os mesmos.

Para Resnik (1990, p.139)

uma vez eliminados os mistérios e o desconhecimento, você provavelmente perceberá que existe algo mais em contabilidade do que organização e simples aritmética e que o conhecimento adquirido e a facilidade em lidar com os números podem contribuir em muito para que você consiga obter o controle da sua empresa em uma área onde as conseqüências da negligência podem ser fatais.

Além de gerar informações, a contabilidade, permite ainda, explicar os fenômenos patrimoniais, construir modelos de prosperidade, efetuar análises, controlar, servindo também para prever e projetar exercícios seguintes, entre tantas outras funções.

Padoveze (2000, p.77) caracteriza a contabilidade como sendo, essencialmente, a ciência do controle. Contudo, ele ressalta que o conceito de controle contábil não é o conceito apenas de controle a *posteriori*. O autor afirma que “função contábil na empresa e, conseqüentemente, sua grande importância, implica um processo de acompanhamento e controle que perpassa todas as fases do processo decisório e de gestão e, seguramente, as etapas do planejamento”.

A contabilidade informa ao empresário a situação de sua riqueza. Gatti (1998, p.80) afirma que “grande ou pequena a empresa não vive sem a contabilidade. Empresa sem contabilidade é navio à deriva no mar tempestuoso”. A contabilidade precisa fornecer demonstrações contábeis que apresentem a situação do patrimônio, controle de ativo imobilizado,

bem como realizar planejamento tributário para que os gestores optem pela forma de tributação que melhor lhe for conveniente.

Com a competitividade acirrada que o mercado está vivenciando, as empresas precisam ter domínio das informações geradas por suas atividades. O controle gerencial da situação financeira é imprescindível para uma gestão de sucesso. Esse ramo da contabilidade tem como atributo gerar informações que proporcione aos administradores uma ferramenta de apoio gerencial.

Iudícibus (1987, p.21) nos faz compreender melhor este campo da contabilidade e sua importância:

a Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na Contabilidade Financeira, na Contabilidade de Custos, na Análise Financeira e de Balanços, etc, colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Relativamente, às Micro e Pequenas Empresas, existem, em sua maioria, controles deficientes e falta de informações úteis para a tomada de decisão. E sem o uso dessas informações, o proprietário-gerente acaba por produzir desperdícios de recursos financeiros, recursos esses, escassos nesse tipo de empresas.

Resnik (1990, p.136) fala sobre a falta de controles financeiros adequados nessas empresas:

a falta de um sistema eficaz de contabilidade não é apenas um problema contábil – é um problema administrativo. Sem registro e controles financeiros adequados, você não consegue compreender a empresa. Fica voando e uma queda é quase que inevitável. Na verdade, você pode até conseguir “se virar”, mesmo que a contabilidade e os controles financeiros sejam caóticos ou estejam com meses atraso. Se a empresa é muito pequena e as vendas são suficientes para absorver muitos desperdícios aparentemente invisíveis e proporcionar entradas adequadas, pode parecer que você sabe “muito bem” o que está acontecendo. Mas não se iluda: você não está administrando a empresa.

Pela simplicidade de sua estrutura, as MPE's não necessitam de um complexo sistema de gerenciamento. Com as devidas adaptações à sua realidade, a contabilidade gerencial torna-se a principal aliada do proprietário-gerente no desenvolvimento de sua empresa. Desta forma, saber lidar com as simples tarefas diárias, influenciará positivamente os resultados da empresa.

Segundo ALMEIDA (1984, p.167):

não é fundamental que o empresário de MPE's tenha um conhecimento profundo de técnicas administrativas e contábeis para garantir uma boa gestão, dada a simplicidade de funcionamento de uma MPE. Importa é adaptar as teorias e práticas conhecidas, desenvolvidas e executadas nas grandes empresas à realidade, necessidade e capacidade das pequenas empresas. Com as devidas adaptações e com o reconhecimento de sua utilidade por parte do empresário, a contabilidade, em seu foco gerencial, poderá transformar-se na principal ferramenta estratégica para o desenvolvimento e até mesmo para sobrevivência da pequena empresa.

Para Kassai (1996, p.21), não pairam dúvidas sobre a importância da contabilidade e a conseqüente utilidade do contador. No entanto, em diferentes bibliografias, é possível observar que muitos autores ressaltam as dificuldades que o empreendedor tem em compreender e dominar a lógica contábil, o que, muitas vezes, transforma os relatórios financeiros preparados pelo contador em mero cumprimento de uma obrigação legal, ao invés de supri-lo com informações para o processo de tomada de decisões.

Desta forma, com o conhecimento das funções básicas da Contabilidade e os devidos Controles de Gestão, as pequenas empresas, através de seus gestores, podem empregá-las de forma mais proveitosa, utilizando os instrumentos que oferecem, constituindo, dentro da empresa, um setor contábil-financeiro ideal e importante para o sucesso do seu negócio.

2.2.1 Forma de Escrituração

A escrituração pode ser definida como sendo o ato de registrar as operações exercidas e comprovadas ocorridas no decorrer de um período. A escrituração tem a função de relatar o passado, para que se tenha idéia do que acontecerá no futuro.

Segundo Glandi (2008) a escrituração contábil é o registro sistemático de quantias, datas e origens de cada receita e despesa geradas. Pensando na contabilidade como um recipiente e na escrituração contábil como as substâncias colocadas nesse recipiente. Com a mistura de ambas é possível obtém as informações necessárias para administrar o negócio.

O novo Código Civil determina, em seu artigo 1.179, que “o empresário e a sociedade empresária são obrigados a seguir um sistema de contabilidade, mecanizado ou não, com base na

escrituração uniforme de seus livros, em correspondência com a documentação respectiva, e a levantar anualmente o balanço patrimonial e o resultado econômico”.

O contabilista deve, portanto, cumprir as determinações previstas nos artigos 1.179 a 1.195 do novo Código Civil, observando o que dizem os princípios fundamentais da contabilidade e as normas brasileiras de contabilidade emitidas pelo Conselho Regional de Contabilidade, em conformidade com a Lei nº6. 404/76.

Conforme Silva e Brito (2003, p. 53),

a escrituração ficará sob a responsabilidade de contabilista legalmente habilitado, salvo se nenhum houver na localidade, e será efetuada em idioma e moeda corrente nacionais e em forma contábil, por ordem cronológica de dia, mês e ano, sem intervalos em branco, nem entrelinhas, borrões, rasuras, emendas ou transportes para as margens.

Contudo, a Escrituração Contábil tem como objetivo controlar o Patrimônio e facilitar a análise da situação financeira de uma empresa, sendo assim, ela torna-se indispensável para qualquer tipo de empresa, independente de seu porte ou natureza jurídica. Sem a contabilidade, o empresário perde o principal instrumento para a tomada de decisões.

2.2.2 Relatórios Contábeis Básicos

Como instrumentos de suporte informacional, têm-se as demonstrações financeiras. A utilização dessas demonstrações propicia aos gestores informações pertinentes à empresa em determinado período.

De acordo com Resnik (1990, p.158) “os relatórios financeiros são fontes primordiais para entender e administrar a sua empresa. Eles fornecem sinais de problemas e alterações que indicam a necessidade de uma ação de acompanhamento”. Para tanto, o autor afirma que os mesmos devem ser: pontuais, consistentes e organizados para que os dados numéricos sejam úteis.

Para Iudicibus e Marion (1999, p.21), “o relatório contábil é a exposição resumida e ordenada de dados colhidos pela contabilidade. Ele objetiva relatar as pessoas que utilizam os dados contábeis os principais fatos registrados por aquele setor em determinado período”.

No caso das MPE's, as mais utilizadas são: os Balancetes de Verificação, a Demonstração de Resultado e os Balanços Patrimoniais. Através deles o proprietário-gerente pode acompanhar o patrimônio da empresa e suas devidas modificações através do tempo.

Os demonstrativos contábeis refletem o efetivo retorno do empreendimento e de sua lucratividade e valor, principalmente através do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultado. A disponibilidade financeira, tanto do passado, quanto do presente, é verificada no fluxo de caixa.

Segundo definições expostas por Padoveze (1989, p.95) “o Balancete de Verificação é uma visão rápida dos saldos das contas durante os meses que antecedem ao levantamento do balanço patrimonial”.

O balancete é uma simples listagem das contas, contendo o nome delas e o saldo, colocando os saldos devedores numa coluna e os credores em outra, e o total dos saldos, tanto devedores quanto credores devem ser iguais, constatando que o método de partidas dobradas foi obedecido. Entre essas contas estão: as contas de ativo (caixa/bancos, contas a receber, mercadorias em estoque, imobilizados, etc.), contas de passivo (contas a pagar, capital, etc.), bem como as contas de despesas e receitas.

Padoveze (1989, p.95) destaca que a principal diferença entre o balancete e o balanço é que no balancete constam as contas de resultado (despesa e receitas), que compõem o relatório da demonstração do resultado, enquanto no Balanço Patrimonial tais valores estão sintetizados na conta Lucros Acumulados do grupo Patrimônio Líquido.

O Balanço Patrimonial, segundo Guia IOB de contabilidade, é exatamente a representação gráfica do patrimônio da empresa (conjunto de bens, direitos e obrigações). No balanço constam os valores do Ativo, do Passivo Exigível e do Patrimônio Líquido em determinado momento (data em que o balanço for elaborado, ou “levantado”).

De acordo com Padoveze (1989, p.31) “o conjunto do Ativo e Passivo denominamos Balanço Patrimonial. O nome do Balanço vem da idéia de equilíbrio entre Ativo e Passivo. Assim, o Ativo compreende os bens e direitos, e o Passivo compreende as obrigações e o Patrimônio Líquido”.

A Demonstração de Resultados pode ser elaborada em períodos inferiores ao exercício ou no final do exercício, no caso, Demonstração de Resultado do Exercício (DRE). Resnik (1990, p.229) define bem a organização dos demonstrativos de resultados “começam, de cima para

baixo, com as vendas brutas, os custos dos produtos vendidos e o lucro bruto. Há, então, uma lista por itens de todas as despesas operacionais da companhia, agrupadas em categorias úteis, seguida da “linha de fundo” ou lucro líquido”.

