

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
MESTRADO PROFISSIONAL EM CONTROLADORIA**

TATIANA LEITÃO VIANA

**CONTABILIDADE GERENCIAL: UMA METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO
NAS PEQUENAS EMPRESAS**

FORTALEZA – CEARÁ

2007

TATIANA LEITÃO VIANA

**CONTABILIDADE GERENCIAL: UMA METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO
NAS PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do título de Mestre em Controladoria.

Orientador: Prof Dr Érico Veras Marques

Fortaleza – Ceará

2007

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- V668c Viana, Tatiana Leitão.
Contabilidade gerencial : uma metodologia para implantação nas pequenas empresas / Tatiana Leitão Viana. – 2007.
186 f.
- Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2007.
Orientação: Prof. Dr. Érico Veras Marques.
1. Contabilidade gerencial. 2. Informação. 3. Metodologia. 4. Pequenas empresas. 5. Processo de gestão.
I. Título.

CDD 658

TATIANA LEITÃO VIANA

TERMO DE APROVAÇÃO

**CONTABILIDADE GERENCIAL: UMA METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO
NAS PEQUENAS EMPRESAS**

Dissertação submetida ao Programa de Mestrado Profissional em Controladoria da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Controladoria.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA:

Prof Dr Érico Veras Marques (Orientador)
Universidade Federal do Ceará-UFC

Profª Drª Ana Vlória Cabral Sobral (Examinadora externa)
Faculdade Christus

Profª Drª Márcia Martins Mendes De Luca (Examinadora interna)
Universidade Federal do Ceará-UFC

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida.

Ao Prof. Dr. Érico Veras Marques, por sua orientação, firmeza e dedicação na elaboração deste trabalho.

As Prof^{as}. Dr^a Márcia Mendes De Luca e Dr^a Ana Vlória Cabral Sobral, pelas sugestões feitas na qualificação.

A Prof^a Dr^a Sandra Maria dos Santos, pela coordenação e incentivo para a conclusão deste trabalho.

Aos Professores do Mestrado Profissional de Controladoria, pelas contribuições dadas com sabedoria na construção do saber.

A Prof^a Ms Claudia Calado, pela colaboração dispensada.

Aos empresários entrevistados e as empresas de serviços contábeis, pela colaboração dispensada à pesquisa.

A amiga Andréa Leite, pelo apoio, incentivo e pelas contribuições técnicas prestadas.

As amigas Larissa Sepúlveda e Cristiana Aragão, pela amizade firmada e pelos trabalhos realizados em conjunto.

Aos meus pais, Marcos e Sônia, que sempre me incentivaram a investir nos estudos.

A minha filha Tainah e ao meu esposo Júnior, pela paciência e pelo exemplo de amor incondicional.

A todos os colegas de curso, pela convivência saudável no decorrer do mesmo.

Enfim, a todos os que, de uma forma direta ou indireta, concorreram para a realização deste trabalho.

RESUMO

No atual contexto socioeconômico, marcado por transformações, em que predominam a incerteza e a imprevisibilidade quanto ao futuro, a utilização das informações contábeis gerenciais assume uma importância vital, sendo imprescindível à sobrevivência e ou crescimento das empresas, em geral. Para manterem-se atuantes e garantirem o sucesso nos negócios, as empresas precisam promover seu desenvolvimento organizacional. Considerando as especificidades das pequenas empresas e sua contribuição cada vez mais crescente na economia do país, este estudo tem como objetivo geral propor uma metodologia de inclusão da contabilidade gerencial nas pequenas empresas a fim de facilitar o seu processo de gestão. Os objetivos específicos são: identificar e analisar se as informações recebidas da contabilidade contribuem para o referido processo; verificar se tais informações atendem às características inerentes, exigidas pelos órgãos normatizadores no tocante à utilidade; identificar quais são suas necessidades informacionais; e definir estratégias de geração de informações a partir da elaboração de relatórios gerenciais. Para a execução destes propósitos foram entrevistadas 50 (cinquenta) empresas de pequeno porte, situadas na cidade de Fortaleza-CE. A pesquisa caracterizou-se quanto à tipologia como uma pesquisa documental, bibliográfica e de campo exploratória-descritiva, e de natureza quali-quantitativa. Dos resultados obtidos, verificou-se que para 90% das empresas, as informações não atendem às suas características inerentes, por não serem oportunas, confiáveis, relevantes, compreensíveis, preditivas e úteis. E quanto às necessidades informacionais, identificou-se que 80% carecem de informações sobre o desempenho econômico-financeiro de suas empresas, notadamente: controles de estoques; controle e gestão dos custos; formação do preço de venda; e análises financeiras básicas. Dessa forma, no intuito de suprir essa lacuna apresenta-se uma metodologia para a incorporação de instrumentos ligados à contabilidade gerencial, contemplando cinco etapas, cada qual compreendendo um conjunto de tarefas, com o objetivo de dar suporte ao processo decisório das pequenas empresas visando agregar valor e proporcionar um diferencial competitivo.

Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Informação. Metodologia. Pequenas Empresas. Processo de Gestão.

ABSTRACT

In the social economic context, filled with transformations, where uncertainty and unpredictability about the future are predominant, the use of management information accounting has vital importance, being fundamental to the survival or growth of companies in general. In order to be updated and successful, business need to promote their organizational development. Considering the particularities of small business and their increasing contribution to the country's economy, this study aims at proposing a methodology of management accounting inclusion in small business in order to facilitate their process of management. Our specific objectives are: identifying and analyzing if the pieces of information received contribute to the referred process; verifying if such pieces of information respond to the inherent characteristics demanded by the organizational unit that create norms in terms of utility; identifying which are their information necessities; defining strategies for the generation of information from the elaboration of management reports. For the execution of these objectives, 50 (fifty) small business were interviewed in Fortaleza (CE). We developed a documental, bibliographic and field work research, in a qualitative and quantitative approach and of exploratory-descriptive nature. From the results obtained it was verified that for 90% of them the pieces of information don't respond to their inherent characteristics because they're not opportune, reliable, relevant, comprehensive and useful. As to the information necessities, it was identified that 80% lack information about their social-financial performance, especially: inventory control; control and management of costs; information about selling price; and basic financial analysis. Thus, based on the catalogued opinions we concluded that management accountability must be inserted in the decisive process of small business in order to improve them and provide a competitive differential. This way, in order to hopefully fulfill the gap we present a methodology to incorporate several tools related to management account, considering five steps, each one comprehending a set of tasks aiming at supporting the decisive process of small business adding values as well as providing a competitive differential.

Key-words: Management accounting. Methodology. Small Business. Management Process.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 -	Visão sistêmica da empresa -----	23
FIGURA 2 -	Subsistemas empresariais -----	24
FIGURA 3 -	A empresa como um sistema aberto -----	26
FIGURA 4 -	Processo de gestão -----	33
FIGURA 5 -	Processo de planejamento -----	35
FIGURA 6 -	Hierarquia dos sistemas de informações -----	53
FIGURA 7 -	Interação da informação com o processo decisório -----	56
FIGURA 8 -	Seqüência do processo contábil -----	59
FIGURA 9 -	Características qualitativas da informação contábil -----	65
FIGURA 10 -	Etapas da metodologia -----	140

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 -	Participação da pequena empresa na economia brasileira -----	79
GRÁFICO 2 -	Faixa etária dos entrevistados -----	111
GRÁFICO 3 -	Nível de instrução dos entrevistados -----	112
GRÁFICO 4 -	Setor de atividade das empresas analisadas -----	113
GRÁFICO 5 -	Tempo de atuação das empresas no mercado -----	114
GRÁFICO 6 -	Número de funcionários por empresa analisada -----	114
GRÁFICO 7 -	Faturamento anual em 2006 das empresas analisadas -----	116
GRÁFICO 8 -	Mercado consumidor -----	118
GRÁFICO 9 -	Mercado fornecedor -----	118
GRÁFICO 10 -	Grau de satisfação com os serviços contábeis -----	120
GRÁFICO 11 -	Ambiente onde a contabilidade é processada -----	120
GRÁFICO 12 -	Posse de sistemas de informação -----	121
GRÁFICO 13 -	Planejamento nas empresas entrevistadas -----	122
GRÁFICO 14 -	Nível de tomada de decisões nas empresas -----	123
GRÁFICO 15 -	Temporalidade em que as decisões são tomadas -----	124
GRÁFICO 16 -	Como as empresas formam o preço de venda -----	125
GRÁFICO 17 -	Motivos da não utilização da informação contábil -----	126
GRÁFICO 18 -	Principais dificuldades na gestão dos negócios -----	127
GRÁFICO 19 -	Informações necessárias ao processo de gestão -----	129
GRÁFICO 20 -	Tipos de informações recebidas da contabilidade -----	131
GRÁFICO 21 -	Conhecimento sobre o que a contabilidade pode oferecer -----	133
GRÁFICO 22 -	Compreensão sobre as informações contábeis -----	133
GRÁFICO 23 -	Características necessárias às informações contábeis -----	135

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Características da informação -----	44
QUADRO 2 - Questionário para identificar necessidades de informações -----	49
QUADRO 3 - Objetivos gerais do SIC -----	63
QUADRO 4 - Características básicas das contabilidades financeira e gerencial	64
QUADRO 5 - Benefícios assegurados às micros e pequenas empresas -----	77
QUADRO 6 - Fatores de sucesso e insucesso na iniciação no mundo dos negócios -----	91
QUADRO 7 - Especificidades e problemas da pequena empresa por categorias	95

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 -	Tendência temporal da porcentagem de mão-de-obra ocupada em pequenas empresas nos países desenvolvidos -----	73
TABELA 2 -	Taxas de natalidade e de mortalidade das empresas comerciais e de serviços – 1998-2000 -----	92
TABELA 3 -	Número de funcionários por ramo de atividade -----	115
TABELA 4 -	Faturamento por ramo de atividade -----	117

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO -----	14
1.1	Justificativa -----	16
1.2	Problemática -----	17
1.3	Objetivos -----	17
1.4	Estrutura do trabalho -----	18
2	VISÃO SISTÊMICA DA EMPRESA -----	20
2.1	A empresa pode ser vista como um sistema aberto -----	20
2.1.1	Teoria de sistemas -----	20
2.1.2	O sistema empresa -----	24
2.2	A missão da empresa -----	27
2.3	A empresa necessita de um modelo de gestão -----	30
2.3.1	Processo de gestão -----	33
2.3.2	Modelo de decisão -----	37
3	INFORMAÇÃO COMO SUPORTE AO PROCESSO DECISÓRIO -----	41
3.1	A sociedade, a informação e o conhecimento -----	41
3.2	Processo de gerenciamento da informação -----	45
3.3	Sistemas de informação -----	50
3.3.1	Classificação dos sistemas de informação -----	52
3.4	Sistemas de informação contábil -----	57
3.4.1	Subsistemas do sistema de informação contábil -----	61
3.4.2	Características da informação contábil -----	64
4	IMPORTÂNCIA DA PEQUENA EMPRESA -----	67
4.1	Evolução histórica -----	67
4.2	Definição e classificação da pequena empresa -----	69
4.3	Cenário mundial -----	72

4.3.1	Fatores determinantes da expansão das pequenas empresas ----	74
4.4	Cenário nacional -----	75
4.4.1	Legislação brasileira -----	76
4.4.2	O papel das pequenas empresas no Brasil -----	79
5	GESTÃO NA PEQUENA EMPRESA -----	82
5.1	O ambiente em que está inserida a pequena empresa -----	82
5.2	Os recursos disponíveis -----	86
5.2.1	Características da pequena empresa -----	87
5.3	A ação gerencial -----	93
5.3.1	O uso da informação contábil nas pequenas empresas-----	96
6	METODOLOGIA -----	100
6.1	Características da pesquisa -----	100
6.2	População amostral -----	102
6.3	Estruturação do instrumento de pesquisa -----	105
6.4	Coleta de dados -----	106
6.5	Análise dos dados -----	108
7	DESCRIÇÃO, ANÁLISE DE DADOS E METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL NAS PEQUENAS EMPRESAS-----	111
7.1	Perfil dos entrevistados -----	111
7.2	Perfil das empresas -----	113
7.3	Identificando as necessidades de informações -----	119
7.3.1	Do relacionamento com as empresas de serviços contábeis -----	119
7.3.2	Planejamento -----	122
7.3.3	Processo de tomada de decisão -----	123
7.3.4	Dificuldades na gestão do negócio -----	127

7.3.5 Necessidades informacionais -----	128
7.4 Metodologia para implantação da contabilidade gerencial nas pequenas empresas -----	135
7.4.1 Justificativa da metodologia -----	136
7.4.2 Macrovisão da metodologia -----	137
7.4.3 Levantamento de dados -----	142
7.4.4 Entendimento do processo decisório -----	143
7.4.5 Análise dos dados coligidos nos sistemas contábeis -----	145
7.4.6 Elaboração dos relatórios contábeis gerenciais -----	146
7.4.7 Validação dos relatórios contábeis gerenciais -----	148
CONCLUSÕES -----	151
REFERÊNCIAS -----	155
APÊNDICE A-----	170
APÊNDICE B -----	173
APÊNDICE C -----	183

1. INTRODUÇÃO

No cenário empresarial, a velocidade das mudanças e a disponibilidade de informações crescem exponencialmente e de forma globalizada. A competitividade entre os agentes econômicos, com mudanças estruturais e conjunturais aceleradas, faz com que a sobrevivência das empresas esteja relacionada, mais que nunca, à sua capacidade de captar, absorver e responder às demandas requeridas pelo ambiente. Essa realidade desencadeia um processo de reorganização na sociedade, gerando modificações nas entidades organizacionais.

Nesse contexto, marcado por transformações, em que predominam a incerteza e a imprevisibilidade quanto ao futuro, a utilização de informações contábeis gerenciais assume importância vital, sendo imprescindível à sobrevivência e ou crescimento das empresas, em geral.

Apesar do objetivo das informações contábeis gerenciais ser o de subsidiar os gestores no processo administrativo, algumas vezes elas têm efeito exatamente oposto, por serem incompletas, deixando de retratar, freqüentemente, o real desempenho das operações.

Existem divergências entre os relatórios mais requisitados e os comumente gerados pelos sistemas de contabilidade, para dar suporte ao processo de gestão econômico-financeira. Assim, suprem apenas parcialmente as necessidades de informação, sendo, nessas circunstâncias, necessária a elaboração de relatórios complementares que dêem sustentação ao referido processo.

Nessa perspectiva, apesar da revolução tecnológica da informática, que ensejou condições técnicas e econômicas para o cumprimento das mais avançadas soluções em termos de processamento de dados, entende-se que as empresas não se utilizam convenientemente dos dados gerados transformando-os em informações úteis ao processo decisório das empresas.

Segundo Beuren (2000), a adaptação da empresa aos novos paradigmas de um mercado globalizado torna cada vez mais estratégico o papel exercido pela informação sendo fundamental no apoio aos processos de tomada de decisão.

O planejamento estratégico está essencialmente ligado à informação e ficaria favorecido se, dentro dele, o gerenciamento da informação ganhasse atenção: “as alternativas mudam quando a informação é tratada como um recurso de importância equivalente a quaisquer outros recursos de capital, mão-de-obra e tecnologia” (McGEE; PRUSAK, 1994, p. 25).

Dentro do contexto socioeconômico brasileiro, as pequenas empresas são importantes por conceberem promoção social, estabilidade política e força propulsora do desenvolvimento econômico, devido a sua capacidade de, simultaneamente, gerar empregos e incorporar tecnologia (TERENCE, 2002).

Porém, a situação econômico-financeira vivenciada por essas empresas nem sempre lhes é favorável, pois apresentam dificuldades de acesso ao crédito e à capacitação, além de serem mais vulneráveis às mudanças no ambiente econômico. Dessa forma, essas empresas também prescindem, sobremaneira, de mecanismos de apoio ao processo de gestão, através do uso efetivo de informações contábeis.

Considerando a relevância da informação, para todos os segmentos e portes empresariais, o grau de utilização tende a ser maior nos grandes empreendimentos, mais estruturados e organizados. Isso, de fato, demonstra uma das dificuldades enfrentadas pelo segmento das pequenas empresas em relação ao seu processo decisório.

Portanto, para lidar com o aumento das condições de incertezas e de risco em que as decisões empresariais são tomadas, os administradores das pequenas empresas devem projetar mudanças na maneira de gerenciar seus negócios, inserindo em seu processo decisório o uso de informações contábeis gerenciais, para se prepararem para suas modificações e aproveitarem oportunidades que possam surgir

no ambiente futuro. Assim, o gerenciamento com o uso de informações adequadas, corretas e compreensíveis para o gestor pode contribuir para a sobrevivência e para o desenvolvimento das empresas de pequeno porte no atual contexto competitivo.