Já a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE), para Padoveze (1989, p.101) é feita a partir da conta lucros e Perdas. “A finalidade da DRE é uma melhor evidenciação do ganho, tendo em vista sempre o aspecto do usuário externo. A DRE indica o resultado que a empresa apurou no ano e abrange o período integral”. Uma visão mais abrangente dos benefícios de se entender o demonstrativo de resultado é dada por Resnik (1990, p.231):

o proprietário-gerente inteligente tem uma idéia excelente de quais devem ser os coeficientes de custo das mercadorias vendidas, conhece a média da indústria e compreende até que ponto a média se aplica à sua empresa. O proprietário também conhece os custos “puros” antes de qualquer desperdício, roubo ou outros e, após calcular uma margem tolerável de erro, estabelece o padrão. Alguns pontos percentuais acima daquele padrão significam que algo está acontecendo. Talvez os custos de compra tenham subido ou esteja havendo desperdício, deterioração ou obsolescência. Um aumento até mesmo modesto é evidência inquietante de eficiências operacionais inaceitável ou de desonestidade por parte de empregados. Há muitas explicações possíveis e o proprietário-gerente deve procurar estreitar as causas prováveis e instituir ações corretivas oportunas.

Tanto o Balanço quanto a DRE são peças contábeis elaboradas com o fim de tentar mostrar o patrimônio empresarial de uma forma de fácil entendimento, inclusive para pessoas não muito afeitas ao trabalho contábil.

2.3 CONTROLE DE GESTÃO

Relativamente, às Micro e Pequenas Empresas, conforme citado anteriormente, existem, em sua maioria, controles deficientes e falta de informações úteis para a tomada de decisão.

Para Resnik (1990, p.136) “sem os dados numéricos e os controles internos que um bom sistema de contabilidade fornece você estará sempre tropeçando em um mundo preto com piche, sem nenhuma ordem, significado ou rumo”. O autor ainda afirma que sem os devidos controles internos o empresário poderá cometer uma série de erros que quando percebidos poderá ser tarde demais, e acarretar na falência de seu negócio.

Desta forma, o empresário não será capaz de entender sobre seus custos, e com isso poderá acabar por promover mercadorias e serviços ou apostar em projetos que não geram nenhum lucro. Não saberá quais produtos estão vendendo bem e quais estão ficando para trás. Não saberá ao certo para onde seu dinheiro está indo e de qual é a sua disponibilidade e ineficiências crescentes ou até mesmo em roubos razoavelmente substanciais. Pode ser até que não esteja atento para um sério rombo financeiro que ameace o seu futuro quando tiver que pagar faturas de grandes fornecedores, um pesado prêmio de seguro e tributos substanciais que inadvertidamente negligenciou ao longo do caminho. Tomando por base a contribuição de Resnik (1991), pode-se, então, inferir que a contabilidade desenvolve e fornece dados para o setor financeiro da empresa, fazendo uso de princípios legais e padronizados.

Para se identificar os tipos de controles de gestão para Micro e Pequenas Empresas, é preciso definir controle e controle de gestão, o que são e entender a necessidade de utilizá-los, como parte do processo de gestão nas etapas de planejamento, organização, direção e controle.

Chiavenato (1999, p.160) define controle como “a função administrativa relacionada com a monitoração das atividades a fim de manter a organização no caminho adequado para o alcance dos objetivos e permitir as correções necessárias para atenuar os desvios”. O controle pode ser visto por duas óticas, segundo Gomes e Sallas (1997, p.33): Limitada, onde controle é baseado em aspectos financeiros; e Ampla: o controle baseia-se em aspectos estruturais, estratégicos, comportamentais, culturais, sociais e competitivos, conforme mostrado no quadro a seguir:

Aspectos	Perspectivas limitada	Perspectiva ampla
Filosofia	Controle de cima para baixo, controle como sistema.	Controle realizado por todos, controle como atitude.
Ênfase	Cumprimento do dever	Motivação, autocontrole
Conceito de controle	Medição de resultado baseado na análise de desvios e geração de relatórios; desenho, técnicas de gestão	Desenvolvimento de consciência estratégica orientada para o aperfeiçoamento contínuo.
Consideração do contexto social, organizacional e Humano	Limitado. Ênfase no desenho de aspectos técnicos; normas rígidas padrões, valores monetários	Ampla. Contexto social, sociedade cultura, emoções e valores
Fundamento teórico	Economia, Engenharia, Contabilidade Financeira.	Antropologia, Sociologia, Psicologia.
Mecanismo de Controle	Controle baseado no resultado da contabilidade de gestão.	Formal e informal, aprendido.

QUADRO 02 - Perspectivas do Controle

Fonte: Adaptação de Gomes e Sallas (1997, p. 25).

No caso da pequena empresa, no primeiro estágio de vida, há pouco controle formal, depois o controle é adotado numa perspectiva limitada: o controle como obrigatoriedade. Maluche (2000, p.66) afirma que “à medida que vai evoluindo a empresa sente a necessidade de utilizar-se de instrumentos e técnicas de controle numa visão ampliada, que leva em conta os aspectos humanos e sociais, bem como oferece diretrizes para a melhoria contínua”.

Já o controle de gestão é definido por Campiglia e Campiglia (1995, p.11) como “o conjunto de informações e de ações cujo objetivo é manter o curso das operações dentro de um rumo desejado”. Ressalta que os desvios de rumo, quando ocorrem, precisam ser, rapidamente detectados, medidos, investigados para identificação de suas causas e corrigidos, através de ações eficazes.

Gomes e Salas (1997, p.73), quando falam das mudanças no contexto social e no desenho da estrutura de controle, defendem que os sistemas de informação e controle devem contemplar indicadores de características financeiras e não financeiras; apresentar informações internas comparadas à concorrência, com a utilização do *benchmarking*¹ e dados relativos à concorrência, fornecedores, clientes, que são aspectos relevantes do contexto social onde estão inseridas.

No que diz respeito ao tipo de sistema de controle de gestão, Gomes e Salas (2000, p.55) afirmam que:

a preferência por um ou outro sistema de controle de gestão decorre das características da organização e do contexto social. Em particular, as características da organização mais determinantes são: sua dimensão, a relação de propriedade, a cultura dos gerentes e as relações interpessoais, o grau de descentralização e a formalização da atividade. Já com referência ao contexto social, as características mais importantes são o grau de dinamismo e a concorrência.

Definidos os termos controle e controle de gestão, bem como a sua necessidade diante de um ambiente competitivo e incerto no qual se encontram as empresas na atualidade, passa-se a identificar aqueles que sirvam de suporte à tomada de decisão pelos gestores. É válido ressaltar que a garantia da eficiência dos processos desempenhados nas Micro e Pequenas Empresas se centralizam, normalmente, nas mãos do proprietário, que se torna o principal responsável pelo sucesso da mesma.

No desenvolvimento de um sistema de controles de gestão para Micro e Pequenas Empresas comerciais, é preciso considerar quais os processos são vitais à sua manutenção. E para

¹ *Benchmarking - processo contínuo de comparação dos produtos, serviços e práticas empresariais entre os mais fortes concorrentes ou empresas reconhecidas como líderes. (Sorrio, 2008)*

isso, pretende-se buscar controles com ênfase na gestão operacional, os quais, se bem administrados, refletem positivamente de forma sistêmica e dinâmica na empresa e no ambiente social. Segundo Franco (1991, p.35), a gestão da empresa comercial decorre da natureza de sua atividade, que se caracteriza pela compra e venda de mercadorias, com objetivo de lucro.

Portanto, compras e vendas são processos vitais, que necessitam de uma boa administração, pois influenciam diretamente na necessidade de capital de giro, para que a empresa possa obter os retornos desejados. Além, de outros igualmente importantes como a administração geral da empresa, que influenciam na rentabilidade esperada pelos gestores.

2.3.1 Controle de Capital de Giro

Para o desempenho de suas atividades, a empresa necessita de recursos financeiros, seja para investir em estoques, salários, encargos, fornecedores, impostos. Aos recursos destinados à manutenção das atividades operacionais, denomina-se capital de giro. A boa administração do capital de giro resulta em uma melhor liquidez e retorno do capital investido na empresa.

Segundo Pinto (2002, p.30), o capital de giro é representado no balanço patrimonial pelo ativo circulante ou ativo corrente, onde grande parte do tempo do administrador financeiro é destinada à solução de problemas como: financiamento de estoques, gerenciamento da inadimplência de clientes e administração das insuficiências de caixa.

Segundo Sanvicente (1997, p. 121):

(...) os ativos correntes constituem o capital da empresa que circula até transformar-se em dinheiro dentro de um ciclo de operações. Em vista dessa formulação, o curto prazo como duração desse ciclo de operações realmente varia conforme a natureza das operações (...) Ele é, na verdade, o tempo exigido para que uma aplicação de dinheiro em insumos variáveis gire inteiramente, desde a compra de matéria-prima e pagamento de funcionários até o recebimento correspondente à venda de produto ou serviço proporcionado ao cliente, a partir do emprego de tais recursos.

Assaf Neto e Silva (1997, p.15) explicam que o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas atividades operacionais identificadas desde a aquisição de matérias-primas (ou mercadorias) até o recebimento pela venda do produto acabado.

Mencionam que, a administração do capital de giro diz respeito à administração das contas dos ativos e passivos correntes, e às inter-relações existentes entre eles.

Santos (2001, p.32) afirma que vários fatores podem contribuir isoladamente ou em conjunto para o volume de capital de giro seja insuficiente para o funcionamento normal da empresa. O autor aponta como principais fatores:

- Redução de vendas;
- Crescimento da inadimplência;
- Aumento das despesas financeiras;
- Aumento de custos.

Para que o capital de giro de uma empresa não diminua perigosamente ou até desapareça de vez, é importante que o empresário utilize algumas estratégias descritas no quadro a seguir.

ESTRATÉGIAS PARA A GESTÃO DO CAPITAL DE GIRO:
<p>Administrar as Contas a Pagar</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evitando fazer compras à vista - Negociando prazos com os fornecedores - Pagando fornecedores em dia, para evitar multas e juros
<p>Administrar as Contas a Receber</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controlando o volume de vendas a prazo - Não concedendo prazos muito elásticos - Estipulando um valor mínimo e um valor máximo para as vendas a prazo - Selecionando os clientes a quem vender a prazo - Mantendo um eficiente sistema de cobrança
<p>Sincronizar as Contas a Pagar com as Contas a Receber</p>
<p>Administrar os Estoques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ajustando o nível de estoques ao giro dos estoques - Mantendo o nível mínimo necessário, para evitar imobilizar o dinheiro, mas, ao mesmo tempo, evitando perda de vendas por falta do produto quando o cliente o procura - Promover o giro rápido dos estoques
<p>Administrar o Caixa e os Depósitos Bancários</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controlando o número e o valor das retiradas do empresário

QUADRO 03- Estratégias para a Gestão do Capital de Giro

Fonte: Adaptação de ICCAE - Planejamento e Controle Financeiros de Seu Negócio

Percebe-se que, controlando prazos de recebimento, pagamento e estocagem, o gestor terá condições de equilibrar o caixa da empresa e o giro das mercadorias, tendo como resultado uma maior liquidez e rentabilidade. Mas é evidente que, além disso, é fundamental que a empresa produza e venda o suficiente para cobrir todos os custos e garantir o lucro.

2.3.2 Controle de Contas a Receber

As contas ou duplicatas a receber representam as vendas a prazo, concedidas pelas empresas, para conservar ou atrair novos clientes. Vale ressaltar que, assim como podem aumentar o volume das vendas e a lucratividade, podem incorrer no risco de inadimplência, implicando em custos adicionais ou até prejuízos.

Santos (2001, p. 36) afirma que:

Um dos componentes mais expressivos do capital de giro de uma empresa são as contas a receber provenientes das vendas a prazo, aborda principalmente o crédito comercial concedido às pessoas jurídicas. Uma boa administração das contas a receber deve incluir, além da execução, as funções de planejamento e controle, para que as vendas pelo crédito comercial proporcionem resultados efetivos.

Esse ativo circulante merece atenção especial dos administradores das pequenas empresas, que na expectativa do aumento de suas vendas não adotam políticas de concessão de crédito e cobrança adequados que minimizem as inadimplências e os custos em mantê-las. Desta forma, ocorrendo no risco de não cumprir suas obrigações em dia ou recorrer a financiamentos para saldá-las, comprometendo sua liquidez e rentabilidade.

Segundo Santos (2001, p.36) a cobrança é a principal função operacional de contas a receber. A formulação da política de crédito e o acompanhamento de seus resultados são as funções típicas de planejamento e controle de contas a receber. O autor afirma que para a empresa vendedora, o prazo de pagamento concedido a seus clientes representa uma operação financeira denominada crédito comercial, e que o conjunto das condições sob as quais a empresa efetua suas vendas a prazo constitui sua política de crédito comercial.

Segundo Hoji (2001, p.129), a análise de crédito não se resume a uma análise inicial. A situação do cliente, mesmo daqueles antigos e tradicionais, deve ser constantemente monitorada e atualizada, quanto aos aspectos de pontualidade, capacidade de pagamento e situação financeira.

Resnik (1990, p.187) afirma que uma política de crédito e cobrança deve ser estabelecida e rigidamente executada. Devem ser estabelecidos desde o início os prazos de crédito; quem deve receber crédito; se será cobrada multa por atraso; se haverá desconto para pagamentos antecipados, dentre outras. Em relação à política de cobrança, o autor lembra que se a conta a receber estiver com um tamanho excessivo, isto provavelmente é consequência de métodos de cobrança relaxados e negligentes. Alguns clientes pagam apenas sob pressão e muitos necessitam apenas de alguns lembretes diretos, mas diplomáticos.

O acompanhamento das contas a receber deve ser feito diariamente, no sentido de verificar se estão sendo devidamente liquidadas como também verificar qual a situação de cada cliente. Constatada a inadimplência, deverão ser tomadas as devidas providências que poderão ser: contato por telefone; protesto do título; e cobrança judicial, dependendo do caso e do período de atraso.

Segundo Zenni (2007, p.32) o Setor de Contas a Receber é, de fato, um dos setores mais importantes da empresa, pois envolve o ingresso de valores representativos de sua manutenção e desenvolvimento. O controle de contas a receber deve ser combinado com o controle das saídas de recursos, pois ambos deveriam estar sincronizados para não prejudicar o capital de giro da empresa.

Os registros para controle devem ser efetuados em fichas de razão individualizadas por cliente, Quadro 04.

CONTROLE DE CONTAS A RECEBER			Cliente:			Mês/Ano	Fla. Nº
DATA	HISTÓRICO	DOC.	VENC.	BCO.	DÉBITO	CRÉDITO	SALDO

QUADRO 04 - Controle de Contas A Receber

Fonte: SEBRAE/SC (2000, p. 77) Curso Administração Financeira – Adaptação

A Figura 3 dispensa atenção especial ao vencimento de cada conta e ao seu valor, por constituir itens de controle para efeito de aviso de cobrança, se for o caso. É aconselhável que o formulário de controle seja efetuado eletronicamente.

Segundo informe comercial do Sebrae (2007) o controle de contas a receber possibilita o conhecimento dos seguintes pontos: montante dos valores a receber; contas vencidas e a vencer; clientes que não pagam em dia; e ainda como programar cobranças.

2.3.3 Controle de Contas a Pagar

As contas a pagar, conforme Almeida (1984) pertencem ao grupo contábil de obrigações e representam fontes de recursos para a operação da empresa e reivindicações de terceiros contra os seus ativos.

As contas, segundo Marion (1993) e Matarazzo (1987) representam fornecedores, empréstimos, tributos, salários e demais obrigações a pagar.

Gitman (1997, p.628-633), define as duplicatas a pagar, como a principal fonte de financiamentos a curto prazo, que resultam da compra de mercadorias a prazo. As contas a pagar, o autor considera como a segunda fonte de financiamento a curto prazo, que resultam dos serviços recebidos, ainda a serem pagos e como salários e impostos.

Os registros para controle são efetuados em fichas individualizadas por fornecedor seguindo as informações indicadas no formulário próprio, Quadro 05.

CONTROLE DE CONTAS A PAGAR			Fornecedor:			Mês/Ano	Fla. N°
DATA	HISTÓRICO	DOC.	VENC.	BCO.	DÉBITO	CRÉDITO	SALDO

QUADRO 05 - Controle de Contas a Pagar

Fonte: SEBRAE/SC (2000, p. 70) Curso Administração Financeira – Adaptação

Cabe destacar na Quadro 5 que o vencimento de cada conta e seu valor deverão constituir objetos de controle. É aconselhável que o formulário de controle seja efetuado eletronicamente.

Segundo Sebrae (2007) o controle de contas a pagar possibilita que você fique sempre informado sobre: vencimento dos compromissos; como estabelecer prioridades de pagamento; e montante dos valores a pagar.

2.3.4 Fluxo de Caixa

Fluxo de caixa é o controle de entradas e saídas de recursos financeiros para um determinado período, visando à previsão de necessidade de buscar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis.

De acordo com Assaf Neto & Silva (1997, p.35), o fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo. A partir da elaboração de fluxo de caixa é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas.

Resnik (1990, p.180) cita que, “a análise e o planejamento do fluxo de caixa são ferramentas básicas para a administração de uma pequena empresa. Complementa que, se ignoradas podem colocar em risco a sobrevivência e sucesso dessas empresas”.

O fluxo de caixa além de auxiliar na aplicação eficiente dos recursos financeiros disponíveis na organização pode ser utilizado como mais uma fonte de informações que auxilia no diagnóstico de possíveis problemas existentes na mesma.

De acordo com Zdanowicz (2000, p.28), o fluxo de caixa é o instrumento mais importante para o administrador financeiro, pois, através dele, planeja as necessidades ou não de recursos financeiros a serem captados pela empresa. O autor cita como objetivos básicos do fluxo de caixa: facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas junto às instituições financeiras; o de programar os ingressos e os desembolsos de caixa de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias; desenvolver o uso eficiente e

racional do disponível; fixar o nível de caixa, em termos de capital de giro; auxiliar na análise dos valores a receber e estoques para que se possa julgar a conveniência em aplicar nesses itens ou não; estudar um programa saudável de empréstimos ou financiamentos; e verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa.

Maluche (2000, p.136) afirma que o fluxo de caixa é um importante instrumento de gestão financeira, porque possibilita uma visão clara e em tempo real da verdadeira situação de liquidez da empresa. As demonstrações contábeis apresentam o resultado econômico (lucro), o fluxo de caixa permite conhecer o resultado financeiro (o disponível em caixa). Yoshitake e Hoji (1997, p.150) salientam que “é sempre bom lembrar que as empresas quebram não por falta de lucro e sim por falta de caixa”.

Segundo Frezatti (1997, p.25), o fluxo de caixa pode ser visto, em algumas empresas, como um instrumento tático, a ser utilizado no dia-a-dia, apenas; em outras, ele pode ser chamado de utilização estratégica do fluxo de negócios da empresa. Segundo o autor “abordagem tática é aquela que referencia o fluxo de caixa como um instrumento de utilidade restrita e acompanhamento. Ele aparece como cumpridor de determinações mais amplas e complexas”. É quando a empresa já apresenta um plano estratégico para o caixa e apenas quer manter o rumo, as ações se concentram nas questões de menor alcance e menos impacto.

A exemplo dessas ações tem-se o incentivo de vendas a vista, negociação de atrasos de pagamento, alteração de prazos de faturamento e mesmo redução do nível de pedidos de compras para poder contornar uma dificuldade circunstancial de caixa. Como abordagem estratégica, o autor define “é aquela que afeta o nível de negócios da empresa não só a curto prazo, mas também, e principalmente, a longo prazo. Tem efeito sobre questões ligadas às decisões realmente estratégicas da empresa”. A exemplo de ação estratégica, tem-se as discussões de questões ligadas aos novos projetos de investimento, se a empresas realmente tem sobra de caixa permanente para o financiamento de suas operações. (FREZATTI, 1997, p.26)

Ambas as abordagens são importantes para as empresas, tendo em vista que auxiliam diretamente nas decisões que envolvem a gestão dos recursos disponíveis e/ou necessários.