1.1 Justificativa

Conforme pesquisas acadêmicas realizadas, notadamente as de Cabido, 1996; Kassai, 1997; Palma, 2006; Lacerda, 2006, o empresário não tem visto na Contabilidade um instrumento de gestão empresarial e sim uma ferramenta para o cumprimento de uma obrigação imposta pelo governo, com fins arrecadatórios, ou seja, os empresários das pequenas empresas buscam na Contabilidade apenas informações de ordem tributária, abandonando, com a conivência dos profissionais contabilistas, informações úteis para a tomada de decisão.

Porém, para manterem-se atuantes e garantirem o sucesso nos negócios, as empresas precisam promover seu desenvolvimento organizacional. É nessa etapa que surge a necessidade do envolvimento de um profissional da área contábil, o contador, auxiliando os administradores na melhor compreensão da dinâmica dos processos que envolvem as atividades da empresa.

Em razão da necessidade da pequena empresa em melhorar seu processo de gestão, para que suas chances de sobrevivência aumentem, são de grande relevância os estudos sobre como as informações dentro desse ambiente são gerenciadas e utilizadas. Dessa forma, a relevância desta pesquisa consiste em compreender a influência das especificidades das pequenas empresas no seu modelo de decisão, entendendo, assim, como este modelo pode ser utilizado por seu processo de tomada de decisão, objetivando a eficácia de suas atividades.

Dentro desse contexto, o interesse pelo tema ficou reforçado em razão das atividades desenvolvidas como empresária que atua na área de consultoria de empresas, vivenciando os problemas e as dificuldades na condução do processo de gestão das pequenas empresas.

Espera-se que esta pesquisa, além de proporcionar melhor compreensão do uso da informação gerencial pelas pequenas empresas, auxilie o pequeno empresário na implantação da contabilidade gerencial para subsidiar seu processo decisório e contribua para o avanço do conhecimento científico no campo de gestão de pequenos empreendimentos.

1.2 Problemática

O processo de gestão tem sido um dos grandes desafios enfrentados pelos dirigentes das organizações. A administração de qualquer negócio exige um certo conhecimento por parte dos gestores, pois gerenciar envolve planejamento, organização, direção e controle, e isso só é possível quando se tem informação. É necessário que o gestor tenha acesso aos dados gerais da empresa a fim de identificar os problemas e criar alternativas para solucioná-los.

Dessa forma, é apropriado inserir nas pequenas empresas uma rotina de ações para que os gestores, de forma gradual, façam uso da informação contábil em todas as etapas do seu processo administrativo.

No intuito de caracterizar o problema e, considerando que a Contabilidade é o instrumento que deve refletir a realidade da empresa, com o fornecimento de informações que auxiliem a sua gestão e contribuam para sua continuidade, o presente estudo pretende responder à seguinte questão: como as informações contábeis podem ser inseridas e melhor utilizadas pelo modelo de decisão das pequenas empresas, contribuindo para o seu processo de gestão?

1.3 Objetivos

Visando atender aos gestores que têm dificuldades em compreender e utilizar as informações disponíveis na contabilidade, este estudo objetiva propor uma metodologia de inclusão da contabilidade gerencial nas pequenas empresas a fim de gerar conhecimento e facilitar as tomadas de decisão.

Como objetivos específicos pretende-se:

- Identificar e analisar se as informações recebidas da contabilidade contribuem para o processo de gestão das pequenas empresas;
- Verificar se as características inerentes, exigidas pelos órgãos normatizadores estão presentes nas informações recebidas da contabilidade;
- Identificar as necessidades informacionais das pequenas empresas para o seu processo de tomada de decisão;
- Definir estratégias de geração de informações a partir da elaboração de relatórios gerenciais, para auxiliar os gestores nas tomadas de decisão.

1.4 Estrutura do trabalho

Considerando o tema deste trabalho, o estudo encontra-se dividido em sete capítulos. Neste primeiro é apresentado uma abordagem geral sobre o tema, a justificativa de sua escolha, a problemática e o objetivo geral do estudo seguido dos objetivos específicos.

Do segundo ao quinto capítulo estão as fundamentações teóricas da pesquisa que deram sustentação ao estudo. O segundo capítulo apresenta uma abordagem sistêmica das empresas, evidenciando a integração existente e as relações dinâmicas entre as estruturas empresariais.

No terceiro capítulo, considerando o dinamismo e complexidade das organizações, mostra-se a relevância das informações para assistir o processo de tomada de decisão, provendo condições para agilizar o referido processo. Ainda neste capítulo é abordada a Contabilidade como sistema de informação, que, além de gerar

informações, permite explicar os fenômenos patrimoniais, efetuar análises, controlar e também prever e projetar resultados, dentre outras funções.

No quarto capítulo, apresenta-se a importância da pequena empresa num contexto mundial e nacional, bem como seus conceitos e classificações.

No quinto capítulo, evidencia-se uma visão geral dos fatores que se julga determinantes na gestão de uma pequena empresa, quais sejam: o ambiente em que está inserida, os recursos disponíveis e a ação gerencial. Ressaltando, por conseguinte, suas características peculiares e a informação contábil nessas empresas.

No sexto capítulo, são apresentadas as características da pesquisa quanto à tipologia, a natureza e aos procedimentos, além da população amostral, da estruturação do instrumento de pesquisa e dos procedimentos de coleta e de análise de dados.

No sétimo capítulo, os resultados da pesquisa são discutidos a partir dos dados obtidos junto às empresas entrevistadas e apresenta-se uma metodologia de integração da contabilidade gerencial à pequena empresa, enfatizando uma maior participação do gestor e apresentando as principais técnicas que subsidiarão à tomada de decisões.

Finalizando o trabalho são apresentadas as conclusões do estudo, as limitações da pesquisa e as recomendações para trabalhos futuros.

2. VISÃO SISTÊMICA DA EMPRESA

O presente capítulo tem como objetivo apresentar a empresa como um sistema organizacional que exerce uma atividade econômica, mostrar a dinâmica de funcionamento do processo de gestão e oferecer condições para uma visão macro de todas as suas fases.

2.1 A empresa pode ser vista como um sistema aberto

2.1.1 Teoria de sistemas

A terminologia “sistema” pode ser utilizada como referência a várias entidades: o sistema solar, o sistema humano, o sistema organizacional, dentre outras (CHIAVENATO, 2005).

Levando-se em conta o propósito deste trabalho, identifica-se o sistema empresa, na perspectiva de sistema aberto, como o ponto de partida para esta abordagem, porquanto o presente estudo procura examinar, detalhadamente, as relações da empresa com o seu ambiente interno e externo, em constante mutação.

Bertalanffy (1977) é considerado o sistematizador da teoria de sistemas. Segundo o referido autor, nada pode ser estudado isoladamente, ou seja, essa teoria procura compreender melhor o todo, é uma teoria geral, cujo objeto é a formulação de princípios válidos para os sistemas, comumente, qualquer que seja a natureza dos elementos que o compõem e as forças existentes entre eles. Ressalta-se que o comportamento de um elemento é diferente, quando entendido dentro do sistema e ou considerado isoladamente.

Não é possível, portanto, somar-se o comportamento do todo partindo das partes isoladas. Deve-se considerar as relações entre os vários subsistemas, a fim de compreender os comportamentos das partes. Com a contemporaneidade e a evolução

tecnológica, acentua-se a importância da visão sistêmica nas mais diferentes áreas do conhecimento.

Na realidade, o pensamento sistêmico traduz-se como sendo a estratégia mais contemporânea na solução de problemas. Pressupõe serem eles complexos e relacionados a uma determinada situação, antevendo que as soluções não apenas resolvem problemas, mas também provocam impacto no restante da organização, devendo ser avaliadas em termos de qual a melhor forma de se resolver os problemas e em como estes afetam a organização em seu todo.

Se alguém se dispusesse a analisar as noções correntes e os 'slogans' em moda encontraria bem no alto da lista a palavra 'sistemas'. Este conceito invadiu todos os campos da ciência e penetrou no pensamento popular, na gíria e nos meios de comunicação de massa. O pensamento em termos de sistemas desempenha um papel dominante em uma ampla série de campos, que vão das empresas industriais e dos armamentos até tópicos esotéricos da ciência pura, sendo-lhe dedicados inúmeras publicações, conferências, simpósios e cursos (BERTALANFFY, 1977, p. 17).

Nessa perspectiva, Chiavenato (2005, p. 25) afirma que os sistemas são onipresentes e a abordagem sistêmica é tão comum que, às vezes, nem mesmo se percebe sua utilização a todo instante:

Se fala-se em Astronomia, pensa-se em sistema solar; se o assunto é Fisiologia, pensa-se no sistema nervoso, no sistema circulatório, no sistema digestivo. A Sociologia fala em sistema social, a Economia em sistemas monetários, a Física em sistemas atômicos e assim por diante.

A visão sistêmica ou abordagem sistêmica, na opinião de Nakagawa (2004), é aquela que se preocupa com a compreensão de um problema em sua forma mais ampla e completa possível, ao invés de estudar apenas uma ou algumas de suas partes, separadamente. Ainda segundo o referido pesquisador, a análise sistêmica nos conduz à preocupação pelo desempenho da totalidade de um sistema, mesmo que o problema identificado se refira especificamente a uma ou algumas das suas partes, porque é característica dos sistemas a interação entre todas as partes que o compõem, ou seja, viabiliza uma visão abrangente do conjunto, dando uma configuração totalizada.

A partir dessa visão, colhe-se, a título de exemplo, os seguintes conceitos de sistema:

- “Unidade de vários elementos intencionalmente reunidos, de modo a formar um conjunto coerente e operante” (SAVIANI, 1995, p. 35);
- “Conjunto de elementos interdependentes ou ainda um todo organizado; partes que interagem formando um todo unitário e complexo” (BIO, 1996, p. 38);
- “Conjunto de partes integradas, tendo como finalidade comum a de alcançar determinado objetivo ou objetivos “ (CHIAVENATO, 2005, p. 41);
- “Conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário, com determinado objetivo, efetuando uma função” (OLIVEIRA, 2007, p. 38).

Identifica-se, pelas conceituações supracitadas, que as características essenciais de um sistema assim se definem:

a) Intencionalidade - se constitui como a expressão maior do sistema, uma vez que busca viabilizar o alcance dos objetivos individuais e coletivos;

b) Indivisibilidade - o sistema é formado por partes ou órgãos inseparáveis. Essas partes assumem a forma de peças, passos de uma atividade, um setor, etc.;

c) Interatividade e mutualidade - fruto da interação das partes, uma vez que exercendo, cada uma delas, sua função, cooperam para o mesmo resultado.

Assim, a idéia de sistema e de visão sistêmica utilizada neste trabalho encontra-se visualizada na Figura 1:

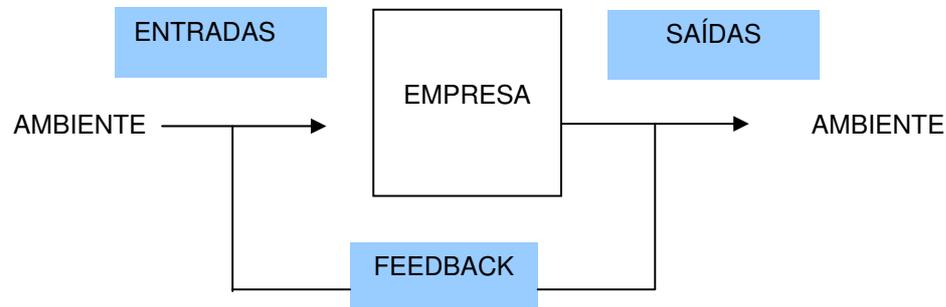


FIGURA 1 – Visão sistêmica da empresa
 Fonte: Adaptada de Chiavenato (1989)

Do inter-relacionamento entre os elementos, conforme é possível visualizar na Figura 1, surge a *interface*, que pode ser entrada ou saída de energia ou ambas, daí resultando a classificação, dentre ampla gama de tipologias, em sistemas abertos e fechados.

Os sistemas fechados “são os que não apresentam intercâmbio com o ambiente que os circunda, pois são herméticos a qualquer influência ambiental” (CHIAVENATO, 1989, p. 518). As interações acontecem em nível dos componentes internos, a exemplo das máquinas, em que não há troca de energia com o meio ambiente. O relógio (tradicional) é um exemplo clássico de sistema fechado, pois exerce suas funções independentemente das variações ambientais ou outras variáveis externas à sua estrutura.

Os sistemas abertos são os que interagem com o ambiente, em relação ao qual recebem e transmitem energia. “Esta energia pode manifestar-se sob a forma de matérias-primas, recursos humanos, recursos financeiros, informações etc.” (MARCOVITCH, 1972, p. 29) Os sistemas são caracterizados por um intercâmbio ilimitado com o próprio ambiente, havendo troca de matéria e permanente interação dual (CHIAVENATO, 1989).

2.1.2 O sistema empresa

Embora se encontrem, hoje, num estágio avançado de organização, após mudanças de ordem política, social, tecnológica e econômica, as empresas continuam tendo que reagir diante das mudanças do ambiente.

Sob a ótica de sistema aberto, a empresa está envolvida em um contexto ambiental interno e externo, em constante mutação, com que deve se relacionar continuamente, na busca permanente de se manter em equilíbrio no que tange a esse mesmo ambiente e, assim, saber responder às mudanças externas, aproveitando melhor, internamente, os recursos escassos de que dispõem, para alcançar as metas a que se propôs (MARCOVICTH, 2003).

Em seu ambiente interno, a organização é formada por subsistemas, conforme ilustra a Figura 2.

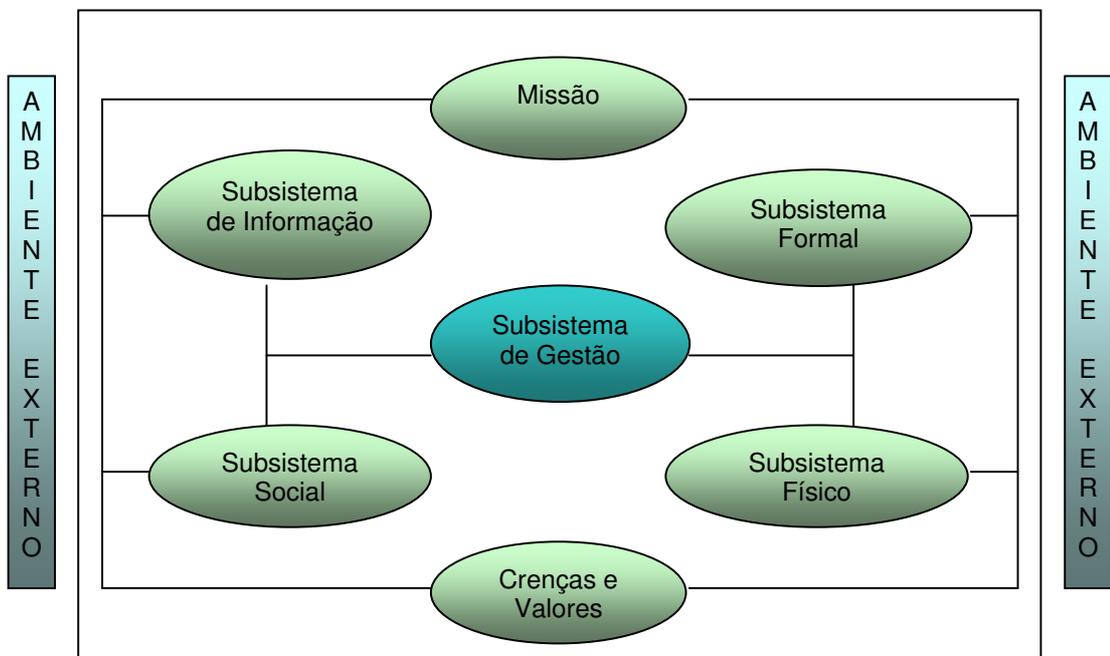


FIGURA 2 – Subsistemas empresariais
Fonte: Adaptada de Guerreiro (1989)

No ambiente interno, a organização é formada pelos subsistemas institucionais (crenças, valores e princípios), subsistema físico (recursos tecnológicos), subsistema social (recursos humanos), subsistema formal (desenho organizacional), subsistema de informação (informações internas e externas) e subsistema de gestão (processo decisório) estreitamente relacionados entre si; os objetivos de cada subsistema devem estar dirigidos para a consecução do objetivo global do sistema empresa (GUERREIRO, 1989).