Para a elaboração de um fluxo de caixa existem vários métodos disponíveis na literatura, dos quais se optou por demonstrar o método de fluxo de caixa prospectivo. Tal método, segundo Kassai (1996, p.223-224), faz com que o empreendedor, ao lidar com projeções e simulações, comece a compreender o efeito de mudanças dos prazos de pagamento, recebimento, estocagem,

aumento ou diminuição de margem de venda. O autor explica que, mesmo que as previsões não se realizem, cada vez que o fluxo de caixa for manuseado, o empreendedor estará pensando em seus negócios, tentando visualizar o futuro.

Frezatti (1997, p.71) afirma que a metodologia para a projeção do fluxo de caixa está ligada à definição de arquitetura do sistema para que as projeções sejam feitas de maneira consistente ao longo do tempo, pois, se cada vez que se projeta o fluxo de caixa, for adotada uma maneira diferente, torna-se difícil o acompanhamento bem como a análise e explicação dos desempenhos.

O modelo compõe-se de informações oriundas das atividades operacionais e financeiras das empresas, o qual proporciona aos gestores uma visão do desempenho esperado, realizado e a necessidade de controles e correções sobre os itens que apresentem defasagens, sejam elas positivas ou negativas.

É importante considerar que, para cumprir sua função, é necessário que, a estrutura seja adaptada às necessidades de cada empresa. Liczbinski (2002, p.50) afirma que considerando que o fluxo de caixa representa os ingressos e desembolsos de recursos financeiros da empresa, sua elaboração deve discriminar todos os valores a serem recebidos e pagos pela empresa. Quanto mais detalhado for, melhor será o controle sobre as entradas e saídas de caixa, permitindo a adoção de medidas saneadoras.

2.3.5 Controle de Estoques

Gitman (1997, p.713) define o estoque como sendo “(...) ativos circulantes necessários que possibilitam o funcionamento dos processos de produção e vendas, (...) representam um investimento significativo por parte da maioria das empresas”.

De acordo com Hoji (2001, p.123), “em empresas comerciais, os estoques são basicamente, mercadorias para revenda (...). Os administradores modernos, de qualquer área de atuação, devem ter a consciência de que o capital de giro investido em estoques tem custo financeiro, e que afetará o resultado econômico e financeiro”.

Tomando por base a contribuição dos autores, fica clara a importância da administração eficiente desses bens, que representam para a empresa, um significativo investimento. Controlar e administrar esse ativo significa girá-lo rapidamente, a fim de minimizar os custos e mantendo em nível suficiente para atender as necessidades das empresas.

Segundo Resnik (1990, p.189) “o estoque em excesso é frequentemente a maior ameaça à liquidez de caixa. Um número substancial de pequenas empresas não tem um programa coerente de controle de estoque, a não ser política nunca deixar acabar”.

Dias (1997, p.25) cita os princípios básicos para o controle dos estoques:

- Determinar o que deve permanecer em estoque. Número de itens;
- Determinar quando se devem reabastecer os estoques. Periodicidade;
- Determinar quanto de estoque será necessário para um período predeterminado, quantidade de compra;
- Receber, armazenar e atender os materiais estocados de acordo com as necessidades;
- Controlar os estoques em termos de quantidade e valor, e fornecer informações sobre a posição do estoque;
- Manter inventários periódicos para avaliação das quantidades e estados dos materiais estocados e;
- Identificar e retirar do estoque os itens obsoletos e danificados.

Para a gestão dos estoques existem várias ferramentas que podem ser usadas pelos micro e pequenos empresários, como, o inventário dos estoques, o lote econômico de compras, o ponto de pedido e o método ABC.

2.3.6 Controle de Custos e Despesas

O controle de custos constitui um instrumento importante, permitindo o acompanhamento dos resultados dos custos, o estabelecimento de metas, parâmetros para a formação do preço de venda e o conhecimento e eliminação dos desperdícios.

As empresas industriais apresentam maior dificuldade na hora de definir seus custos, é o que afirma Maluche (2000, p.183):

porém, não é fácil a determinação efetiva dos custos reais de cada produto. Os custos diretos de fabricação como: mão-de-obra e matéria-prima são identificadas facilmente. Para matéria-prima existem os registros de consumo constantes das requisições de materiais; para a mão-de-obra direta existem os apontamentos de mão-de-obra. O problema reside nos custos indiretos como: salário do supervisor ou gerente, depreciação, manutenção e outros, que precisam ser rateados aos produtos através de um critério de rateio. Entretanto, conhecendo os diversos métodos de custeio é possível para a empresa adotar o que lhe for mais conveniente e que atenda melhor às suas necessidades.

Já nas atividades comerciais, todo o gasto compreendido entre a compra e a venda da mercadoria, deve ser considerado no controle de custos. Segundo Franco (1991, p.37), “na atividade comercial, o custo compreende o preço de aquisição da mercadoria vendida, mais as despesas decorrentes dessa atividade, até a obtenção do ingresso pela venda das mercadorias”.

O autor ainda acrescenta a tais custos, os seguintes elementos: o preço de aquisição da mercadoria vendida; as despesas decorrentes da aquisição até a entrada da mercadoria no estabelecimento comercial, tais como: IPI, fretes, seguros, juros sobre financiamentos de compras, além de outras decorrentes da compra de mercadorias; as despesas decorrentes diretamente das vendas, tais como: comissões sobre as vendas, descontos concedidos, despesas de cobrança, impostos de circulação de mercadorias, além de outras diretamente ligadas às operações de vendas; e ainda outras despesas administrativas ou financeiras decorrentes do funcionamento da empresa comercial, tais como: aluguéis, salários, impostos diversos, juros, telefone, despesas bancárias, prejuízos com devedores insolváveis, além de outras indispensáveis à atividade econômica da empresa. (FRANCO, 1991)

Martins (2001, p.323), cita que, “a empresa tem controle dos seus custos e despesas quando conhece os que estão sendo incorridos, verifica se estão dentro do que era esperado, analisa as divergências e toma medidas para correção de tais desvios”.

O autor ainda apresenta algumas classificações de custos: (MARTINS, 2001, p.45)

a) custos diretos como sendo custos que podem ser identificados com os bens produzidos ou com os serviços prestados. Ex: matérias-primas, materiais diretos e mão de obra direto;

b) custos indiretos como todo o processo de fabricação de bens ou prestação de serviços e, não sendo possível sua identificação com determinado produto ou serviço, precisam de um critério de rateio para serem identificados e debitados a um produto ou serviço. Ex. depreciação, aluguéis; define custos variáveis: são os custos que estão relacionados com os volumes de produção ou de vendas, sendo diretamente proporcionais a suas variações;

c) custos fixos como os custos que não guardam dependência com os volumes de produção e vendas; custos das mercadorias vendidas está representado pelo valor dos custos de todos os itens vendidos pela entidade em certo período; custos totais como as somas de todos os custos diretos e indiretos de determinada atividade ou determinado objeto;

d) custos unitários como sendo consequência da divisão do valor total dos custos de determinada atividade, processo ou produto, pelas quantidades correspondentes.

Segundo Borna (1997, p. 121) um sistema de custos é determinado pela combinação de princípios e métodos a serem aplicados para a apuração e controle de custos. Afirma ainda, que princípios de custeio são filosofias básicas a serem seguidas pelos sistemas de custos, de acordo com o objetivo e/ou o período de tempo no qual se realiza a análise.

São vários os métodos para apuração e gestão dos custos. O que irá determinar qual método a adotar é a necessidade no momento, bem como a estrutura da empresa.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa foi realizada com o apoio de três escritórios de contabilidade. Foram realizados dois Apêndices. O primeiro “Apêndice A” tem interesse em mostrar a importância da pesquisa e serve de carta-convite para continuidade da pesquisa. O segundo Apêndice o “B” se refere ao Instrumento de Pesquisa para fins acadêmicos.

A análise dos dados trata sobre 5 aspectos: (1) identificação do Empreendedor, (2) caracterização das empresas, (3) etapas antes da abertura do negócio, (4) dificuldades encontradas na condução do negócio e (5) administração e controle financeiro da empresa.

Para tanto, foi elaborado um questionário composto por 25 questões objetivas solicitando o preenchimento pelos sócios ou proprietário da empresa. Os questionários foram recolhidos e tabulados. O nível de resposta foi de 54%: de 50 questionários distribuídos, 27 questionários retornaram preenchidos e foram tabulados. O total da amostra analisada é composta de 27 empresas, sendo 16 empresas comerciais, 8 indústrias, 3 prestadoras de serviços. Todas as empresas analisadas estão sediadas na região da grande Florianópolis.

3.1 IDENTIFICAÇÃO DO EMPREENDEDOR

A maioria dos empreendedores entrevistados é do sexo masculino (77,78%). A faixa etária dos entrevistados é de 22 aos 55 anos, sendo idade média de 43 anos.

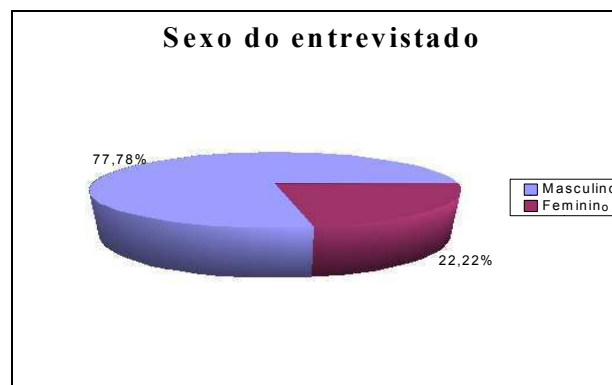


GRÁFICO 01 – Sexo dos entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora (2008)

Um fator de importância é o nível de escolaridade da amostra: 40,74% possuem nível superior completo. Nenhum dos empreendedores entrevistados tinha menos do que o primeiro grau completo. Os resultados estão resumidos no Gráfico 02.

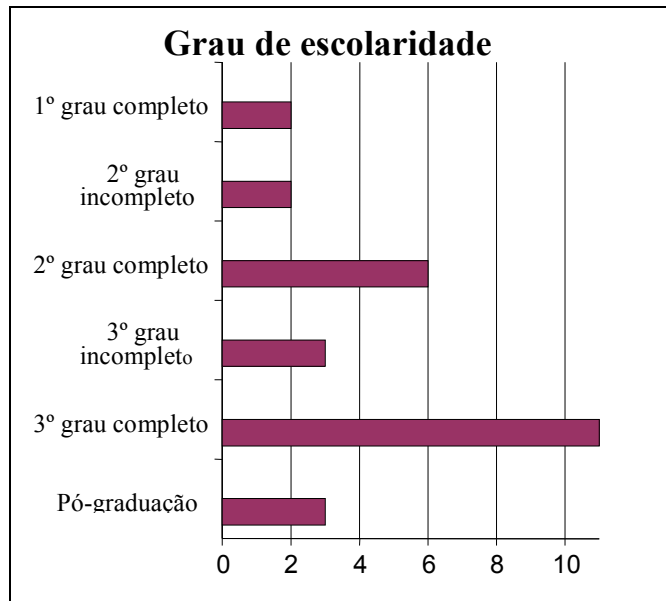


GRÁFICO 02 – Grau de escolaridade dos entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora (2008)

Em relação à ocupação anterior ao negócio, é interessante observar que apenas 18,52% dos empreendedores entrevistados não possuíam nenhuma experiência profissional anterior. A grande maioria observada é de ex-funcionários de empresas privadas (40,74%), seguida pela alternativa “empregador em outra empresa” (22,22%), autônomo (11,11%) e funcionário público (7,41%).

No que diz respeito a experiências anteriores ou conhecimento do ramo, 53,49% afirmam ter alguma experiência ou conhecimento na área, sendo trabalhando em outras empresas do ramo (25,56%) ou buscando conhecimento com amigos ou familiares que também eram empreendedores (18,60%).

É interessante observar que 13,95% dos empreendedores entrevistados não possuíam nem experiência e nem conhecimento no ramo de atuação.

Os resultados estão resumidos no Gráfico 03.

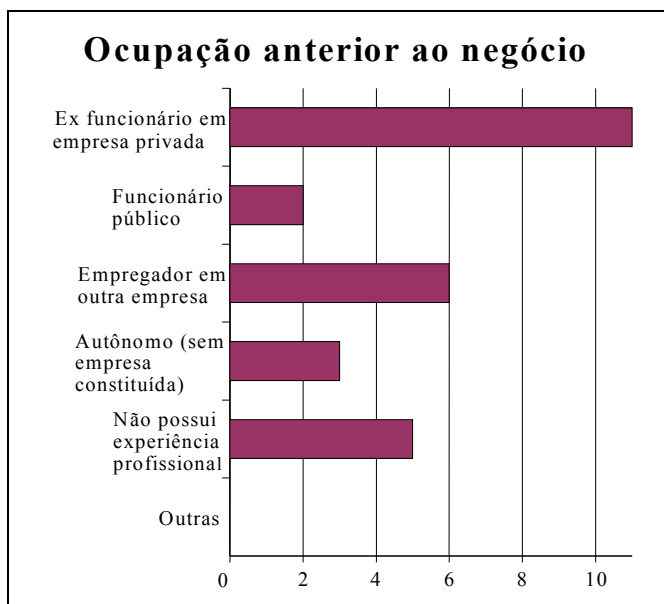


GRAFICO 03 – Ocupação anterior ao negócio
Fonte: Elaborado pela autora (2008)

Ao perguntar sobre a principal motivação para abertura da empresa, 59,26% responderam que desejavam ter seu próprio negócio; 29,63% dos entrevistados responderam que “identificou uma oportunidade de negócio”. Nenhum empreendedor entrevistado estava desempregado. Os resultados estão resumidos no Gráfico 04.

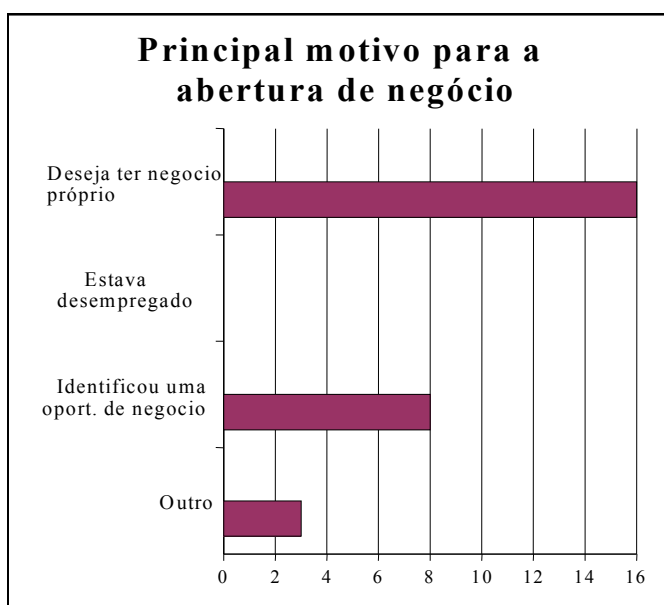


GRÁFICO 04 – Principal motivo para a abertura do negócio
Fonte: Elaborado pela autora (2008)

3.2 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Foram analisadas 27 empresas, sendo 16 empresas comerciais, 8 indústrias, 3 prestadoras de serviços, como exposto no Gráfico 05.

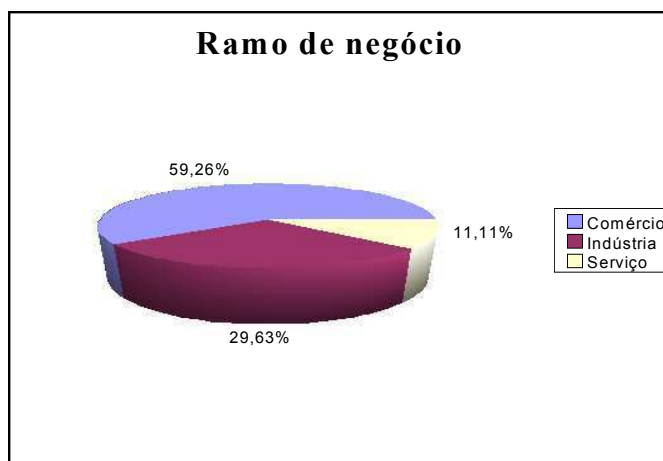


GRÁFICO 05 – Ramo de negócio que a empresa atua
Fonte: Elaborado pela autora (2008)

Uma característica importante desta amostra é o tempo de fundação das empresas em questão. Do total de empresas analisadas, 74,07% têm mais de 10 anos de fundação, 14,81% têm entre 5 a 10 anos e, apenas 11,11% têm entre 0 a 5 anos de existência, conforme Gráfico 06.



GRÁFICO 06 - Tempo que a empresa vem atuando
Fonte: Elaborado pela autora (2008)

Como pode ser observado no Gráfico 07, das empresas analisadas, 37,04% empregam, de 5 a 10 funcionários; 33,33% empregam de 1 a 5 funcionários; 22,22% empregam mais 10; e 2 das

empresas analisadas não possuem funcionários, sendo que o próprio proprietário trabalha no estabelecimento.



GRÁFICO 07– Número de funcionários
Fonte: Elaborado pela autora (2008)

Dos estabelecimentos pesquisados quase que a totalidade tem como responsável pela tomada das decisões o proprietário (96,30%), sendo que em apenas 1 empresa quem toma as decisões é um membro da família.

3.3 ETAPAS ANTES DA ABERTURA DO NEGÓCIO

Questionadas a respeito do planejamento prévio do empreendimento, 59,26% das empresas responderam que sim, houve planejamento prévio, enquanto que 40,74% não tiveram nenhum tipo de planejamento prévio.

Na questão sobre as informações que o empreendedor levantou, ou já conhecia antes de abrir a empresa, admitiam-se múltiplas respostas. Fornecedores, preços e prazos praticados no mercado foram considerados por 74,07% dos empreendedores. Cerca de 37,04% consideraram quantos concorrentes a empresa teria. Apenas 18,52% procuraram conhecer a clientela e seus hábitos de consumo antes da abertura do empreendimento. Qual a qualificação necessária da mão-de-obra que precisaria contratar foi considerada por 52% e 55,56% afirmaram ter levado em conta os aspectos legais do empreendimento. Cerca de 67% consideraram a melhor localização

para sua empresa. O valor do investimento e os custos envolvidos no negócio foram verificados por cerca de 52% dos empreendedores entrevistados. A Tabela 07 resume as respostas dadas pelos empreendedores.

TABELA 07- Informações levantadas ou já conhecidas previamente

Quem seriam seus fornecedores e como eles trabalhavam em Termos de preço e prazo de pagamento	20	74,07%
Quantas empresas concorrentes sua empresa teria	10	37,04%
Quantos clientes a empresa teria e quais seriam seus hábitos de consumo	5	18,52%
Qual a qualificação necessária da mão-de-obra que precisaria contratar	14	51,85%
Quais os aspectos legais relativos ao seu negócio	15	55,56%
Qual a melhor localização para sua empresa	18	66,67%
Qual o valor do investimento e os custos envolvidos no negócio	14	51,85%

Fonte: Elaborado pela autora (2008)

Com relação aos recursos utilizados para montar a empresa, 89% utilizou recursos próprios; apenas um empreendedor obteve dinheiro emprestado em bancos; e um empreendedor obteve dinheiro com amigos. Nenhuma empresa utilizou cartão de crédito e cheques pré-datados. Cerca de 18,52% negociou prazos de pagamento com fornecedores e duas empresas utilizaram outras fontes de financiamentos, no caso consórcio.