No ambiente externo, as dimensões básicas são: a econômica; a tecnológica; e a sócio-política. Cada uma delas abarca uma ampla gama de fatores, desde a situação do mercado e da concorrência, dos *inputs*, da comercialização, do financiamento e dos recursos (para as variáveis econômicas), até a atuação do Estado, dos sindicatos, dos grupos sociais (no campo das variáveis sócio-políticas), bem como das novas tecnologias, dos processos e métodos de produção (no âmbito das variáveis de ordem tecnológica).

O melhor aproveitamento dos recursos de que dispõe, no processamento dos diversos produtos e serviços, caracteriza, segundo Marcovitch (2003) o subsistema operacional. Este subsistema tem por preocupação manter a organização em equilíbrio estacionário, ou seja, na ocorrência de cada evento, o sistema se ajusta, voltando a sua estrutura e características anteriores, o que se dá através da retroalimentação (*feedback*).

Os membros deste subsistema têm como meta manter 'tudo sob controle', isto é, que o fluxo se mantenha em funcionamento contínuo da forma como foi planejado. A demissão de um funcionário, uma variação na qualidade da matéria-prima, uma máquina com defeito são eventos que provocam uma reação no sentido de manter o fluxo em contínuo funcionamento. Um novo funcionário é contratado, a matéria-prima é substituída, a máquina é consertada, sempre no sentido de manter o subsistema em equilíbrio estacionário (MARCOVITCH, 2003, p. 44).

Manter-se preparado para responder às reações do ambiente externo caracteriza o que Marcovitch (2003, p. 45) denominou de subsistema de estratégia:

Através deste subsistema, as oportunidades são identificadas, verificando-se como tirar vantagens delas e, de forma similar, como se defender das ameaças. Neste subsistema serão definidos e revistos os objetivos da organização, sua estratégia de diversificação, de expansão, estratégia financeira, de pessoal e seu plano de crescimento.

O subsistema de estratégia procura manter a organização em equilíbrio dinâmico, ou seja, na ocorrência de um evento, o sistema passa a ter uma nova estrutura e novas características, fazendo com que o sistema se locomova de um ponto de equilíbrio para outro (MARCOVITCH, 2003).

O fundamento básico para o conceito de empresa reside no fato de visualizá-la como um agente econômico, que reúne e manipula recursos econômicos, com o objetivo de satisfazer determinadas necessidades da sociedade, conforme mostra a Figura 3.

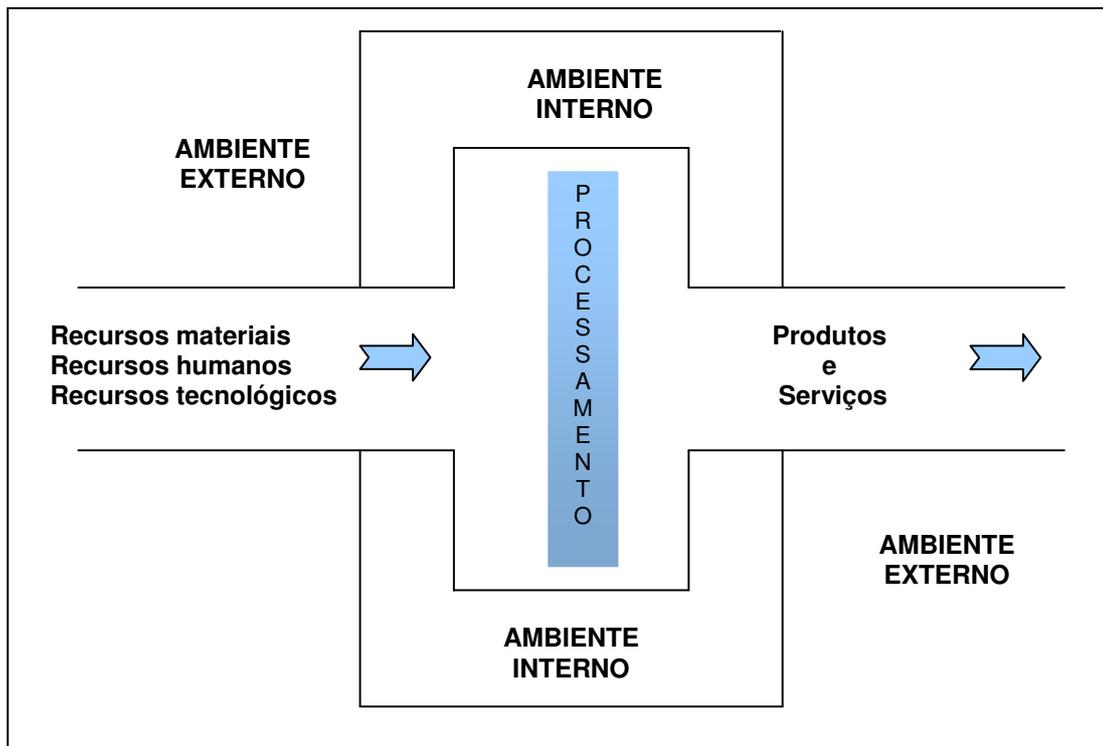


FIGURA 3 – A empresa como um sistema aberto
Fonte: Adaptado de Marcovitch (2003)

Do ponto de vista de sistema aberto, percebe-se através da Figura 3, que a empresa é um conjunto organizado de recursos econômicos (materiais, humanos,

tecnológicos etc.), que constituem e atuam em vários subsistemas, os quais estão em contínua inter-relação entre si e com seu ambiente (processamento) para o fornecimento de produtos e serviços à sociedade.

2.2 Missão da empresa

A condição de que a empresa pode ser vista como um sistema aberto, integrado e interagindo com o ambiente, usando recursos para transformar as entradas em saídas, somente estará identificada com a definição do seu objetivo fundamental, uma vez que uma das características essenciais de qualquer sistema é a finalidade comum de atingir determinado objetivo.

Modernamente, as controvérsias acerca de quais objetivos devem ser perseguidos pelas organizações empresariais, representam, na realidade, apenas a continuidade de uma discussão que já se alonga por muitos anos.

Corroborando com Goldratt (1992) de que a meta de uma empresa está unicamente nas mãos de seus proprietários, onde afirma que “se a empresa possui pelo menos uma ação negociada em bolsa de valores, a meta já foi ruidosa e claramente declarada. Investimos nosso dinheiro através da bolsa, a fim de fazermos mais dinheiro, agora e no futuro” (GOLDRATT, 1992, p.11).

Tal objetivo, contudo, vem sendo alvo de diversas críticas tendentes a demonstrar que ele se choca com outros objetivos, surgidos em decorrência da expansão dos mercados (internos e externos) e da concorrência, como, por exemplo, o de elevação da participação no mercado ou de crescimento das organizações.

Com a evolução dos tempos, o objetivo de maximização do lucro passou a ser um dos indicadores de eficiência, em que o verdadeiro alvo é a sobrevivência no ambiente competitivo e a motivação da atividade empresarial, vistas como sendo a capacidade da organização em alcançar seus objetivos em três vertentes:

- Lucratividade: compreendendo rentabilidade, adequada estrutura de capital, níveis de endividamento compatíveis, retorno sobre os investimentos, distribuição de dividendos etc.;

- Mercado: participação na conquista de novos mercados, novos produtos e serviços de qualidade desejável etc.;

- Tecnologia: domínio de novas e atualizadas técnicas nos setores de atuação da empresa, visando manter a eficiência operacional e gerencial.

Conquanto não seja pretensão deste trabalho enveredar nesta discussão, de quais os verdadeiros objetivos das empresas, existem objetivos diversos alguns mais e outros menos importantes, com dimensões de curto e longo prazo, identificados com a área de atuação da empresa.

Porém, existe um objetivo resultante, na medida em que, se alcançado, traduz a satisfação dos múltiplos objetivos que se originam das inúmeras interações entre a empresa e os vários grupos a ela relacionados.

Conforme Guerreiro (1989, p. 156),

as empresas têm um perfil de atuação caracterizado pela missão que pretendem desempenhar no cenário social e pelas crenças e valores que carregam consigo, em decorrência da educação, cultura, experiência, ambiência das pessoas que as dirigem. Esses aspectos constituem a verdadeira razão de sua existência. São seus objetivos permanentes, seu negócio. Incluem a quem pretendem atender e, portanto, onde deverão atuar (mercados) e o que desejam oferecer (produtos e ou serviços). A missão independe de oportunidades, tempo, gradação e outros fatores.

Para determinar a missão de uma empresa, Oliveira (2007), aconselha a análise e interpretação de algumas questões, a saber:

- Qual a razão de ser da empresa?
- Qual a natureza do(s) negócio(s) da empresa?

- Em que tipos de atividades a empresa deve concentrar seus esforços no futuro?

Quando a alta administração de uma empresa responde a estas perguntas, a seguinte situação é criada:

- Definição das áreas de atuação prioritárias em que devem ser aplicados os recursos disponíveis;
- Consenso na opinião de que os esforços e os recursos dirigidos aos alvos estabelecidos no horizonte da missão serão bem sucedidos.

Nessa perspectiva, a evidenciação clara da missão da organização possibilita que as pessoas que com ela se relacionam saibam, precisamente, para qual objetivo estão direcionando seus esforços.

Assim, o objetivo maior da empresa é sua missão, expressão da razão de sua existência como organização, assim entendida como a determinação de seu “negócio”, que poderá se traduzir no fornecimento de determinados bens e ou serviços à sociedade.

2.3 A empresa necessita de um modelo de gestão

Para a caracterização do que seja modelo de gestão, inicialmente, parte-se do que se entende por modelo. Dentre as várias acepções, pode-se definir modelo como o “conjunto de hipóteses sobre a estrutura ou o comportamento de um sistema físico, pelo qual se procura explicar ou prever, dentro de uma teoria científica, as propriedades do sistema” (FERREIRA, 1975, p. 437).

Na opinião de Marcovitch (2003, p. 74),

[...] o modelo representa ou descreve os elementos importantes de um processo ou de uma situação e as relações existentes entre estes elementos. O arquiteto,

através de uma ‘maquete’, visualiza a casa a ser construída. Desta forma, consegue observar melhor as relações em jogo e percebe quais mudanças devem ser feitas. No caso do administrador ou organizador, o problema é semelhante; através de um modelo de organização, pode melhor perceber a dinâmica da organização e as mudanças a serem estudadas e implementadas.

Para Nakagawa (1998, p. 48), modelo é “qualquer representação abstrata e simplificada de objetos, sistemas, processos ou eventos reais”.

Pelos conceitos expostos, depreende-se que, quando se fala em modelo, a preocupação é retratar a realidade, caracterizar de suas partes, como forma de melhor entender o mecanismo do seu todo.

Quanto ao vocábulo gestão, deriva do Latim *gestione*, significando o “ato de gerir; gerência; administração”. Nakagawa (2004, p. 22) aliou à conotação sinonímica um sentido de dinamismo, de espírito empreendedor, quando definiu gestão como “a atividade de se conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado (planejado) por ela, apesar das dificuldades”.

Para Mosimann (1999, p. 29) “gerir é fazer as coisas acontecerem. A pessoa que faz a gerência, denominado gestor, é quem toma as decisões, para que as coisas aconteçam de tal forma que a empresa atinja seus objetivos”.

Segundo Peleias (1992, p. 36):

Gestão é um processo pelo qual é realizada toda uma série de atividades, com a finalidade de ordenar e dispor os fatores de produção, buscando alcançar um determinado resultado. Portanto, a gestão é um processo dinâmico e ordenado, que conduz a empresa ao cumprimento de sua missão.

No entender de Guerreiro (1989, p. 229):

A gestão se caracteriza pela atuação, em nível interno, da empresa, no sentido de otimizar as relações recursos-operação-produtos/serviços, considerando, nesse esforço, o comportamento das variáveis dos ambientes externo e interno que impactam a empresa e os atributos dos recursos possuídos.

Infere-se, daí, que a caracterização da gestão dá-se pela exploração do ambiente externo, pela análise de anomalias no comportamento histórico da empresa e pelo controle das discontinuidades em nível interno, no sentido de otimizar as relações recursos-operações-produtos/serviços, quaisquer que sejam as circunstâncias existentes, para a garantia do seu equilíbrio em relação ao ambiente.

Nesse contexto, a administração da empresa deve estar permanentemente atenta ao comportamento das variáveis do ambiente, condicionantes do equilíbrio dinâmico (relacionamento da empresa com o ambiente externo) e do equilíbrio estacionário (interações existentes entre os subsistemas operacionais).

Todavia, dependendo da figura do administrador, tem-se posturas diferenciadas. Verifica-se, por exemplo, que algumas empresas se encontram empenhadas na capacitação gerencial de seus recursos humanos, enquanto outras se vêem às voltas com os problemas decorrentes da alta rotatividade de pessoal, devido à preocupação com a minimização da folha de pagamento.

Algumas empresas estão em constante processo de incorporação de conceitos mais avançados em seus sistemas de informações, enquanto outras, com a contabilidade atrasada há vários meses, preocupam-se apenas com o eventual atraso na entrega da declaração do imposto de renda. Na mesma linha dos exemplos acima, é possível caracterizar inúmeras outras diferenças em relação ao enfoque dado pelas diversas empresas ao processo de planejamento, às preocupações quanto ao controle das operações, às características dos instrumentos de controle, aos recursos humanos, organizacionais, materiais e às variáveis ambientais (GUERREIRO, 1989, p. 230).

A razão para esses diferentes estilos de gerência é encontrada no conjunto de idéias, crenças, valores, princípios e convicções, atributos próprios de cada entidade empresarial.

Considerando que esses atributos orientam e determinam o processo administrativo, pode-se conceituar “modelo de gestão” como o conjunto de regras que define a forma como a empresa deve ser administrada. Simbolicamente, é a “constituição da empresa”, definindo as regras básicas para o inter-relacionamento

interno dos gestores, bem como influenciando os princípios organizacionais e os de controle.

Dentro do quadro empresarial, pode-se representar o modelo de gestão como um grande modelo de controle, baseado nos sentimentos, comportamentos e no conjunto de crenças e valores das pessoas, o que muitas vezes refletirá usos e costumes reinantes no ambiente da empresa, enquadrando-se no grupo dos modelos simbólicos, no subgrupo conceitual, já que pode ser representado de forma verbal ou escrita. Sob essa ótica, o modelo de gestão objetiva assegurar o acerto das ações administrativas tomadas pelos gestores do empreendimento, visando alcançar a eficiência e eficácia empresarial (GUERREIRO, 1989).

Mesmo considerando que há algumas dificuldades para se definir concisamente o que seja eficiência e eficácia, apresenta-se o posicionamento de alguns estudiosos, como por exemplo, Chiavenato (2005) e Marcovitch (2003).

Para Chiavenato (2005, p. 76):

A eficiência está relacionada com os meios, isto é, com os métodos e maneiras de se fazer as coisas. A eficiência implica fazer as coisas corretamente, da melhor maneira possível; é o quociente de saída sobre a entrada, ou seja, a quantidade de saída por unidade de entrada.

Por outro lado, para Marcovitch (2003, p. 87):

[...] a eficácia está associada diretamente com a idéia de 'resultados' e 'produtos' decorrentes da atividade principal de uma empresa, a realização de suas metas e objetivos com vistas ao atingimento do que ela considera sua missão e propósitos básicos. Surge da comparação entre os 'resultados' desejados e os 'resultados' obtidos.

Assim, relaciona-se eficiência a método, processo, operação, enfim, ao modo certo de se fazer as coisas, e pode ser definida pela relação entre quantidade produzida e recursos consumidos. Já a noção de eficácia é multidimensional e inclui, entre outras, as noções de produtividade e eficiência, uma vez que leva em conta tanto a estrutura interna da organização como também o ambiente no qual a organização opera.

Desse modo, a partir da definição da missão da empresa, do modelo de gestão e do conhecimento das variáveis que impactam o seu equilíbrio, a empresa poderá responder com eficiência e eficácia às mudanças contínuas e rápidas do ambiente. Ademais, na condição de sistema aberto, a empresa, concebida como um organismo capaz de perceber suas relações com o ambiente e mudar o seu comportamento para alcançar o objetivo desejado, procura adaptar-se às contingências desse mesmo ambiente para satisfazer as suas necessidades.

2.3.1 Processo de gestão

Na busca da eficácia do sistema empresa, entende-se que o processo de gestão organizacional deve abranger as seguintes fases ou etapas: organização; planejamento; execução; e controle. Estas fases estão consubstanciadas na Figura 4.

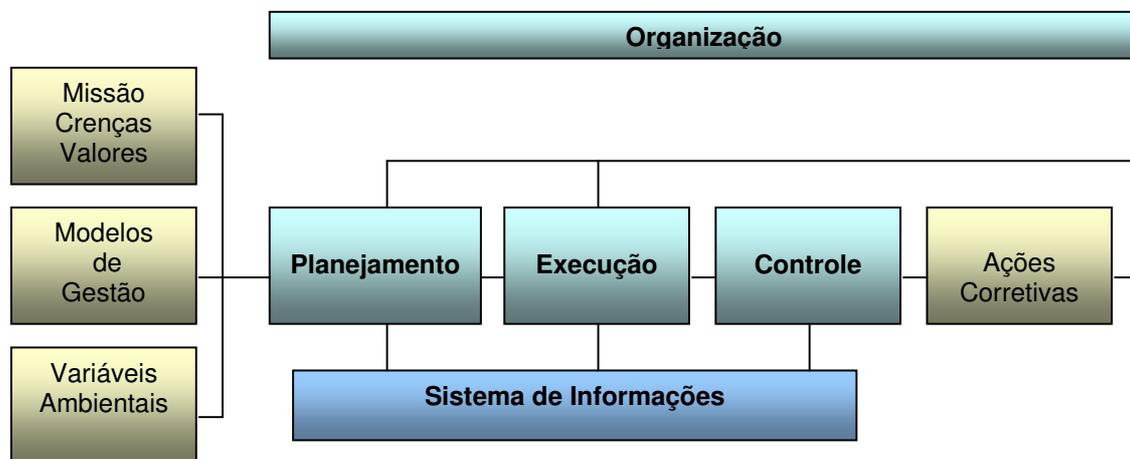


FIGURA 4 – Processo de gestão
Fonte: Nakagawa (1998)

A organização significa “ato ou efeito de organizar” (FERREIRA, 1975, p. 469) de pôr em estado de funcionar. É a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente. Representa todos os fatores que influenciam o comportamento dentro de um sistema social.

No processo de gestão, portanto, essa função administrativa significa o ato de agrupar adequadamente, estruturar e integrar os recursos e os órgãos, estabelecendo as relações entre eles e atribuindo as responsabilidades específicas e os graus de autoridade para que os objetivos possam ser atingidos.

O planejamento consiste na etapa entre uma situação atual conhecida e uma situação futura desejada, na qual se espera que, no mínimo, esteja garantido o cumprimento da missão da empresa e sua continuidade, reside a indagação acerca de quais decisões tomar para que essa situação futura seja, de fato, alcançada. O processo de planejamento determina, pois, o que deve ser feito no futuro e quais os objetivos a serem alcançados (CATELLI, 1999).

No entendimento de Oliveira (2007, p. 262), planejamento:

[...] é a identificação, análise, estruturação e coordenação de missões, propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, programas, projetos e atividades, bem como de expectativas, crenças, comportamentos e atitudes, a fim de se alcançar de modo mais eficiente, eficaz e efetivo o máximo do desenvolvimento possível, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Portanto, o processo de planejamento deve considerar todos os fatores condicionantes ou limitadores, tais como: as características institucionais da empresa (sua missão, suas crenças e valores e seu modelo de gestão), as variáveis ambientais externas (econômicas, políticas, etc) e as de natureza interna (capacidade produtiva, tecnologia usada, etc), conforme se observa na Figura 5.

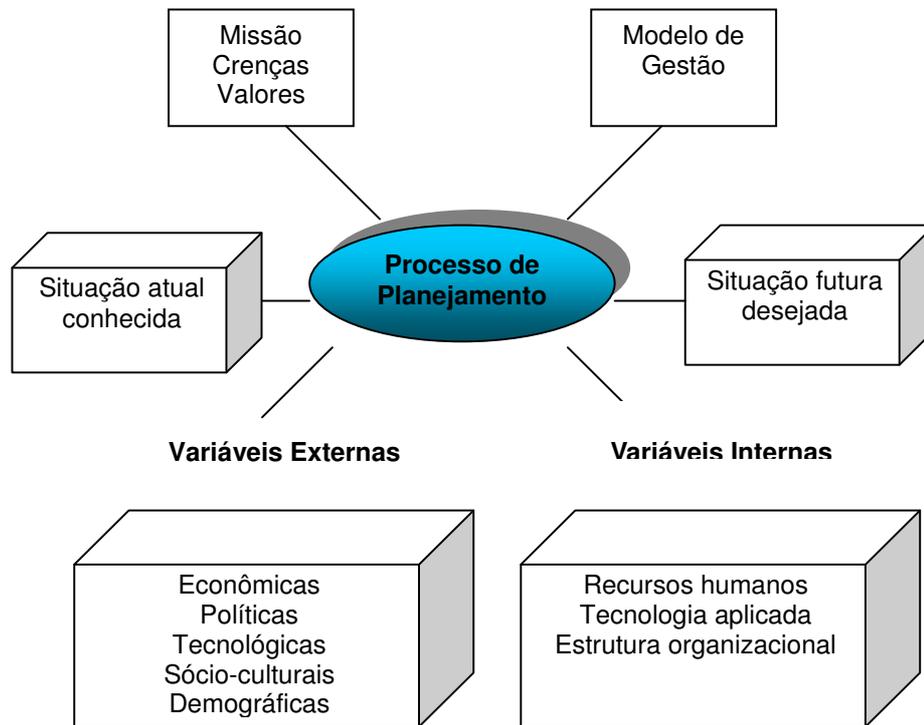


FIGURA 5 – Processo de planejamento
 Fonte: Adaptado de Guerreiro (1989)

Depreende-se, a partir da Figura 5, que o processo de planejamento é permanente e contínuo, estando sempre voltado para o futuro, garantindo a racionalidade da tomada de decisão, através de um curso de ação interativa entre várias alternativas existentes.

Segundo Carvalho (2004) são três as fases compreendidas no processo de planejamento: estratégica; operacional; e orçamentária.

A fase estratégica possibilita o estabelecimento do rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação com o seu ambiente, onde os gestores são compelidos a definir o conjunto de diretrizes e políticas estratégicas que garantam o cumprimento da missão da empresa de forma continuada. Isto implica o desenvolvimento de planos de ação claramente definidos, contendo os processos sistemáticos de medição de desempenho (CARVALHO, 2004).

Essa fase contempla normalmente três etapas: longo, médio e anual. No longo prazo traça-se a estratégia geral da empresa, levando-se em conta o ambiente econômico, a dimensão do mercado, a segmentação do mercado alvo etc., identificam-se políticas para decisões, prevêem-se demandas futuras, capacidade instalada de produção e necessidades de gastos de capital. O médio prazo é relativo a um ciclo mais definido de atividades da empresa e a uma situação econômica mais próxima, isto é, há um ambiente nacional e internacional mais específicos, onde são estabelecidos objetivos mais concretos. O planejamento anual traduz-se geralmente no próprio orçamento, portanto com objetivos e metas expressamente definidos.

No entanto, essas regras, no cenário nacional, não são rígidas porque os períodos críticos da economia ocorrem a curtos prazos e as mudanças devem refletir as incertezas do ambiente, que induzem a bruscos redirecionamentos de estratégias, visando garantir a continuidade.

A fase operacional consiste em definir o conjunto de medidas (objetivos, políticas e metas operacionais) capazes de viabilizar a consecução da estratégia. Relaciona-se diretamente com as atividades executadas em cada uma das áreas componentes da empresa (CARVALHO, 2004).

Na fase orçamentária, a qual existe na cadeia de meios/fins de uma organização para tornar explícita e detalhada a conexão entre os objetivos, suas atividades, os recursos necessários para tais atividades e a sua expressão financeira (CARVALHO, 2004), são materializados os planos de como se espera que transcorram os negócios da empresa num determinado período.

Após a concretização do planejamento, tem-se a etapa da execução, conforme ilustra a Figura 4. Esta etapa acontece quando depois de definidos os planos, suportados por um orçamento, (que especifica, em termos quantitativos, as medidas adotadas no plano operacional), os gestores fazem as coisas acontecerem, preferivelmente segundo o que foi planejado. Nessa fase ocorre a dinâmica do

processamento, onde as operações são orientadas para que o objetivo seja alcançado (NAKAGAWA, 1998).

O controle, finalmente, aparece no final da cadeia de etapas do processo de gestão organizacional, interligando-se através de suas ações corretivas com as demais fases do processo. Essa fase objetiva verificar se a empresa caminha para e por onde foi estabelecido anteriormente. Portanto, o controle exige a definição prévia de um comportamento desejável no sistema que está sendo acompanhado, num determinado período, e o registro dos eventos resultantes da tomada de decisões (NAKAGAWA, 1998).

Em seguida, atribui-se à fase de controle a geração de ações corretivas, ou seja, de medidas que façam o empreendimento retornar ao caminho anteriormente definido ou à escolha de um novo caminho, a partir da confrontação dos eventos resultantes com padrões previamente estabelecidos (NAKAGAWA, 1998).

Por fim, condiciona-se o processo de gestão à disponibilidade de informações não só sobre o que deveria ocorrer, mas sobre o que de fato ocorreu, visando ao redirecionamento dos desvios.

2.3.2 Modelo de decisão

Toda organização nasce e se desenvolve a partir de decisões. Estas decisões são influenciadas por diversas variáveis, dentre as quais: os valores particulares de cada gestor, conforme afirma Lemes (1996, p. 74):

As pessoas no seu dia-a-dia ou em situações especiais tomam decisões diferentes umas das outras. Mesmo diante de um mesmo problema, de alternativas idênticas em cenários iguais, às opções recairão sobre caminhos, se não opostos, pelo menos diferenciados. Isso ocorre porque cada pessoa percebe a realidade de uma forma específica, reflexo de um quadro de referências resultantes de suas experiências de vida, além da influência dos aspectos culturais, crenças e valores, formação intelectual, informação acumulada, convívio com grupos sociais etc.

No sistema empresa, o modelo de decisão é à base de todo o processo de gestão. De acordo com Santos e Ponte (1998, p. 43):

[...] num ambiente econômico caracterizado pela escassez de recursos, são as decisões, tomadas em todos os níveis da organização, que determinam ou não a utilização adequada de tais recursos para a consecução dos seus objetivos. É, portanto, nas decisões e nas ações desencadeadas pela empresa, que reside a chave para a obtenção da eficácia organizacional.

Entende-se que essa eficácia consiste na busca e na seleção de cursos alternativos de ação, de modo que o objetivo a ser alcançado seja aquele que propicie o melhor resultado.

Nessa perspectiva, Almeida (1996, p. 11) afirma:

A obtenção da eficácia está condicionada ao direcionamento integrado das decisões tomadas pelos diversos gestores, convergindo para os objetivos da organização. Daí a necessidade de dotar os gestores de um instrumento que os apóie na escolha da melhor alternativa de ação.

Para Fernandez (1989), decisão é o encaminhamento que se dá antes das ações práticas. Logo, a decisão está sempre voltada para o futuro. Nesse sentido, assevera que a administração das empresas tem necessidade de aferir o desempenho de sua gestão, sendo necessário fazer-se uma avaliação dos resultados obtidos em relação aos esperados.

O processo de tomada de decisão é um método com uma seqüência lógica de eventos que pode ser tratado cientificamente, como segue: reconhecimento de um problema ou a necessidade de uma decisão; definição de todas as alternativas de solução do problema; reunião de todas as informações relevantes às soluções alternativas; avaliação e classificação dos méritos das soluções alternativas; selecionar a melhor solução alternativa; validação da decisão pela realimentação da informação (FERNANDEZ, 1989, p. 77).

Ademais, o objetivo da decisão é o de permitir a prestação, da melhor forma possível, de todas as informações solicitadas, de acordo com o modelo de decisão. Conforme Fernandez (1989, p. 79), as decisões podem ser de tipos diferenciados, a saber:

- Decisão de per si: é a decisão isolada que independe de qualquer outra decisão;
- Decisão dependente: é a decisão que depende de uma ou mais decisões, pois trata-se de um conjunto interdependente e inter-relacionado;
- Decisão normatizada: é a decisão que é tomada em função dos resultados apresentados por algum critério de rotina estabelecido nos procedimentos internos;
- Decisão especial: é a decisão que foge a normatização e normalmente refere à escolha entre cursos alternativos de ação.

No entanto, para Ludícibus (2006, p. 22), “a decisão sobre o que é vital ou não para a tomada de decisões econômicas é muito difícil (conceitualmente) de ser avaliada na prática”. Assim, Ludícibus (2006) sugere:

- a) Estabelecer a função-objetivo que se deseja otimizar;
- b) Identificar e avaliar o tipo de informação utilizada no passado para otimizar a função;
- c) Prover o modelo preditivo que irá suprir o modelo de decisão para a otimização da função-objetivo.

Nessa linha de raciocínio, Guerreiro (1989) assegura que a caracterização dos modelos de decisão dos diversos usuários de um sistema de informação não é tarefa simples, pois um usuário pode ter mais de uma função-objetivo a ser otimizada.

Por outro lado, Hendriksen e Breda (1999, p. 134) advertem que:

[...] embora possa ser possível estabelecer os modelos de decisão descobrindo como os usuários realmente tomam suas decisões e quais informações eles desejam, este procedimento pode não conduzir aos melhores resultados porque os usuários estão limitados pela informação contábil disponível ou porque eles podem não estar usando os melhores modelos.

Assim, não basta identificar o melhor modelo de decisão, quais informações são desejadas e desenvolver o sistema de informação. É necessário que a empresa repense o seu modelo de gestão e que os usuários repensem os seus modelos decisórios à luz do seu modelo de gestão (GUERREIRO, 1989).

Logo, a não definição explícita do modelo de gestão pode gerar conflitos entre os gestores, levando-os, muitas vezes, à tomada de decisões que não estão de acordo com os objetivos da empresa.

Em cada fase do processo de gestão, os gestores estarão tomando decisões, que compreendem um conjunto de etapas, dentre elas: identificação do problema, formulação de alternativas, avaliação das alternativas e seleção de uma alternativa, constituindo o processo decisório (SANTOS e PONTE, 1998).

O modelo de decisão, portanto, atua como um instrumento de apoio ao gestor em seu processo decisório, possibilitando, dentre as alternativas levantadas, a escolha daquela que seja mais adequada como solução do problema para que o efetivo objetivo da empresa seja alcançado.

3. INFORMAÇÃO COMO SUPORTE AO PROCESSO DECISÓRIO

Atualmente, um fator preponderante para garantir a continuidade das empresas é sua capacidade de analisar, planejar e reagir com tempestividade às mudanças ocorridas nos seus negócios. Para tanto, é fundamental que a organização disponha cada vez mais de informações para o auxílio ao processo de tomada de decisões.

Assim sendo, este capítulo tem como objetivo mostrar a relevância da informação, o contexto dos sistemas de informação e o papel da informação contábil para subsidiar o processo de tomada de decisão.

3.1 A sociedade, a informação e o conhecimento

“A sociedade atual está centrada na informação e no conhecimento, o que tem refletido fortemente no processo de gestão das empresas” (PAIVA, 2006, p. 75).

As empresas, para acompanhar o ambiente turbulento e descontínuo, precisam ser flexíveis, criativas e inovadoras, portanto, não é concebido administrar, gerenciar, funcionar ou decidir sem o uso de Sistemas de Informação.

Para Meirelles (1994), os usos dos recursos de processamento de dados e das informações eram ainda pouco explorados, mas que, na nova sociedade, o computador estava se tornando uma ferramenta cada vez mais imprescindível como agente responsável pelo processo de transformação para a nova sociedade de informação.

Troyjo (1997, p. 105) define a Sociedade Global da Informação como sendo a globalização expressa na operacionalidade do mundo contemporâneo. Assim:

O conhecimento é o mais importante insumo-produto da economia contemporânea. O conhecimento é a moeda de troca da globalização e, portanto, produzir, armazenar, cambiar, incorporar e transmitir conhecimento

são as principais fontes de poder e riqueza do século XXI, o século da Sociedade Global da Informação.

Gardin (1998) cita quatro tipos de valores que julga existir na informação:

- a) Valor de uso - baseia-se no uso final que se faz da informação;
- b) Valor de troca - o que o usuário está preparado para pagar, e variará de acordo com as leis de oferta e demanda;
- c) Valor de propriedade - reflete o custo substitutivo de um bem em particular;
- d) Valor de restrição - surge no caso de informação secreta ou de interesse comercial, quando o ideal é que haja uso zero (ou restrito) pelas outras pessoas interessadas.