3.4 DIFICULDADES ENCONTRADAS NA CONDUÇÃO DO NEGÓCIO

A pesquisa questionou ainda quais seriam as principais dificuldades encontradas pelos empreendedores na condução de seu negócio (foram admitidas respostas múltiplas). Conforme exposto na Tabela 8, os custos elevados foram considerados pela maioria dos empreendedores como a maior dificuldade (51,85%). Em segundo lugar, a administração do caixa da empresa (40,74%), seguido da alternativa “concorrência muito forte” (37,04%). Tanto clientes sem dinheiro como falta de capital são problemas para 18,52% dos empreendedores. Apenas 2

empreendedores não tiveram nenhuma dificuldade na condução das atividades da suas empresas e 1 empreendedor considerou o desinteresse do cliente pelo produto ou serviço da empresas como dificuldade. Pode-se observar que esses problemas poderiam ter sido facilmente antecipados no processo de planejamento do empreendimento. A Tabela 08 mostra os resultados.

TABELA 08 - Principais dificuldades encontradas na condução das atividades

Administração do caixa da empresa	11	40,74%
Cientes sem dinheiro	5	18,52%
Desinteresse do cliente pelo produtos ou serviços da empresa	1	3,70%
Concorrência muito forte	10	37,04%
Dificuldade de obter empréstimos	2	7,41%
Problemas legais	5	18,52%
Custo elevados	14	51,85%
Falta de capital	5	18,52%
Problemas particulares	0	0,00%
Não teve nenhuma dificuldade	2	7,41%
Outra	1	3,70%

Fonte: Elaborado pela autora (2008)

Foram questionadas quais instituições ou profissionais o empreendedor recorreu para auxiliá-lo na resolução dos problemas relevantes nas empresas. Nesta etapa observa-se que o contador foi amplamente solicitado por 67% dos entrevistados. Cerca de 33% dos entrevistados recorreram a pessoas que conheciam o ramo e 29,63% recorreram a entidades de classe ou associações de empresa do ramo. As empresas de consultoria e os consultores foram procurados por 15% dos empreendedores, o Sebrae foi procurado por 11,11%. Apenas 2 empreendedores afirmaram não solicitar assessoria para resolver seus problemas mais relevantes. Os resultados estão ilustrados na Tabela 09.

TABELA 09- Instituições ou profissionais procurado como apoio

Empresas de consultoria, consultores	4	14,81%
Entidades de classe ou associações de empresas do ramo	8	29,63%
Pessoas que conheciam o ramo	9	33,33%
Contador	18	66,67%
Sebrae	3	11,11%
Senac	0	0,00%
Senai	0	0,00%
Outros	2	7,41%

Fonte: Elaborado pela autora (2008)

Na opinião dos entrevistados, os fatores mais importantes para sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas estão divididos entre um bom planejamento antes da abertura da empresa e uma boa gestão do negócio após a abertura da empresa, ambos com 33,33%. As políticas governamentais de apoio aos pequenos negócios foram consideradas por 18,52% dos empresários, conforme Tabela 10.

TABELA 10- Fator mais importante para sobrevivência das MPEs

Um bom planejamento antes da abertura da empresa	9	33,33%
Uma boa gestão do negócio após a abertura da empresa	9	33,33%
Políticas governamentais de apoio aos pequenos negócios	5	18,52%
Melhora da situação econômica do país	3	11,11%
Outros	1	3,70%

Fonte: Elaborado pela autora (2008)

Pode ser observado que grande parte dos entrevistados procura assessoria na resolução de seus problemas, bem como acham importante uma boa administração e gestão de seu negócio. O que os torna mais bem preparados a enfrentar as incertezas do mercado.

3.5 ADMINISTRAÇÃO E CONTROLES FINANCEIROS DA EMPRESA

Quanto à administração e controles financeiros da empresa, é interessante observar que todos os empreendedores entrevistados possuem um sistema de controle de gestão. Como pode ser observado no Gráfico 08, cerca de 48% dos entrevistados classificam seus controles como bons, 18,52% classificam como ótimos e 33,33% afirmam ter controles de gestão regulares.

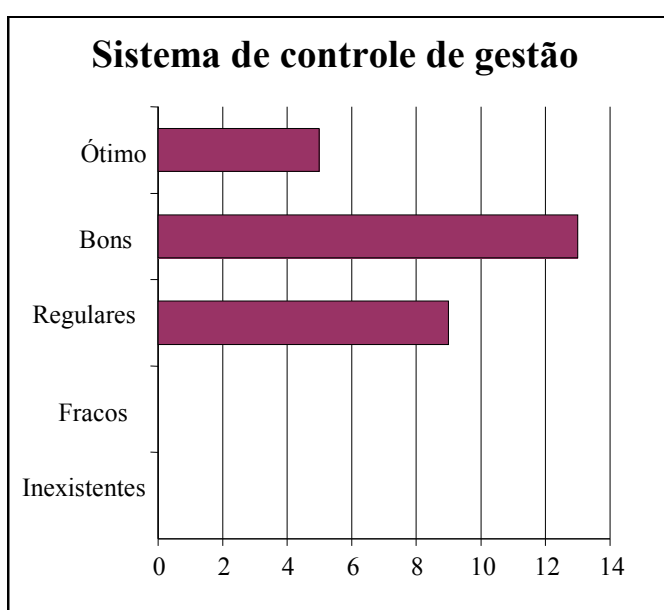


GRÁFICO 08—Classificação dos Sistemas de Controle de Gestão
Fonte: Elaborado pela autora (2008)

A totalidade dos empreendedores afirma que é importante ter Sistemas de Gestão dentro da empresa. Os entrevistados foram questionados a respeito da disponibilidade de controles de gestão em sua empresa. No que se refere ao controle de caixa, apenas 2 empreendedores afirmam não possuírem nenhum tipo de controle, 92,59% fazem o controle de seu caixa, sendo que em 51,85% dos casos esse controle é informatizado e 40,74% não informatizado.

Os controles de contas a receber estão presentes em 96,29% das empresas, 44,44% é informatizado e 51,85% não informatizado. Apenas 1 entrevistado não possui esse tipo de controle, isso se dá ao fato de sua empresa apenas vender seus produtos a vista. No controles de contas a pagar não é diferente, apenas 1 entrevistado não o possui, o que é justificável, pois o empreendedor afirma fazer suas compras somente à vista. Cerca de 96,29% fazem controle de

contas a pagar, 33,33% o fazem de maneira informatizada e 62,96% de maneira não informatizada.

O controle de custo é feito por 88,88% dos entrevistados, metade de maneira informatizada e metade de maneira não informatizada, apenas 2 empreendedores não possuem controle de custos. E por fim, o controle de despesas é efetuado por 85,18% dos entrevistados, 40,74% dos casos é informatizado e 44,44% dos casos não informatizado; 4 empresas não o fazem. É interessante observar que todas as empresas entrevistadas apresentam pelo menos 3 dos 5 controles questionados. O resumo da questão está disposto na Tabela 11.

TABELA 11- Quanto à disponibilidade de Controles de Gestão

Tipos de Controles de Gestão	Sim				Não	
	Informatizado		Não Informatizado			
Controles de caixa	14	51,85%	11	40,74%	2	7,41%
Controles de contas a receber	12	44,44%	14	51,85%	1	3,70%
Controles de contas a pagar	9	33,33%	17	62,96%	1	3,70%
Controle de custos	12	44,44%	12	44,44%	2	7,41%
Controle de despesas	11	40,74%	12	44,44%	4	14,81%

Fonte: Elaborado pela autora (2008)

Com relação às informações contábeis utilizadas pelos empreendedores, 48,15% dos entrevistados afirmam definir seus preços de venda a partir de seus custos mais a lucratividade que pretendem ter; 40,74% utilizam a informação de seu preço de compra mais as suas despesas; 34,04% têm como base o preço praticado pela concorrência, a informação do seu preço de compra é utilizada apenas por 11,11% dos entrevistados.

Apenas um entrevistado tem como base outras informações, nesse caso o empreendedor utiliza o preço tabelado pelo fornecedor. Os resultados estão expostos na Tabela 12.

TABELA 12- Informação utilizada para definir o preço de venda dos produtos

A informação do seu preço de compra	3	11,11%
A informação do seu preço de compra mais as suas despesas	11	40,74%
O preço praticado pela concorrência	10	34,04%
O custo mais a lucratividade que pretende ter	13	48,15%
Aleatoriamente	0	0,00%
Outros	1	3,70%

Fonte: Elaborado pela autora (2008)

Nas tomadas de decisão que precisam de conhecimentos sobre a lucratividade dos produtos, grande parte dos entrevistados recorre à contabilidade e tomam suas decisões com base em relatórios financeiros (51,85%). Cerca de 48% utilizam como base a experiência, um entrevistado, ou seja 3,7%, afirma tomar as decisões por intuição, um entrevistado tem apoio de um profissional e um entrevistado utiliza outros tipos de informações.

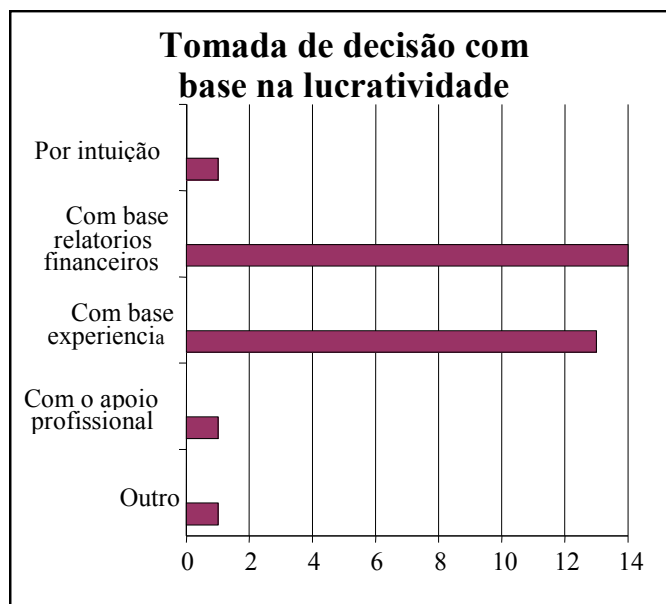


GRAFICO 09 – Tomada de decisão com base na lucratividade
Fonte: Elaborado pela autora (2008)

Quando questionados quanto ao costume de realizar um acompanhamento da evolução da receitas e das despesas ao longo do tempo, 74,07% dos entrevistados afirmam acompanhar sempre e 25,93% afirmam fazer este acompanhamento periodicamente.

No que diz respeito à inadimplência dos clientes, 47% afirmam enfrentar razoáveis problemas, enquanto 33,33% alegam ter poucos problemas, 22,22% afirmam não enfrentar esse tipo de problema e 7,41% enfrentam muitos problemas com clientes inadimplentes.

A grande maioria das empresas analisadas possui cadastro de fornecedores (81,48%), grande parte costuma fazer suas compras normalmente a prazo (55,56%); 18,52% fazem suas compras normalmente a vista, o mesmo número de 18,52% fazem suas compras sempre a prazo e apenas 7,41% fazem suas compras sempre a vista.

Aos empreendedores foi solicitado atribuir notas de 1 a 10 ao grau de importância que os mesmo conferiam aos controles de gestão. Aos controles de caixa os entrevistados atribuíram

notas de 7 a 10, sendo que a média das notas foi 8,96. Aos controles de conta a receber foram atribuídas notas de 2 a 10 e a média das notas foi 8,89. Ressalta-se que apenas um dos entrevistados atribuiu nota 2 a importância deste controle, o mesmo que vende suas mercadorias apenas a vista. Aos demais controles também foram atribuídas notas de 7 a 10 e as médias foram: contas a pagar 9,33, controles de custo 9,44 e controle de despesas 9,26.

Após tabuladas e analisadas as questões referentes à pesquisa, passa-se ao capítulo quatro e último, onde são feitas as conclusões finais da pesquisa e sugestões para futuros trabalhos.

4 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O presente estudo se propôs a responder à seguinte pergunta de pesquisa: Qual o nível de utilização de informações contábeis e de gestão nas Micro e Pequenas Empresas da grande Florianópolis?

O interesse pelo tema proposto se deu pela importância que as Micro e Pequenas Empresas representam no contexto socioeconômico do país. Gerenciar as informações nessas empresas é fator decisivo para sua sobrevivência diante da alta competitividade do mercado. Com isso, considera-se relevante conhecer os controles que têm sido utilizados no processo de gestão destas MPEs, para que elas possam sobreviver dentro de um mercado altamente competitivo.

Inicialmente, foi buscado na literatura a conceituação das MPEs e os tipos de informações contábeis e de gestão úteis para a administração dessas empresas. Em seguida, a partir de um estudo exploratório, investigou-se o perfil dos empreendedores e das empresas avaliadas, as etapas antes da abertura do negócio, as dificuldades encontradas na condução do negócio e os tipos de controles de gestão e informações contábeis utilizados nas Micro e Pequenas Empresas da grande Florianópolis.

Em relação ao perfil dos empreendedores, verificou-se que a maioria dos entrevistados tem um alto nível de escolaridade e possuía experiência no ramo de negócio, seja por ter trabalhado como empregado em outra empresa, por ter sido empregador em outra organização ou mesmo por ter familiares com negócios similares.

Cerca de 74,07% das empresas possui mais de 10 anos de funcionamento. E o principal responsável pela tomada de decisão é o próprio dono da empresa. Dos estabelecimentos analisados, 59,26% fez algum tipo de planejamento antes da abertura do negócio. Houve maior preocupação a respeito dos fornecedores, localização e aspectos legais envolvidos no negócio. Os custos elevados foram considerados pela maioria dos empreendedores como a maior dificuldade na condução do negócio, seguido por administração do caixa da empresa. Ambos poderiam ter sido facilmente antecipados no processo de planejamento do empreendimento.

O contador, desta forma, figura como grande parceiro dos empreendedores, haja visto que os problemas relevantes na maioria das empresas foram resolvidos através de assessoria contábil.

Na opinião dos entrevistados, os fatores mais importantes para sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas estão divididos entre um bom planejamento antes da abertura da empresas e uma boa gestão dos negócios. A totalidade dos empreendedores entrevistados está ciente da importância de um bom sistema de controle de gestão. Foram questionados a respeito de 5 controles: controles de caixa, controle de contas a receber, controle de contas a pagar, controle de custos e controle de despesas. Em geral, todos possuem pelo menos 3 desses 5 controles.

Cerca de 48% dos entrevistados afirmam definir seus preços de venda a partir de seus custos mais a lucratividade que desejam e 51,85% tomam suas decisões a respeito da lucratividade com base em relatórios financeiros.

Das empresas entrevistados, 47% afirmam enfrentar razoáveis problemas com clientes inadimplentes, 81,48% possuir cadastro de fornecedores e 55,56% têm o costume de fazer suas compra normalmente a prazo.

Pelo que se pôde observar, as empresas que tiveram planejamento na sua constituição, uma gestão baseada em dados e com profissionais competentes na sua assessoria, estão se mantendo com sucesso no mercado.

Acredita-se que o lucro destas empresas pode ser melhorado na medida em que for intensificada a utilização dos controles, principalmente, quanto aos prazos de pagamentos, recebimentos, controle de estoque e concessão de crédito, diminuindo os índices de inadimplência e aproveitando da melhor maneira os recursos investidos em capital de giro. Outro aspecto relevante é a utilização dos fluxos de caixa prospectivos, que podem ser facilmente elaborados com a utilização de uma planilha eletrônica. Utilizando essa ferramenta o gestor terá condições de programar seus recebimentos e pagamentos, adequando os prazos e investindo melhor o capital de giro.

A adoção da tecnologia da informação, desde bem utilizada, constitui-se numa ferramenta importante para a competitividade e sobrevivência dessas pequenas empresas. Está possibilita a agilidade e flexibilidade para o tratamento de informações, além do aumento da qualidade de seus produtos e serviços.

Como sugestões para futuros trabalhos apresenta-se:

- Realizar estudo comparativo com empresas de outro estado;
- Analisar criteriosamente, através de verificação em loco, ao controles existentes e sua aplicabilidade nas empresas de pequeno porte;

- Realizar pesquisa junto a contadores de micro, pequenas e médias empresas e verificar efetivamente quais seriam os controles necessários para estas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo.** São Paulo: Saraiva, 1984.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA César A. Tiburcio. **Administração de capital de giro.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO DO ECONÔMICO SOCIAL. Disponível em: <[http://. www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)> Acesso em: 02 mai.2006

BEUREN, Ilse Maria(Org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BORNIA, Antonio Cezar. **Apostila de custos.** Florianópolis: UFSC, 1997.

BORTOLI NETO. **Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas.** Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade de São Paulo, São Paulo: FEA-USP, 1980.

CAMPIGLIA, Américo Oswald; CAMPIGLIA, Oswald Roberto P. **Controles de gestão: controladoria financeira das empresas.** São Paulo: Atlas, 1995.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: edição compacta** 4.ed.São Paulo: Atlas,1997

FRANCO, Hilário. **Contabilidade comercial.** São Paulo: Atlas, 1991.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário.** São Paulo: Atlas, 1997.

GATTI, Ivan Carlos. O profissional da contabilidade e o governo. **Revista brasileira de contabilidade**. Brasília: CFC, 1998.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GLANDI, Susan. Como tudo funciona. **Contabilidade x escrituração contábil**. Disponível em: <<http://www.empresasefinancas.hsw.uol.com.br>> Acesso em 18 mai.2008.

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

GRZYBOVSKI, D; TEDESCO, J.C. **Empresa Familiar: tendências e racionalidades em conflito**. 3.ed. Passo Fundo: UPF, 2002.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. matemática financeira, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

IBGE. **As Micros e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços do Brasil 2001**, Coordenação de serviços e comércio, n.01, Rio de Janeiro, 2003.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. 4. ed., São Paulo: Editora Atlas,1987.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Curso de contabilidade para não contadores**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

KERLINGER, Fred N. **Metodologia da pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1979.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LAPPONI, Juan Carlos. **Estatística usando excel 5 e 7.** São Paulo: Lapponi Treinamento e Editora, 1997.

LICZBINSKI, C. R. **Modelo de informações para o gerenciamento das atividades das pequenas indústrias de produtos alimentares do rio grande do sul.** Florianópolis, UFSC, Programa de Pós-graduação 2002.

MALUCHE, Maria Aparecida. **Modelo de controle de gestão para a pequena empresa como garantia da qualidade.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis EPS/UFSC, 2000.

MARION, José Carlos. **Contabilidade empresarial.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** São Paulo: Atlas, 2001.

MATARAZZO, Dante C.. **Análise financeira de balanços.** Abordagem básica. São Paulo, Atlas, 1987.

MIGLIATO, A. L.T. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

OLIVEIRA, A.G. **Uma contribuição ao estudo da contabilidade como sistema de informação ao processo de gestão das micro e pequenas empresas.** Tese (Doutor em Engenharia de Produção) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

PINTO, Elisângela Pereira. **Gestão financeira na pequena e média empresa**. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Adventista de São Paulo, São Paulo: 2002.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa**. São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1990.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 17.ed. Petrópolis: Vozes, 1992.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1997.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão**. 2.ed. Porto Alegre: Sebrae, 2002.

_____. **Como entender o mundo dos negócios: o empreendedor, a empresa, o mercado**. Brasília: Sebrae, 2003.

_____. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas do Brasil**, Sebrae, 2004.

_____. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas**, observatório Sebrae 1º Semestre, 2005.

_____. **Critério de classificação do porte da empresa**. Estudos e pesquisas. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em: ago.2007

_____. **Fatores condicionantes da mortalidade de empresas no Brasil**. [Brasília]: 2004.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade nas pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da produção) - Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

SILVA, Lázaro da Rosa; BRITO, Valdir Bezerra de. **O Novo Código Civil para Contadores**. São Paulo: IOB, Thomson, 2003.

SORIO, Washington. O que é benchmarking?. Disponível em: < <http://www.guiarh.com.br>>
Acesso em: abri.2008

YOSHITAKE, Mariano; HOJI , Masakazu. **Gestão de Tesouraria: controle e análise de transações financeiras em moeda forte**. São Paulo: Atlas, 1997.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiro. Porto Alegre: Sagra, 2000.