Para o entendimento do conceito de informação, faz-se oportuno a distinção entre dado e informação. Costumeiramente, existe uma persistente tendência de se usar as palavras dados e informação como sinônimos. Porém, estas representam idéias bem diferentes. Enquanto dados são fatos brutos que ainda não sofreram nenhuma análise, as informações são esses mesmos dados analisados, interpretados, de onde se retira o conhecimento que se deseja.

Os dados consistem em elementos dispersos que chegam até as pessoas sem alguma sistematização. Para se obter a informação, é necessário processamento e ordenação criteriosa de dados, imprimindo-lhes sentido, para uma melhor compreensão das pessoas. O conhecimento, por sua vez, é obtido a partir da conversão de uma base de informações para ação (SAINT-ONGE, 1996).

Davenport e Prusak (1998) definem dados como sendo um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos aos eventos. A informação é como uma mensagem,

geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível que deve informar.

Para Manãs (1999), dado não é informação. Dado é a expressão em estado bruto e não interpretada de um fato, enquanto que a informação é um dado registrado, classificado, organizado ou interpretado dentro de um contexto, exprimindo significado. É um acréscimo de conhecimento. Informação vem da palavra latina *informare*, que significa dar forma.

Conforme Aquino e Santana (1992, *apud* Catelli, 1999, p. 307),

[...] resumidamente, assume-se que dado é algo bruto, sem valor ou difícil de ser utilizado. A informação se apresenta como algo útil, ligado a um interesse específico [...]

Stair (1996) define informação como sendo um conjunto de fatos organizados de tal forma que adquirem valor adicional, além do valor do fato em si.

Os autores Laudon e Laudon (1999) conceituam informação como sendo o conjunto de dados aos quais seres humanos deram forma para torná-los significativos e úteis. Informação deve informar, enquanto os dados de forma alguma possuem esta atribuição. A informação é dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto.

Depreende-se, pois, das definições e conceitos precedentes, que a informação depende fundamentalmente de que exista, através do ser humano, uma interpretação relevante para dar sentido aos dados existentes.

No entanto, parafraseando Stair (1996), para que a informação seja relevante deve ter algumas características, as quais estão contempladas no Quadro 1.

CARACTERÍSTICAS	DEFINIÇÕES
ÚTIL	Informação que atenda a necessidade do usuário.
OPORTUNA	Informação que está à disposição do usuário no tempo que lhe convém.
CLARA	Informação nítida, transparente que facilmente é entendida pelo usuário.
ÍNTEGRA	Informação completa.
RELEVANTE	Informação que aborda apenas os pontos fundamentais e importantes.
FLEXÍVEL	Informação evidenciada sob várias formas e na linguagem do usuário.
CONFIÁVEL	Informação que transmita segurança ao usuário.

QUADRO 1 – Características da informação
 Fonte: Elaborado a partir de Stair (1996)

Segundo Simcsik (1992, p. 72), a filosofia da informação na empresa é definida sob dois pontos de vista, relacionados com o uso:

Uso interno da informação, onde se pode estruturá-la como: meio de ligação entre unidades organizacionais dinâmicas, estruturadas de forma sistêmica e integrativa, com o objetivo de canalizar os fluxos de forças produtivas, quer intelectuais quer energética, para os objetivos empresariais e pessoais, com bases sólidas no passado e no presente, com dados seguros e precisos para a formatação de um cenário futuro previsível, no nível otimizado (*alfa*), neutro (*beta*) ou pessimista (*delta*).

Uso externo da informação, onde se pode estruturá-la como: meio técnico de busca contínua e ininterrupta de mensagens com as devidas retroalimentações, visando a objetivos empresariais de manutenção e aproveitamento de oportunidades de mercado, num processo dinâmico de mudanças organizacionais para um posicionamento melhor na comunidade.

Apesar da vasta literatura sobre as fronteiras entre dado, informação e conhecimento, pode-se inferir que enquanto o dado corresponde ao elemento informacional primário, o qual isoladamente possui pouco sentido e valor, a informação é obtida quando se acrescenta significado ao dado.

Entretanto, Stewart (2002) entende que é impossível estabelecer distinções nítidas entre dado, informação e conhecimento, uma vez que o contexto é que definirá a melhor categorização. Segundo Stewart (2002, p. 31):

Dados e informações são menos do que conhecimento [...]. Conhecimento não é a soma [de informações], é agregação, interação, acumulação. Os dados e as informações conectam-se entre si para formar o conhecimento [...]. O conhecimento envolve expertise. Para alcançá-lo é preciso tempo [...]. Ter conhecimento, dominar um assunto, é algo diferente e maior do que saber de um fato ou possuir muitas informações a respeito de alguma coisa. Contudo é impossível estabelecer distinção nítida entre informação e conhecimento [...], pois o que é dado para alguém pode ser conhecimento para outrem, e vice-versa, dependendo do contexto.

Sem entrar no mérito dessa controvertida discussão, entende-se que “as informações e o conhecimento que se relacionam com as decisões surgem em vários pontos da organização” (SIMON, 1970, p.162), porquanto o conhecimento é obtido quando se aplica a informação na execução de tarefas.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (*apud* Paiva, 2006, p. 77) consideram que:

[...] a informação tem a ver com significado, e constitui a base do conhecimento. No entanto, o conhecimento vai um passo adiante: abrange as crenças de grupos indivíduos, e se relaciona intimamente com a ação.

A gestão do conhecimento preocupa-se em agregar valor às informações, filtrando, resumindo e sintetizando, e, dessa forma, desenvolve um perfil de utilização pessoal que ajuda a chegar ao tipo de informação necessário para passar à ação (TAPSCOTT, 1999).

Dessa forma, o conhecimento é a ação ou efeito de conhecer e está associado à idéia, noção, ciência etc. O conhecimento vem associado a compreender, que, por sua vez, é inventar, ou reconstruir através de um constante processo de reinvenção (LIMA, 2001).

Logo, a informação é obtida a partir da atribuição de significado ao dado e é considerada a matéria-prima para elaboração do conhecimento.

3.2 Processo de gerenciamento da informação

O papel da informação é de sustentar as decisões que possam tornar possível uma flexibilização maior do comportamento empresarial. Independentemente

do seu porte, a necessidade de informações, bem como de ferramentas gerenciais que permitam acompanhar a dinâmica empresarial e a evolução dos negócios, é crescente entre as organizações, as quais devem ser adequadas ao tipo de decisão a ser tomada em cada área, bem como o nível de decisão em que o gestor se encontra no organograma.

A importância da informação é indiscutível, uma vez que é por meio dela que os gestores conseguem identificar o passo à frente que deve ser dado, em termos de oportunidades e ameaças que o ambiente oferece à empresa, pois se constitui no material bruto para o pensamento, a tomada de decisões, a solução de problemas, o desenvolvimento de atitudes, o aprendizado e todas as atividades especificamente humanas que se referem ao próprio funcionamento psicológico e ao comportamento das pessoas (CARVALHO, 2004).

Contudo, devido ao fracasso dos níveis executivos em concentrar-se em questões relativas à informação, poucas organizações têm conhecimento das informações que já possuem e das que precisam.

Segundo McGee e Prusak (1994), identificar as necessidades e os requisitos de informação constitui a tarefa mais importante dentro do processo de gerenciamento da informação, devido à complexidade, inconstância e imprevisibilidade do mundo dos negócios, que obrigam que as informações aos gestores sejam tão variadas como os fatores que influenciam a sua organização. Além disso, para Davenport (2000), o processo de gerenciamento da informação depende dos interesses, dos problemas e do setor de cada organização.

Ainda, de acordo com Davenport (2000, p. 176) “determinar as exigências da informação é um problema difícil, porque envolve identificar como os gerentes e funcionários percebem seus ambientes informacionais”.

O entendimento do assunto passa por várias perspectivas – política, psicológica, cultural, estratégica - e as ferramentas correspondentes, como avaliação

individual e organizacional. Não obstante, McGee e Prusak (1994) alertam que oferecer aos executivos enormes documentos impressos ou acesso a um banco de dados extremamente amplo sem indicar atalhos e instruções que facilitem uma resposta rápida não é um enriquecimento às informações, mas sim um obstáculo.

Na identificação de necessidades de informação, deve-se observar duas características importantes, que se consubstanciam na variedade de informações necessárias e na disponibilidade das mesmas. A variedade refere-se ao número de fontes de dados que deverá constar no sistema, para gerar uma informação estratégica, que deve estar de acordo com a quantidade de informação que o sistema pretende interpretar. Na disponibilidade de informações necessárias, observa-se que os gestores nem sempre têm o conhecimento que se deseja sobre a dimensão dessa questão, pois muitas vezes, não sabem se essa informação existe, dentro ou fora da empresa e, ainda, como transformá-la em informação útil ao seu processo decisório (BEUREN, 2000).

Segundo Davenport (2000), o procedimento mais comum para determinar as exigências informacionais é questionar o gestor sobre que tipo de dados ele precisa, ou quais são seus “fatores essenciais para o sucesso”, e que informações são necessárias para monitorar cada um desses fatores.

De acordo com Bio (1996, p. 123):

Para um administrador saber de que informações têm necessidade é preciso que esteja ciente de cada tipo de decisão que deve tomar (e realmente toma) e ter um modelo adequado de cada tipo. Raramente essas condições são satisfatórias. Muitos administradores têm algumas noções de pelo menos alguns tipos de decisões que lhes cabe tomar. As suas noções, porém, tendem a ser fundamentalmente deficientes em decorrência de um princípio importante de economia científica: quanto menos se sabe a respeito de um fenômeno, maior é o número de variáveis exigidas para explicá-lo. Portanto, o administrador que não compreende o fenômeno que controla procura proteger-se e, em relação a informações, ele quer tudo.

Na realidade isso se confirma, pois se tem verificado que os gestores, condicionados por várias questões de ordem genética e cultural assumem

posicionamentos os mais diversos possíveis quanto à definição do seu modelo de decisão.

Por questão de ordem genética, encontram-se os fatores hereditários, congênitos, biológicos e fisiológicos que influenciam o tomador de decisão. Pelo lado cultural, entende-se os padrões de conduta desenvolvidos, a personalidade adquirida através da educação, a imposição das normas de determinado grupo ou sistema social e as experiências acumuladas durante a sua vida.

Ademais, na concepção de Guerreiro (1989, p. 44),

[...] a grande dificuldade na maior parte das situações de tomada de decisões diz respeito à incerteza em relação ao futuro. Se nós pudéssemos prever precisamente os eventos futuros (preços de materiais, atividades dos concorrentes, etc) a solução para muitas decisões seria trivial. Por outro lado, como a incerteza a respeito de qualquer aspecto do processo de decisão está normalmente presente, a complexidade e a dificuldade do problema aumentam.

Kotler e Armstrong (1998) apresentam alguns conceitos relacionados com a identificação das necessidades de informação para sistemas de marketing. Segundo Kotler e Armstrong (1998, p. 73), “um bom sistema de informações de marketing equilibra e concilia o que os profissionais de marketing gostariam de obter com o que eles realmente necessitam, e com o que é possível oferecer”.

Acrescente-se que o raciocínio exposto acima é extensivo a todos os sistemas de informações, uma vez que os seus objetivos são de atender, convenientemente, as necessidades dos usuários.

Considerando a assertiva de Hendriksen e Breda (1999, p. 27) de que “nenhuma informação é necessária para tomada de uma decisão, mas a informação pode ser desejada devido a incertezas”, a grande questão levantada é como identificar quais as informações os usuários, verdadeiramente, necessitam para a tomada de decisão.

Para descobrir quais as informações que os gerentes gostariam de obter, Kotler e Armstrong (1998, p. 75) sugerem as seguintes questões, apresentadas no Quadro 2.

QUESTÕES	
1.	Que tipo de decisão você toma normalmente?
2.	De que tipo de informações você precisa para tomar essas decisões?
3.	Que tipo de informações úteis você obtém normalmente?
4.	Que tipo de informações você gostaria de obter que não está obtendo?
5.	Que tipo de informações você obtém hoje das quais não necessita?
6.	Que informações você gostaria de obter diariamente? Semanalmente? Mensalmente? Anualmente?
7.	Sobre que tópicos você gostaria de se manter informado?
8.	Que bancos de dados seriam de utilidade para você?
9.	Que tipos de programas de análise de dados você gostaria de ter?
10.	Quais seriam os quatro aprimoramentos mais úteis a serem feitos no atual sistema de informações?

QUADRO 2 – Questionário para identificar as necessidades de informações
Fonte: Kotler e Armstrong (1998, p. 75)

Ainda, conforme Kotler e Armstrong (1998, p. 75), “os gestores nem sempre fazem uso de todas as informações que solicitam, e, às vezes, não pedem aquelas de que realmente carecem. Além disso, muitos pedem informações antes de refletirem cuidadosamente sobre sua real necessidade”.

Nessa perspectiva, outro aspecto que deve ser considerado, além da utilidade da informação, é a sua relevância, ou seja, os benefícios gerados por uma informação devem ser superiores ao custo de obtê-la. No entanto, tanto o valor da informação quanto seu custo são, em geral, de difícil mensuração. A informação em si não tem valor, seu valor origina-se do emprego que lhe é dado.

3.3 Sistemas de informação

De acordo com Anthony (2002 *apud* Marques *et al.*, 2006), existem três níveis de informação: estratégica, gerencial e operacional. Cada nível é suportado por algum tipo de sistema de informação, que auxilia o processo de tomada de decisão, sendo que cada sistema tem suas características peculiares, para atender o nível de informação a que se destina.

Nesse contexto, é válido apresentar algumas definições de Sistemas de Informação, para harmonizar o entendimento sobre o assunto.

Catelli (1999, p. 307/308) afirma que:

No âmbito empresarial, o interesse específico da utilidade da informação é uma função direta do processo de gestão, como variáveis – seja interna ou externa – que serão os inputs nos modelos decisórios nas tomadas de decisão requeridas. A relação entre informação e decisão é estreita, visto que decisões são tomadas no presente sobre eventos que se concretizarão no futuro. Nas organizações empresariais, é necessário estabelecer um conjunto de procedimentos que possibilitem captar as ocorrências internas e externas, nos assuntos relacionados a sua gestão, de maneira estruturada e subsidiando os gestores nas decisões requeridas no processo de gestão. Nesse sentido, o principal mecanismo existente na atualidade é o Sistema de Informação (CATELLI, 1999, p. 307/308).

Ainda conforme Catelli (1999, p. 308), sistema de informação:

[...] é um integrado sistema máquina-usuário provendo informações para suportar operações às funções de gerenciamento, análise e tomadas de decisões na organização. O sistema utiliza computadores – hardware e software – manuais de procedimentos, modelos para análises, planejamento, controle e tomadas de decisões e bancos de dados (CATELLI, 1999, p. 308).

Para Bio (1996, p. 78), sistema de informação:

[...] é um subsistema do sistema empresa, e assim conclui-se que seja composto por um conjunto de subsistemas de informação, que por definição serão interdependentes.

Segundo Oliveira (1999, p. 40), sistema de informação:

[...] é o processo de transformação de dados em informações. e quando esse processo está voltado para a geração de informações que são necessárias e utilizadas no processo decisório da empresa, diz-se que esse é um sistema de informações gerenciais.

Para Laudon e Laudon (1999, p. 4):

[...] um sistema de informações pode ser definido como um conjunto de componentes inter-relacionados trabalhando juntos para coletar, processar, armazenar e distribuir informação com a finalidade de facilitar o planejamento, o controle, a coordenação, a análise e o processo decisório em empresas e outras organizações. Os sistemas de informações contêm informação sobre pessoas, lugares e coisas de interesse, no ambiente ao redor da organização e dentro da própria organização. Os sistemas de informação essencialmente transformam a informação em uma forma utilizável para a coordenação de fluxo de trabalho de uma empresa, ajudando empregados ou gerentes a tomar decisões, analisar e visualizar assuntos complexos e resolver outros tipos de problemas.

Polloni (2000, p. 30) afirma que:

[...] sistemas de informações são qualquer sistema usado para prover informações (incluindo seu processamento), qualquer que seja sua utilização.

Conforme O'Brien (2003, p. 97), sistema de informação:

[...] é o conjunto organizado de pessoas, hardware, software, redes de comunicação e recursos de dados que coleta, transforma e dissemina informações em uma organização.

No entendimento de Valeretto (2005, p. 45):

[...] os sistemas de informações são sistemas que se baseiam em hardware, software e recursos humanos para dar suporte às informações organizacionais e necessidades de comunicação.

Depreende-se das conceituações precedentes que um sistema de informação, embora consagrado na literatura da área, pode ser definido em termos de duas perspectivas: uma relacionada à sua função e outra relacionada à sua estrutura. Numa perspectiva funcional, um sistema de informação é como uma mídia implementada com a finalidade de gravar, armazenar e disseminar expressões de linguagem. De outro modo, numa perspectiva estrutural, um sistema de informação consiste em conjunto de pessoas, processos, dados, tecnologia e linguagem

parcialmente formalizada, formando uma estrutura coesa que serve a algum fim (VALERETTO, 2005).

3.3.1 Classificação dos sistemas de informação

Nesse cenário de atuação, onde predomina o apoio ao processo de tomada de decisão, que permite à administração avaliar sua contribuição e o seu grau de acerto no desenvolvimento e implementação das suas ações, pode-se classificar os sistemas de informação de acordo com as funções que eles realizam e as pessoas com que eles trabalham e servem em uma organização, conforme preceitua Daft (1999):

- Sistemas de Informação Administrativas ou Gerenciais: normalmente dão suporte às necessidades de tomada de decisão da administração no topo. Esses sistemas podem ser subdivididos em Sistemas de Registro de Informações, Sistemas de Suporte à Decisão e Sistemas de Informações Executivos;
- Sistemas de Informação Operacionais: atendem às necessidades de processamento de informações das operações do dia-a-dia de uma empresa, assim como às funções operacionais de nível mais baixo na escala hierárquica. Esses sistemas podem ser subdivididos em Sistemas de Processamento de Transações, Sistemas de Controle de Processos e Sistemas de Automação de Escritório;
- Sistemas de Apoio à Decisão em Grupo: sistema interativo e computadorizado que facilita a tomada de decisão em grupo. São também chamados de sistemas de trabalho colaborativo;
- Sistema Especialista: sistema que se desenvolve codificando o conhecimento humano do especialista em regras de decisão, que são escritas no programa de computador para simular a estratégia de solução de problema do especialista. Esses sistemas tendem a dirigir os

problemas repetitivos para as áreas de domínio restrito e oferecer recomendações;

- Sistemas de Informação Integrados: são sistemas que possuem vários módulos (que podem ser implementados individualmente) e que possuem um banco de dados central, proporcionando uma melhor integração das informações por toda a organização. Um exemplo de sistemas integrados é o sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP).

Nessa linha de raciocínio, Caddah Neto (2005) classifica os sistemas de informação de acordo com o nível gerencial a que se destinam: na base da pirâmide estão os sistemas e informações operacionais, seguidos pelos sistemas de informações gerenciais, e no topo, os sistemas de informações estratégicas. Hierarquicamente são representados como no diagrama mostrado na Figura 6.

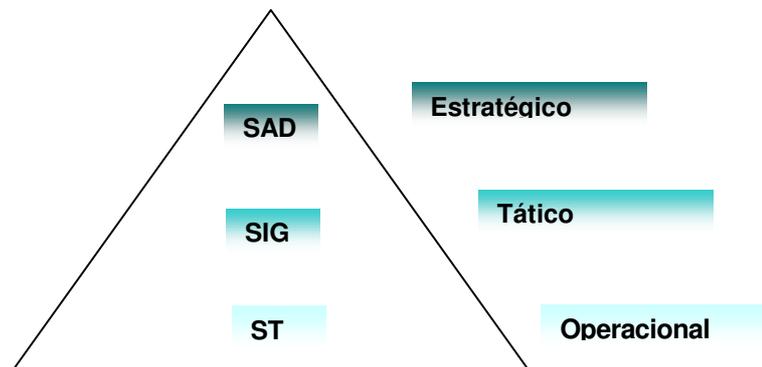


FIGURA 6 – Hierarquia dos sistemas de informações
Fonte: Adaptado de Oliveira (1999)

Os sistemas de informação transacionais – ST são os primeiros a serem implementados nas empresas e transferem as informações para o nível superior, SIG. Os ST são estruturados a dar suporte ao próprio funcionamento físico-operacional das diversas áreas da empresa, a exemplo dos sistemas de faturamento, de estoques, de contas a pagar, de contas a receber, de custos, de contabilidade etc. (FIGURA 6).

Os sistemas de informação gerenciais - SIG são arquitetados para um processo mais elaborado de informação, a exemplo dos sistemas de projeção de

vendas, controle de produção, análise de custos etc. Têm como finalidade oferecer informações compiladas, ou fazer uma primeira análise das informações fornecidas pelos sistemas transacionais, e visam fornecer subsídios para a tomada de decisões (FIGURA 6).

Os sistemas de apoio à decisão – SAD são os sistemas que colocam à disposição dos tomadores de decisão recursos em nível estratégico de acompanhamento e tomada de decisões. Destinam-se aos altos escalões da organização e são voltados para problemas específicos, a exemplos dos sistemas de análise de lucratividade (*trade-off*), apresentações de informação através de mapas, gráficos, animações, dentre outros (FIGURA 6).

Desse modo, um sistema de informações visa tornar disponível para a gestão da entidade informações de natureza operacional e gerencial, para uso nos níveis de decisão operacional, tática e estratégica. Entendendo-se os objetivos de cada informação, pode-se dizer que uma informação é de caráter operacional quando se trata de fundamentar operações que estão efetivamente acontecendo naquele momento, permitindo a continuidade normal dessas mesmas operações. Por outro lado, diz-se gerencial quando o objetivo é subsidiar dados para decisões em nível tático e estratégico, permitindo a tomada de decisões futuras.

Segundo Souza *et al.* (1998, p. 17):

Um relatório de período aquisitivo de férias dos funcionários, quando utilizado para a contabilização da provisão de férias, é um relatório do tipo operacional; quando utilizado para a formação de fluxo financeiro, é do tipo gerencial-tático; Um relatório que demonstre a rotatividade de funcionários (*turnover*) periodicamente, quando utilizado na verificação dos motivos da substituição de pessoal, é um relatório tipo gerencial-tático; este mesmo relatório, quando utilizado para a avaliação da política de contratação de pessoas, é um relatório do tipo gerencial-estratégico.

Considerando, dentre outros aspectos, que os sistemas de informação procuram aproximar os dados das informações, as informações das decisões, as

decisões das ações, as ações dos resultados, alinham-se, adiante, as suas principais finalidades, segundo Oliveira (1999, p. 45):

- Redução dos custos das operações;
- Melhoria no acesso às informações, propiciando relatórios mais precisos e rápidos, com menor preço;
- Melhoria na produtividade, tanto setorial quanto global;
- Melhoria nos serviços realizados e oferecidos;
- Melhoria na tomada de decisões, através do fornecimento de informações mais rápidas e precisas;
- Estímulo de maior interação entre os tomadores de decisão;
- Fornecimento de melhores projeções dos efeitos das decisões;
- Melhoria na estrutura organizacional, por facilitar o fluxo de informações;
- Melhoria na estrutura de poder para aqueles que entendem e controlam o sistema;
- Redução do grau de centralização de decisões na empresa;
- Melhoria na adaptação da empresa para enfrentar os acontecimentos não previstos, a partir das constantes mutações nos fatores ambientais;
- Otimização na prestação dos seus serviços aos clientes;
- Melhor interação com os seus fornecedores;
- Melhoria nas atitudes e atividades dos funcionários da empresa;
- Aumento do nível de motivação das pessoas envolvidas;
- Redução dos custos operacionais;
- Redução da mão-de-obra burocrática;
- Redução dos níveis hierárquicos.

De outro modo, argumentando que os sistemas de informação devem ser definidos levando-se em conta que existem distintos tipos de usuários e diferentes necessidades de informação para cada tipo de usuário, existem percalços para o seu uso mais amplo, conforme destaca Tait (2000, p. 55):

- Metodologias de planejamento inadequadas;
- Falta de integração dos Sistemas de Informação com negócios da empresa;
- Falta de pessoal qualificado para planejamento de Sistemas de Informação;
- Visão de arquitetura centrada na tecnologia, Sistemas de Informação pobremente projetados, fornecimento de dados inseguros e incompletos, Sistemas de Informação subutilizados e não atendimento das necessidades dos usuários;
- Sistemas construídos fora de contexto, não integrados e que não fornecem suporte a toda a empresa.

Oliveira (1999) apresenta uma forma esquemática resumida da interação da informação com o processo decisório, conforme se visualiza na Figura 7.

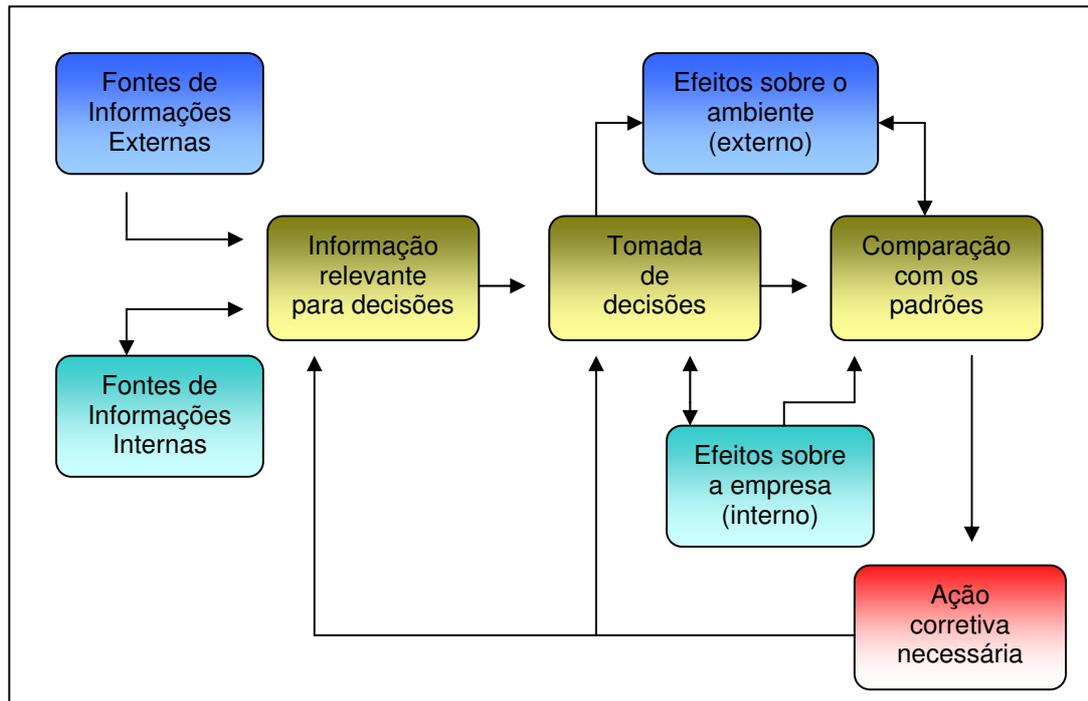


FIGURA 7 – Interação da informação com o processo decisório
 Fonte: Adaptado de Oliveira (1999)

Observa-se, de acordo com a Figura 7, que a relação entre a informação fornecida e a tomada de decisões. Quando ocorre a integração sistêmica, permite-se bases de comparações adequadas de forma a possibilitar a avaliação econômico-financeira da empresa. As informações externas e internas reunidas em seu sistema de informações apóiam tanto às operações eminentemente operacional como folha de pagamento, contas a receber, faturamento etc., quanto à gestão, auxiliando o processo decisório.

Para Beuren (2000), dois fatores são essenciais e inseparáveis no desenho e arquitetura de um sistema de informações: o processo de decisão e o fluxo de informações existentes na organização.

De acordo com Oliveira (1999), a informação pode ser usada, dentre outros valores, para identificar alternativas que provocam mudanças de acordo com a transformação do ambiente externo, para diferenciar a organização das demais que atuam no mesmo segmento e para configurar novas cadeias de valor.

A informação revoluciona a cadeia de valores das organizações, uma vez que otimiza e controla as funções, transformando-se numa vantagem competitiva que contribui para minorar custos. Um sistema de informações para o processo decisório possibilita mais segurança aos gestores, que terão disponibilizado informações úteis e atualizadas, e suas respostas podem ser em tempo real e mais substanciada por decisões embasadas e fatos objetivos (OLIVEIRA, 1999).

Com a compreensão da importância dos sistemas de informação no processo decisório das entidades e o conjunto de tecnologia da informação disponível, poder-se-á agregar valor à informação, com vistas à melhoria da gestão das empresas.

3.4 Sistemas de informação contábil

O Sistema de Informação Contábil detém aspectos peculiares que o diferencia dos demais sistemas de informação, exatamente por produzir informações que vão contribuir, a partir das diretrizes estratégicas e operacionais estabelecidas, com o processo de gestão das empresas.

Como toda área do conhecimento científico possui características que lhe são peculiares, constituindo-se de um rigor metodológico e técnico sustentado por uma estrutura conceitual que fundamenta o caráter científico dos critérios de avaliação e classificação das contas e que fornece capacidades reconhecidas como meio de apoio ao gerenciamento, as quais requerem tratamento adequado e específico aos dados das entidades. Isto não significa dizer que, do ponto de vista sistêmico, os demais sistemas existentes nas empresas sejam dispensáveis ou menos eficientes. Apenas considera-se que o Sistema de Informações Contábeis deve ser construído com base em arcabouços lógicos para se constituir na estrutura dorsal de um sistema de informações gerenciais (FACCI; MORIBE, 2003, p. 38).

Para Bio (1996), o sistema de informação contábil é composto por três etapas: coleta de dados de entrada, processamento destes dados e produção e distribuição de informações de saída.

Riccio (1989, p.164) afirma que “o sistema de informação contábil deve ser desenvolvido dentro do conceito amplo, isto é, ‘voltado à empresa’, ao contrário do conceito de sistema particular da área contábil”.

Conforme Padoveze (2004), para que um sistema de informação contábil tenha validade dentro de uma empresa, independentemente do seu porte, tem que apresentar três características fundamentais:

- Operacionalidade: as informações devem ser coletadas, armazenadas e processadas de forma operacional. São características básicas de operacionalidade os relatórios concisos, elaborados de acordo com as necessidades dos usuários, coletados de informações objetivas e de imediato entendimento pelo usuário, que não permitam uma única dúvida sequer, com apresentação visual e manipulação adequadas.
- Integração e navegabilidade dos dados: considera-se um sistema de informação contábil como integrado quando todas as áreas necessárias para o gerenciamento de informação contábil estejam abrangidas por um único sistema de informação contábil. Todos devem utilizar-se de um mesmo e único sistema de informação.
- Custo da informação: o sistema de informação contábil deve apresentar uma situação de custo abaixo dos benefícios que proporciona à empresa. Com a incorporação definitiva dos recursos computacionais, de macro e microinformática, na administração das empresas, entende-se que qualquer empresa, da microempresa às grandes corporações, tem condições de manter um sistema de informação contábil.

Riccio (1989, p. 57), por sua vez, argumenta que, com base no entendimento de diversos autores, os sistemas de informações contábeis são unânimes em:

- Reconhecer que, apesar de ter ainda como principal característica a mensuração monetária, o sistema de informação contábil deve fornecer informações não-monetárias a todos os usuários que delas necessitem.

- Afirmar que a informação contábil é instrumento para o processo de tomada de decisão, nos diversos níveis da organização.

Um sistema de informação contábil pode ser caracterizado como um processo contínuo, gerando, sobretudo, conhecimento. Matarazzo (2003, p. 16) apresenta uma seqüência de passos em que as demonstrações contábeis transformam-se em informações úteis às tomadas de decisão. Essa seqüência pode ser visualizada na Figura 8.



Figura 8 – Seqüência do processo contábil
Fonte: MATARAZZO (2003, p. 16)

Observa-se, a partir da Figura 8, que os fatos ou eventos econômico-financeiros são processados nos sistemas contábeis e transformados em dados. Estes são evidenciados através das demonstrações financeiras (relatórios). Estas demonstrações quando analisadas geram informações financeiras úteis para o processo de tomada de decisões.

Os relatórios assumem as mais diferentes formas de informação, sejam elas através de planilhas, textos, tabelas, gráficos, e visam atender às necessidades exigidas por seus usuários. Por isso, deverão ser elaboradas por profissionais capazes de transformá-los em informações úteis.