ZENNI, José Carlos. **Sistema de controle interno das contas financeiras em uma empresa de pequeno porte**. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

ANEXO A - Modelo de Fluxo de Caixa Prospectivo

FLUXO DE CAIXA PROSPECTIVO

PERÍODOS ITENS	JAN			FEV			MAR			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
1.INGRESSOS												
Venda à Vista												
Cobrança em carteira												
Cobrança bancária												
Descontos de duplicatas												
Vendas de itens do ativo permanente												
Aluguéis recebidos												
Aumento de capital social												
Receitas Financeiras												
Outros												
SOMA												
2.DESEMBOLSOS												
Compras a vista												
Fornecedores												
Salários												
Compras de itens do ativo permanente												
Energia elétrica												
Telefone												
Manutenção de máquinas												
Despesas administrativas												
Despesas com vendas												
Despesas tributárias												
Despesas financeiras												
Outros												
SOMA												
3.DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)												
4.SALDO INICIAL DE CAIXA												
5.DISPONIBILIDADES ACUMULADAS (+ou 3+4)												
6.NIVEL DESEJADO DE CAIXA PROJETADO												
7.EMPRÉSTIMOS A CAPTAR												
8.APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO												
9.AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS												
10.REGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS												
11.SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO												

P=projetado R= realizado D=defasagem

Fonte: Zdanowicz (2000, p.145)

APÊNDICE A – Carta aos Empresários

Caro empresário,

Este questionário tem por objetivo coletar dados junto aos empresários de micro e pequenas empresas da grande Florianópolis com a finalidade de realização do trabalho de conclusão do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Santa Catarina.

Todas as informações prestadas neste questionário serão consideradas estritamente confidenciais e servirão de base para um estudo sobre os controles de gestão e as informações contábeis utilizadas nessas empresas, portanto, solicitamos que as respostas sejam as mais exatas possíveis para que possamos cumprir nosso objetivo com a maior correção.

A elaboração desse questionário teve como base um estudo realizado pelo Sebrae, 2005, cujo título é: “**Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 Anos**”. O estudo será encaminhado aos respondentes como uma espécie de benefício pelas respostas dadas.

Desde já, agradecemos sua colaboração.

Florianópolis, novembro de 2007.

Joana Dutra Batista
Aluna do Curso de Ciências Contábeis

APÊNDICE B - Questionário Aplicado na Pesquisa

QUESTIONÁRIO A SER RESPONDIDO POR SÓCIO OU PROPRIETÁRIO DA EMPRESA

NOME:

CPF:

NOME DA EMPRESA:

ASSINATURA DO ENTREVISTADO:

1. Identificação do Empreendedor**1.1 Sexo**

- a. Masculino
- b. Feminino

1.2 Idade (em anos completos): _____**1.3 Grau de escolaridade:**

- a. 1º Grau incompleto
- b. 2º Grau incompleto
- c. 3º Grau incompleto
- d. Pós-Graduação
- e. 1º Grau completo
- f. 2º Grau completo
- g. 3º Grau completo

Área de graduação? _____

1.4 Ocupação anterior ao negócio:

- a. Ex-funcionário em empresa privada
- b. Funcionário público
- c. Empregador em outra empresa
- d. Autônomo (sem empresa constituída)
- e. Não possui experiência profissional anterior

f. () Outra? _____

1.5 O(A) Sr(a) tinha alguma experiência ou conhecimento anterior do seu ramo de negócios? (respostas múltiplas são admitidas)

No caso de experiência:

- a. () Sim, como empregado em empresa do ramo
- b. () Sim, trabalhava como autônomo no ramo
- c. () Sim, outra. Qual? _____
- d. () Não, nenhuma experiência no ramo

No caso de conhecimento:

- e. () Sim, foi em busca de conhecimento em órgãos e instituições de apoio
- f. () Sim, foi em busca de conhecimento com amigos ou familiares empreendedores em negócios similares
- g. () Sim, outra. Qual? _____
- h. () Não, nenhum conhecimento no ramo

1.6 Qual o principal motivo para a abertura do negócio?

- a. () Desejava ter negócio próprio
- b. () Estava desempregado(a)
- c. () Identificou uma oportunidade de negócio
- d. () Outro. Qual? _____

2 Caracterização das empresas

2.1 Em que ramo de negócios a empresa atua? (respostas múltiplas são admitidas)

- a. () Comércio
- b. () Indústria
- c. () Serviço

2.2 Há quanto tempo a empresa vem atuando no negócio?

- a. de 1 a 5 anos
- b. de 5 a 10 anos
- c. mais de 10 anos

2.3 Quantos funcionários a empresa possui?

- a. 1 a 5
- b. 5 a 10
- c. mais de 10
- d. não possui funcionários

Quantas pessoas trabalham na empresa?

2.4 Quem é responsável pela tomada de decisão?

- a. Proprietário
- b. Membro da família
- c. Contratado – Funcionário
- d. Outros, _____

3. Etapas antes da abertura do negócio**3.1 Houve algum tipo de planejamento prévio do empreendimento?**

- a. Sim
- b. Não

3.2 Antes de abrir a empresa, quais das informações a seguir o(a) Senhor(a) levantou ou já conhecia? (respostas múltiplas são admitidas)

- a. Quem seriam seus fornecedores e como eles trabalhavam em termos de preço e prazos de pagamento
- b. Quantas empresas concorrentes sua empresa teria
- c. Quantos clientes a empresa teria e quais seriam seus hábitos de consumo
- d. Qual a qualificação necessária da mão-de-obra que precisaria contratar

- e. Quais os aspectos legais relativos ao seu negócio (p.ex: impostos, taxas, legislação trabalhista, etc.)
- f. Qual a melhor localização para sua empresa (ponto)
- g. Qual o valor do investimento e os custos envolvidos no negócio

3.3 Como conseguiu os recursos que utilizou para montar a empresa? (respostas múltiplas)

- a. Utilizou recursos próprios (pessoais ou da família)
- b. Obteve dinheiro emprestado em bancos
- c. Obteve dinheiro emprestado com amigos
- d. Utilizou cartão de crédito e cheque pré-datado
- e. Negociou prazos de pagamento com fornecedores
- f. Utilizou outras fontes de financiamento. Qual(is)? _____

4. Dificuldades encontradas na condução do negócio

4.1 Quais as principais dificuldades encontradas na condução das atividades da sua empresa? (respostas múltiplas)

- a. Administração do caixa da empresa (sincronizar receitas e despesas)
- b. Clientes sem dinheiro
- c. Desinteresse do cliente pelo(s) produtos ou serviços(s) da empresa
- d. Concorrência muito forte
- e. Dificuldade de obter empréstimos
- f. Problemas legais (ex. ações trabalhistas, impostos)
- g. Custos elevados
- h. Falta de capital
- i. Problemas particulares
- j. Não teve nenhuma dificuldade
- k. Outra. Qual? _____

4.2 Qual(s) instituições ou profissionais o Sr(a) procurou apoio, para resolver problemas relevantes da empresa?

- a. Empresas de consultoria, consultores
- b. Entidades de classe ou associações de empresas do ramo
- c. Pessoas que conheçam o ramo
- d. Contador
- e. Sebrae
- f. Senac
- g. Senai
- h. Outra. Qual? _____
- i.

4.3 Em sua opinião qual o fator mais importante para a sobrevivência das micros e pequenas empresas? (resposta única)

- a. Um bom planejamento antes da abertura da empresa
- b. Uma boa gestão do negócio após a abertura da empresa
- c. Políticas governamentais de apoio aos pequenos negócios
- d. Melhora da situação econômica do país
- e. Outro. Qual? _____

5 Da administração e controle financeiro da empresa**5.1 Sob a sua ótica, como podem ser classificados os sistemas de controle de gestão – administrativos e financeiros - de sua empresa?**

- a. Ótimos
- b. Bons
- c. Regulares
- d. Fracos
- e. Inexistentes

5.2 O(A) Senhor(a) acha importante manter controles de gestão dentro da empresas?

- a. Sim
- b. Não

5.3 Quanto à disponibilidade de controles de gestão em sua empresa:

Tipos de Controles de Gestão	Sim		Não
	Informatizado	Não Informatizado	
Controles de caixa			
Controles de contas a receber			
Controles de contas a pagar			
Controle de custos			
Controle de despesas			
Outros. Quais?			

5.4 Qual informação o(a) Senhor(a) utiliza para definir o preço de venda dos seus produtos?

- a. A informação do seu preço de compra
- b. A informação do seu preço de compra mais as suas despesas
- c. O preço praticado pela concorrência
- d. O custo mais à lucratividade que pretende ter
- e. Aleatoriamente
- f. Outros. Especificar _____

5.5 Como são feitas as tomadas de decisão que precisam de conhecimentos sobre a lucratividade dos seus produtos?

- a. Por intuição
- b. Com base em relatórios financeiros
- c. Com base na experiência
- d. Com o apoio de algum profissional
- e. Outros. Especificar _____

5.6 Sua empresa tem enfrentado problemas de inadimplência:

- a. Não
- b. Pouco
- c. Razoavelmente
- d. Muito

Qual o prazo médio de atraso (em dias): _____

5.7 Sua empresa possui cadastro de fornecedores:

- a. Sim
- b. Não

5.8 Como as compras são efetuadas:

- a. Normalmente a prazo
- b. Normalmente à vista
- c. Sempre a prazo
- d. Sempre à vista

5.9 Na sua opinião qual o grau de importância que o senhor(a) atribui aos controles de gestão (sendo 1,0 o mínimo e 10 o máximo)?

Tipos de Controles de Gestão	Notas de 1 a 10
Controles de caixa	
Controles de contas a receber	
Controles de contas a pagar	
Controle de custos	
Controle de despesas	
Outros. Quais?	

5.10 Sua empresa costuma realizar um acompanhamento da evolução das receitas e das despesas ao longo do tempo?

- a. Sempre
- b. Algumas vezes
- c. Raramente
- d. Nunca