Padoveze (2004, p. 44) afirma que “o contador tem que respeitar a posição do usuário e sua forma de enxergar e utilizar a informação contábil”. Tanto o excesso como a organização imprópria das informações distribuídas em relatórios poderão virar ferramentas gerenciais inúteis.

Um sistema eficaz, segundo Riccio (1989), dá informações para três finalidades:

- Relatórios internos para administradores são utilizados no planejamento e no controle das atividades de rotina;
- Relatórios internos para uso na tomada de decisões especiais e nos planos em longo prazo;
- Relatórios externos para acionistas, governo e outros que se interessam pela organização.

Seguindo o raciocínio sistêmico, Riccio (1989, p. 163) enfatiza que “o sistema de informação contábil de fato abrange não somente a Contabilidade Financeira (Nível Operacional), mas também a Contabilidade Gerencial (Nível Tático)”.

A Contabilidade Financeira é a contabilidade geral necessária a todas as empresas, que fornece informações básicas aos seus usuários e é obrigatória para fins fiscais (IUDÍCIBUS *et al.*, 2007).

A Contabilidade Financeira lida com a elaboração e a comunicação de informações econômicas de uma empresa dirigidas a uma clientela externa: acionistas, credores (bancos, debenturistas e fornecedores), entidades reguladoras e autoridades governamentais e tributárias, enquanto que a Contabilidade Gerencial é o processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores (ATKINSON *et al.*, 2000).

Segundo Raupp (2002, p. 29):

Contabilidade Gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos (RAUPP, 2002, p. 29).

Contabilidade Gerencial significa o uso da Contabilidade como instrumento na tomada de decisão da alta administração, servindo de base para o acompanhamento das tendências e definição das estratégias no seu planejamento estratégico, na análise dos custos para os planos de investimentos e de orçamento, e o monitoramento dos resultados, comparados com referenciais e ou concorrentes nacionais e internacionais.

A Contabilidade Gerencial serve também como instrumento para atender à legislação fiscal, mediante acompanhamento dos impostos gerados pela empresa e sua evolução dentro das operações e resultados da organização. Os relatórios deverão evidenciar as principais transações geradoras dos impostos, com a finalidade de dar condições de análise e planejamento, visando à minimização do impacto de cada imposto para a empresa (RAUPP, 2002).

Em síntese, nota-se que a grande diferença entre a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial consiste no propósito: enquanto a primeira procura gerar informações para atender aos usuários externos, a segunda está mais preocupada com a informação útil ao usuário interno, especialmente os gestores.

3.4.1 Subsistemas do sistema de informação contábil

Segundo Bio (1996, p. 58), um “sistema de informações total de uma empresa é uma rede complexa de subsistemas. As relações de interdependência entre eles resultam da troca de informações que alimentam o sistema em geral”.

Nakagawa (1993, p. 96) comenta que um “sistema de informação é formado por vários subsistemas, como contabilidade, custos, orçamento, vendas e marketing. Logo, um sistema de informação contábil pode ser visto como um subsistema do sistema de informação total da empresa”.

Para Riccio (1989, p. 105), o “sistema de informação contábil se desdobra em subsistemas, podendo abordar três níveis de decisão: o operacional, o tático e o estratégico”, os quais são divididos em cinco subsistemas, a seguir:

- Subsistema de Contabilidade Operacional – compõe-se dos processos que decorrem diretamente do tipo de negócio e da organização da empresa. Este subsistema é eminentemente importador de dados.
- Subsistema de Planejamento – onde os critérios de performance para cada uma das áreas de responsabilidade são prefixados e transformados em resultados planejados.
- Subsistema de Contabilidade Geral – é o que exerce o papel de núcleo diretor de todo sistema, fixando os padrões Contábeis e Legais e os parâmetros de avaliação decorrentes das decisões do administrador do sistema sobre o que e como será controlado e avaliado.
- Subsistema de Banco de Dados – onde reúne as atividades de armazenamento e administração de todos os dados do sistema dentro das técnicas de banco de dados.
- Subsistema de Suporte e Decisão – por meio de processos específicos de simulação, modelagem financeira e inteligência artificial, suporta os objetivos de tornar o sistema de informação contábil um instrumento estratégico para a empresa. Este subsistema contém os processos da chamada Contabilidade Gerencial, mas vai além desse ponto ao incluir também a utilização da Inteligência Artificial e de Subsistemas Especialistas.

Para Ludícibus (2006, p. 172), o sistema contábil-financeiro é o mais importante e maior subsistema de uma empresa, por isso, é fundamental que os dirigentes de cada setor sejam entrevistados, a fim de conhecerem quais informações eles necessitam para realizar suas funções e saber como gostariam de receber essas informações, como, por exemplo, qual a periodicidade e a complexidade dos relatórios.

Laudon e Laudon (1999, p. 297) ressaltam, conforme se visualiza no Quadro 3, que os objetivos básicos do sistema de informações contábeis são:

Sistema/Aplicação Contabilidade	Objetivo
Contas a Receber	Monitorar o dinheiro devido à empresa; emitir cobranças.
Contas a Pagar	Monitorar os débitos da empresa.
Livro Razão	Resumir as contas da empresa utilizadas para preparar balanços contábeis e declarações de rendimentos.
Folha de Pagamento	Gerenciar os registros de pagamentos e emitir contracheques.
Gerência de Caixa	Monitorar as receitas e despesas da empresa
Processamento de Empréstimos	Monitorar as transações de empréstimos a clientes e empréstimos comerciais e transações com cartões de crédito; calcular juros e emitir declarações de faturamento.
Processamento de Cheques	Monitorar os depósitos e pagamentos de contas de cheques; emitir declarações sobre as atividades e balanços das contas de cheques.
Comércio de Papéis Negociáveis	Monitorar a compra e venda de ações.

QUADRO 3 – Objetivos gerais do SIC
Fonte: Laudon; Laudon (1999, p. 297)

Iudícibus (2004, p. 28/29) resume a abordagem sistêmica da seguinte forma:

Esta parece ser uma base profícua para a Contabilidade, que, de fato, pode ser conceituada como o método de identificar, mensurar e comunicar informações econômica, financeira e social, a fim de permitir decisões e julgamentos adequados por parte dos usuários da informação. Este processo de comunicação implica o reconhecimento dos tipos de informação necessária para cada principal usuário da informação contábil e a avaliação da habilidade dos usuários em interpretar a informação adequadamente. Não parte de posições doutrinárias sobre qual é o tipo de decisão que leva a resultados adequados e não entra em critérios de julgamento tanto sobre a ética de determinado procedimento como sobre o uso dos poderes societários, mas procura entender as necessidades expressas de cada usuário e fornecer uma resposta adequada, com a única ressalva de que envolve, por parte do contador, um entendimento sobre as restrições de mensuração da própria Contabilidade. Realça, assim, a noção de relevância, talvez uma das poucas formas de delimitar a quantidade e a qualidade da informação prestada; caso

contrário, não saberíamos quais os limites a serem impostos à comunicação e à informação. Envolve um processo de participação entre usuário e Contabilidade e uma noção sistêmica da Contabilidade dentro do processo ou sistema de informação empresarial (IUDÍCIBUS, 2004, p. 28/29).

3.4.2 Características da informação contábil

Atkinson *et al.* (2000) apresentam uma visão das características da informação contábil de acordo com a Contabilidade Financeira e a Contabilidade Gerencial, ilustrando as diferenças existentes entre elas, no Quadro 4.

	Contabilidade Financeira	Contabilidade Gerencial
Usuários	Externos: acionistas, clientes, fornecedores, governo, credores, investidores.	Internos: proprietários/administradores e funcionários.
Objetivo	Gerar informações para os usuários externos.	Informar decisões internas tomadas pelos funcionários e gerentes; controle sobre desempenho operacional.
Data	Histórica, atrasada.	Atual, orientada para o futuro.
Restrições	Regulamentada: dirigida por regras e princípios fundamentais da contabilidade e pelo governo.	Desregulamentada: sistemas e informações determinadas pela administração para satisfazer as necessidades estratégicas e operacionais.
Tipo de informação	Somente para mensuração financeira.	Mensuração física e operacional dos processos, tecnologias, fornecedores.
Natureza da informação	Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa.	Mais subjetiva e sujeita a juízo de valor, válida, relevante, acurada.
Escopo	Muito agregada; reporta toda a empresa.	Desagregada; informa as decisões e ações locais.

QUADRO 4 – Características básicas das contabilidades financeira e gerencial
Fonte: Atkison *et al.* (2000, p. 38)

Por outro lado, o Fasb (1980) apresenta as características da informação contábil com o propósito de examinar tais características, através de uma hierarquia, conforme sua utilidade para a tomada de decisão, que está ilustrada na Figura 9.

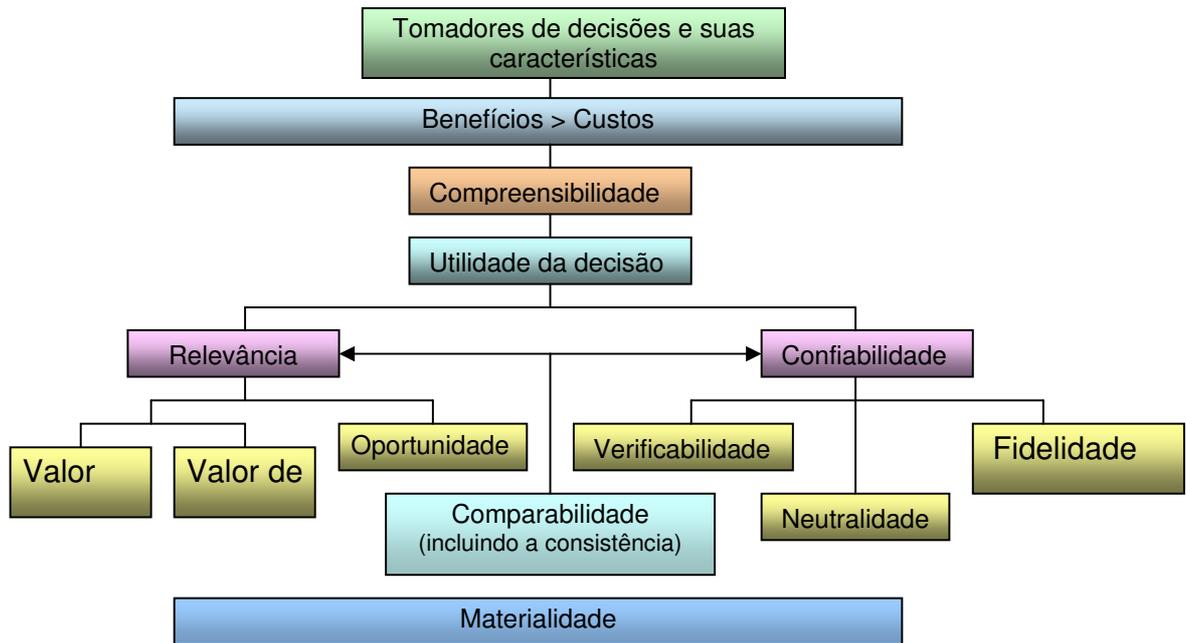


FIGURA 9 – Características qualitativas da informação contábil
 Fonte: FASB (1980, p. 20)

Na hierarquia apresentada, na Figura 9, são identificadas as características primárias e secundárias para se ter uma informação útil, observando uma restrição geral que é a análise da relação Custo-Benefício; a Compreensibilidade segue como qualidade específica do usuário e a Materialidade da informação como limite de reconhecimento. As qualidades primárias, tidas como essenciais de decisões específicas, são a Relevância e a Confiabilidade; enquanto que as qualidades secundárias e interativas são a Comparabilidade, a Uniformidade e a Consistência.

Observa-se que no topo da hierarquia têm-se os tomadores de decisões e suas características. De acordo com o FASB (1980), cada gestor julga que tipo de informação contábil atende a sua necessidade, sendo esse julgamento influenciado por fatores como a decisão que precisa ser tomada, o processo decisório a ser utilizado, as informações já adquiridas ou que podem ser obtidas em outras fontes e a capacidade do tomador da decisão, para processar a informação. O FASB (1980) ainda salienta que uma informação pode ser adequada para um usuário e não sê-lo para outro.

A Deliberação nº 29, da CVM (1986) tratou da “Estrutura Conceitual Básica da Contabilidade”, apresentando, também, as características da informação contábil. Contrapondo com a estrutura do Fasb (1980), que traz a devida preocupação com a inteligibilidade (compreensibilidade) da informação frente ao usuário, a Deliberação nº 29, da CVM (1986) não contempla explicitamente esta qualidade da informação.

A Resolução nº 785, do CFC (1995) em consonância com os entendimentos do Fasb (1980) e da Deliberação nº 29, da CVM (1986) sobre as características da informação contábil, também se manifestou abordando notadamente os aspectos de confiabilidade, tempestividade (oportunidade), compreensibilidade e comparabilidade, já retratados naqueles retrocitados dispositivos normativos.

Levando-se em consideração que a escolha da combinação satisfatória das características da informação contábil depende das necessidades dos usuários, e a existência de diferentes usuários pressupõe diferentes preferências, a Contabilidade na sua função de bem informar não pode fugir do firme propósito de fornecer um conjunto básico de informações úteis para a maioria dos seus usuários.

Conforme a Deliberação nº 29, da CVM (1986), uma forma prática de verificar se a Contabilidade está alcançando os seus objetivos é pesquisar periodicamente qual o grau de utilização de informações contábeis por parte de grupos de usuários para os quais, de antemão, se acredita que as mesmas devam ser de grande utilidade.

Nesse propósito, ratifica-se a importância do referido estudo, que trata objetivamente da busca em identificar e analisar a utilidade das informações contábeis, em perfeita sintonia com o que a Deliberação nº 29, da CVM (1986) determina, apenas delimitando o cenário de atuação que é o da empresa de pequeno porte, objeto do capítulo 4.

4. IMPORTÂNCIA DA PEQUENA EMPRESA

Este capítulo tem por objetivo apresentar conceitos e classificações das empresas de pequeno porte, sob uma perspectiva global, evidenciando sua importância na conjuntura econômica, salientando o desafio que se impõe à sua sobrevivência. Para isso, será contextualizado o ambiente histórico no qual estão inseridas e o desenvolvimento dessas empresas no Brasil, a partir das políticas adotadas para esse fim.

4.1 Evolução histórica

Historicamente, o poder econômico se caracterizou pelo domínio das grandes corporações, em que os Estados vislumbravam uma perspectiva de crescimento e desenvolvimento. A gerência científica, o controle de tempo e movimento (taylorismo), a produção em série e a massificação do produto (fordismo) são exemplos dos esforços empreendidos em favor das grandes organizações (LACERDA, 2006).

O modelo de desenvolvimento econômico adotado mundialmente baseava-se nas grandes empresas de produção de capital intensivo e de moderna tecnologia, devido principalmente à expectativa de progresso, produtividade, estabilidade de emprego e conquista de tecnologia. Esta estratégia de desenvolvimento tendia a ignorar o potencial das pequenas empresas. As grandes empresas, por seu lado, eram tidas como âncoras de sustentação para o crescimento e o progresso econômico, que, por sua vez, produziram a necessária economia de escala, com alta produtividade e eficiência.

Sob esse enfoque, as pequenas empresas tinham uma função transitória. Seu potencial era absolutamente ignorado e eram necessárias apenas nos países que se encontravam na fase inicial de industrialização. Acreditava-se, à época, que no decorrer da maturação econômica, essas empresas declinariam, gradualmente (KASSAI, 2002).

No sentido reverso das previsões, a partir do início dos anos 70, a percepção mundial sobre as pequenas empresas foi se modificando; o papel da pequena empresa na economia foi revisto e sua importância no crescimento econômico reconhecida.

Tal fato ocorreu devido à crise econômica que se abateu sobre os países desenvolvidos ou em fases de desenvolvimento. As grandes empresas, que, até o momento, eram a base de desenvolvimento econômico do mundo industrializado, encontravam-se em dificuldade, passando a demitir grande número de empregados. Paralelamente, as pequenas empresas começaram a absorver esse contingente de mão-de-obra (PIORE; SABEL, 1989).

O ressurgimento das pequenas empresas, como tema de discussão, aconteceu com a promulgação do conceito de setor informal, pelo *World Employment Programme do International Labour Office (ILO)*, no início dos anos 70. O resultado do estudo revelou que muitos países em desenvolvimento eram incapazes de integrar o crescimento da força de trabalho urbana no mercado de trabalho. Investigações sobre desemprego e subemprego, associadas à alta urbanização, evidenciaram que considerável parte da população sobrevivia devido a atividades econômicas de pequena escala. Então, foi solicitado aos governos dos países em desenvolvimento que adotassem políticas de promoção e encorajamento das pequenas empresas (SPÄTH, 1994).

Para reforçar esse ponto de vista, em 1985, a *Organization for Economic Co-operation and Development (OECD)*, em trabalho realizado entre seus países membros, evidenciou uma tendência de concentração de empregos em pequenas empresas. Constatou, também, que as pequenas empresas foram as maiores responsáveis pelo crescimento da oferta de emprego nos últimos 10 a 15 anos, nesses países, consolidando o grau de importância dessas entidades em nível mundial (MOTTA, 2000).

4.2 Definição e classificação da pequena empresa

Todo esforço de definição e classificação de pequenas empresas decorre, precisamente, da inevitável necessidade de aplicação de medidas de apoio e estímulo que conduzam ao seu fortalecimento e expansão.

Para o alcance desses objetivos, faz-se necessário que as distorções sejam diluídas, no sentido de que essas empresas possam usufruir dos benefícios e incentivos previstos e do tratamento diferenciado concedido a esse segmento.

A definição de pequena empresa torna-se, às vezes, complexa, arbitrária e heterogênea, pois instituições, associações e pesquisadores adotam critérios distintos para propósitos diferentes. Vêm-se definições baseadas no número de empregados, no capital social, na receita bruta, na receita operacional líquida, no grau de sofisticação tecnológica etc, considerados de forma isolada ou em conjunto (LACERDA, 2006).

Segundo Pinheiro (1996), os EUA foram os primeiros a definir pequena empresa. Segundo a definição oficial dada pelo *Selective Service Act*, de 1948, a pequena empresa deveria atender aos seguintes critérios:

- a) Posição não dominante no comércio ou indústria da qual faz parte;
- b) Número de empregados não superior a 500;
- c) Possuída e operada independentemente.

Leone (1999) explica que é possível compreender as pequenas empresas mediante o estudo de seu tamanho, pois é pelo porte que elas se destacam das outras categorias empresariais, porquanto, dependendo do tamanho, as empresas revelam comportamento econômico e social diferenciado e, conseqüentemente, apresentam problemas diferentes e recursos distintos para solucioná-los.

Essa posição é reforçada por Almeida (1994), que, de maneira quase que idêntica, diz que cada empresa, em função do seu tamanho, tem características diferentes, o qual é determinante para se estabelecer o porte como principal fator de classificação das empresas.

Nessa perspectiva, Almeida (1994) ainda afirma que os estudiosos do assunto, na tentativa de resolver a questão, seguiram por três caminhos distintos: o critério quantitativo, o qualitativo e combinação de ambos. Enquanto o critério quantitativo enfatiza o caráter econômico e ou contábil, o qualitativo é de natureza gerencial e social.

Os dados quantitativos são necessários para dimensionar e comparar certos aspectos, funções e problemas das pequenas empresas, atingindo diversos componentes da atividade empresarial, notadamente o valor do capital social, do ativo fixo, do faturamento e o número de empregados.

Este critério é o mais utilizado, por apresentar algumas vantagens, (MOTTA, 2000):

- a) Permite a rápida determinação do porte da empresa;
- b) É fácil de ser coletado;
- c) Possibilita análises comparativas.

Em contrapartida, Rattner *et al.* (1985) asseguram que a definição do tamanho, por indicadores quantitativos (valor do capital social, do ativo imobilizado, de vendas e o número de empregados) não fornece informações com validade e correção adequadas acerca do comportamento da organização, seu inter-relacionamento e posição dentro do segmento mercadológico em que atua, uma vez que representam óticas diferentes e revelam problemas específicos das empresas.

Lacerda (2006, p. 40) considera, em razão dessa multiplicidade de critérios, a seguinte classificação:

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

Os parâmetros qualitativos que, quase sempre, explicam o comportamento econômico das organizações, evidenciam uma imagem mais próxima da realidade da empresa, porquanto analisam aspectos como estrutura interna, gestão, estilo de

direção, atitudes dos dirigentes, condições de participação e domínio do mercado em termos de concorrência etc., podendo oferecer subsídios para o estudo do comportamento de uma entidade (LEONE, 1999).

A classificação mista, como resultado da associação de aspectos qualitativos e quantitativos, combina indicadores econômicos e sociais que, segundo Lacerda (2006 p. 41), “parece permitir análise mais adequada para fins de categorização de empresas”, pois leva em consideração fatores econômicos, características sociais e políticas da empresa e do ambiente em que esta atua.

Considerando todos os aspectos supracitados, Lacerda (2006, p. 41) parte de um enfoque sociológico, definindo Empresa de Pequeno Porte (EPP) como:

[...] todas aquelas empresas que sofrem a influência das decisões tomadas pelo poder econômico da Nação, pouco podendo fazer para influir nelas. São muito mais objetos do que agentes ou participantes dessas decisões.

Independentemente do critério é relevante mostrar a diversidade de métodos de classificação, em razão, sobretudo, da influência das instituições no processo de regulação e tributação dessas organizações.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), por exemplo, diversifica bastante, pois leva em conta a região, o Estado e ou Município e, dentro dessas condições, avalia indicadores como o porte econômico-financeiro, o ramo de negócio e a forma jurídica. No entanto, estatisticamente, o Sebrae faz a classificação das empresas de pequeno porte em função do número de funcionários, combinado com o setor em que a empresa atua (SEBRAE, 2007), ou seja: na indústria consideram o intervalo entre 20 e 99 empregados; no comércio e serviços observam o intervalo entre 10 até 49 empregados.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2007), por outro lado, classifica como empresas de pequeno porte aquelas que apresentam receita operacional bruta anual de R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais) a R\$ 10.500.000,00 (dez milhões e quinhentos mil reais).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2003) utiliza o mesmo critério de classificação do Sebrae (2007), classificando de acordo com o número de pessoas ocupadas no setor.

Essa multiplicidade de métodos causa apreensão e complica a posição dos empreendedores, porque essas empresas recebem incentivos dos Governos Federal, Estadual e Municipal. Os critérios dessas entidades são diferentes e, muitas vezes, as empresas conseguem algumas isenções e outras não, em razão dos enquadramentos a que estão sujeitas, notadamente quando atendem os fins em termos de Imposto de Renda, e não se enquadram nos limites de isenção do Imposto sobre Serviços (ISS) e do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS).

4.3 Cenário mundial

Sengenberger (1994) realizou uma pesquisa sobre a tendência de oferta de emprego por empresas de pequeno porte formalmente constituídas. A análise destes dados evidencia uma tendência temporal de declínio e crescimento, durante a mesma época, em vários países. Observa-se que apesar da oferta de emprego por pequenas empresas ter apresentado uma tendência de queda, entre o final dos anos 60 e início dos anos 70, o processo decrescente se reverte, nos anos 80, conforme mostra a Tabela 1.

TABELA 1 – Tendência temporal da porcentagem de mão-de-obra ocupada em pequenas empresas nos países desenvolvidos

ANO PAÍS	1958	1959	1961	1963	1968	1971	1972	1979	1981	1982	1985
JAPÃO											
Pequenas 1		46.7			45.0	45.5		49.3		48.8	
Pequenas 2						53.3		57.3		56.6	55.7
EUA											
Pequenas	41.3			39.9			41.3			45.7	
FRANÇA											
Pequenas						39.0		43.4			46.2
ITÁLIA											
Pequenas			63.5			61.6			69.3		

Notas: Pequenas – menos de 100 empregados

(1) *Basic Survey of Employment Structure*

(2) *Annual Report of the Labour Force Survey*

Fonte: Adaptado de SENGENBERGER (1994)

Conforme os dados apresentados na Tabela 1 é importante ressaltar que, em todos os casos, o acréscimo na oferta de emprego pelas pequenas empresas coincidiu com o decréscimo na oferta pelas grandes organizações. Tal fato provocou outra mudança nos setores econômicos desses países: uma recomposição estrutural, em que as empresas prestadoras de serviços se sobressaíram às indústrias na geração de empregos.

Dentro dessa mesma linha de raciocínio é válido ressaltar outro estudo sobre a importância das pequenas empresas para a prosperidade econômica de um país, quando comparou a experiência Européia e Americana, realizado pelo *Small Business Administration* (SBA).

De 1960 a 1984 o crescimento econômico da Europa e dos EUA foi parecido: de 3,3% anual para a União Européia e de 3,1% para os EUA. Porém, apesar desta similaridade, há diferenças fundamentais. Enquanto o total de emprego da União Européia estava estacionado, nos EUA, este aumentou em 33 milhões. O desemprego ficou ao redor de 5% nos EUA de 1960 a 1975 enquanto que na Comunidade Européia estava ao redor de 3%. Em 1982, tanto na União Européia quanto nos EUA, o desemprego estava em 10% e este permaneceu em 10% na Europa enquanto que nos EUA caiu pela metade (SBA ADVOCACY, 1998 a) (MOTTA, 2000, p. 76).

Longenecker *et al.* (1997) afirmam que o crescimento da participação das pequenas empresas na economia também foi observado pelos tablóides periódicos de

negócios e, citando um artigo publicado pelo *The Economics*, diz que, apesar das fusões cada vez maiores e barulhentas, a mudança de maior vulto, que está se impondo ao mundo dos negócios, é a de que as empresas estão ficando cada vez menores. Ainda conforme o citado artigo, até meados da década de 1970, o tamanho das empresas, em toda parte, vinha crescendo e o número de autônomos caindo. Porém, a situação se inverteu, com o encolhimento das grandes empresas e a expansão gradativa das pequenas.

4.3.1 Fatores determinantes da expansão das pequenas empresas

A expansão das pequenas empresas em economias de países desenvolvidos e em vias de desenvolvimento tem vários fatores determinantes, a saber (MOTTA, 2000):

- Políticas públicas de apoio, notadamente voltadas para a redução de impostos e desregulamentação, uma vez que a intervenção governamental impede seu desenvolvimento;
- Apoio por parte das grandes empresas, através do processo de terceirização de serviços, como forma de suscitar a criação de pequenas empresas para ocupar tarefas antes executadas internamente;
- Especialização flexível, que é a substituição do modo de produção em massa por uma alternativa baseada em pequenas empresas.

Embora mencionado anteriormente por Motta (2000), é fundamental que se reforce a postura tomada pelas grandes empresas, que, na tentativa de se adequarem às exigências da nova economia, sofreram processos de enxugamento em suas estruturas (*downsizing*), como forma imediata de reduzir custos, além de se dividirem em unidades menores, para se tornarem mais ágeis no processo de inovação. Com a redução de tamanho, passaram a terceirizar várias atividades, objetivando ganhar

flexibilidade e enxugar custos, favorecendo a criação de muitas organizações menores que se tornaram suas parceiras.

As empresas de pequeno porte, portanto, são unidades complementares aos oligopólios, ocupando-se de mercados em que as empresas de maior porte não têm mais interesse de atuar. Embora muitas unidades econômicas de pequeno porte sobrevivam numa relação de dependência às grandes empresas, através de subcontratações, fornecimento de insumos, compra e uso de tecnologia, assistência técnica etc., tendem a aumentar sua participação na economia (PINHEIRO, 1996).

É relevante salientar que sua existência e importância não estão ligadas apenas ao fato de seu atrelamento às grandes empresas, mas devido ao papel expressivo que desempenham, sendo de extrema representatividade para o crescimento econômico e social de um país.

4.4 Cenário nacional

O processo de industrialização brasileira acelerou-se a partir da década de 50. Até meados da década de 1970, a preocupação dos empresários residia basicamente no aumento de vendas, otimização das estratégias de marketing e as formas de maximizar o volume de produção, período aquele em que um mercado consumidor pouco exigente absorvia os custos decorrentes dessas políticas (COUTINHO, 1997).

No início dos anos 80, com a segunda crise do petróleo, atingindo todos os segmentos da sociedade, mundialmente, a realidade brasileira mudou. Houve retração nos mercados, que se tornaram bem mais exigentes, passando a enfatizar a fixação de volumes de produção compatíveis com a demanda, fixação de padrões de qualidade com estratégia de marketing e, sobretudo, redução de custos (MOTTA, 2000).

Esse cenário adverso e as várias crises econômicas que assolaram o País àquela época (década de 80), notadamente com a exacerbação da espiral inflacionária,

que requeriam das empresas respostas rápidas, culminaram por evidenciar uma excessiva taxa de mortalidade das empresas, mas também incrementando incentivos na busca e implantação de novos modelos de gestão (MOTTA, 2000).

Nessa perspectiva, as empresas brasileiras ficaram mais expostas ao ambiente competitivo internacional e, por questões de sobrevivência, foram compulsoriamente exigidas, no sentido de alcançar eficiência e eficácia compatíveis com as de seus competidores no exterior (OLIVEIRA, 2005).

Conforme Motta (2000), os padrões nacionais comparados com os internacionais revelam uma defasagem tecnológica provocada pela falta de investimento na área de Pesquisa e Desenvolvimento, além de baixos níveis de produtividade e custos elevados em seus processos produtivos, principalmente nas pequenas empresas.

Para atingir os padrões internacionais, as organizações brasileiras tiveram que investir em tecnologia, pesquisa, adoção de inovações gerenciais e organizacionais e no relacionamento cooperativo entre fornecedores e produtores.

4.4.1 Legislação brasileira

O reconhecimento da capacidade das empresas de pequeno porte em prol do desempenho da política do Estado, com vistas ao fortalecimento econômico e ao desenvolvimento social, traduziu-se na Lei 7.256, de 27/11/1984, conhecida como a Lei do Estatuto da Microempresa, ocasião em que os pequenos comerciantes passaram a ter alguns benefícios que foram além da mera isenção tributária ou da simplificação de controles administrativos. Foram previstas, também, a simplificação do registro, a diminuição de exigências previdenciárias e trabalhistas em relação a seus empregados, além da concessão de apoio creditício e gerencial.

Os benefícios assegurados ao enquadramento nas categorias de microempresa ou de empresa de pequeno porte, se destacam, no Quadro 5.

BENEFÍCIOS	
1	Facilidade de constituição e funcionamento, com tratamento diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial;
2	Eliminação de exigências burocráticas e obrigações acessórias que sejam incompatíveis com o tratamento simplificado e favorecido da Lei;
3	Dispensa de cumprimento de diversas obrigações acessórias previstas na Consolidação das Leis do Trabalho – CLT;
4	Prioridade no recebimento de orientações por parte da fiscalização trabalhista e previdenciária;
5	Observância do critério da dupla visita pela fiscalização trabalhista antes da lavratura de autos de infração;
6	Apoio creditício junto às instituições financeiras públicas e privadas, com linhas de crédito específicas;
7	Apoio com mecanismos que propiciam treinamento, desenvolvimento gerencial e capacitação tecnológica, articulados com operações de financiamento;

QUADRO 5 – Benefícios assegurados às micros e pequenas empresas
 Fonte: FIESP (2004, *apud* OLIVEIRA, 2005)

Outro ponto fundamental no processo de incentivo, visando à construção do seu fortalecimento e expansão, foi da promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil, de 1988, em seu Artigo 179, que dedicou atenção especial às Empresas de Pequeno Porte (EPP) ao textualmente determinar:

A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.

Porém, a Lei 8.864, de 28/03/1994, que instituiu o denominado Novo Estatuto das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte, foi o marco que efetivamente reconheceu as pequenas empresas no Brasil. Nos termos do referido dispositivo legal, as EPP seriam as pessoas jurídicas que possuíssem uma receita bruta anual igual ou superior a 700.000 UFIRs – Unidade Fiscal de Referência.

No entanto, o atual Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte está no bojo da Lei 9.841, de 05/10/99, cujos valores estão atualizados nos termos do Decreto 5.028, de 31/03/2004, onde as empresas com receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e

cinco reais e quatorze centavos) e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil e duzentos e vinte e dois centavos) são consideradas empresas de pequeno porte.

A partir de 2004, o governo começava a dar os primeiros passos rumo à aprovação da Lei Geral para Micro e Pequenas Empresas, que viria para estabelecer e regulamentar os estímulos e incentivos para o setor. Enfim, em 15 de dezembro de 2006, a nova legislação foi sancionada. Em 1º de julho de 2007, a Lei Geral entrou em vigor, porém algumas das novas regras ainda dependem da regulamentação de outras leis nos governos estaduais e municipais.

O referido dispositivo legal, de acordo com o Sebrae (2007), define como microempresa, o empreendimento com receita bruta anual inferior a R\$ 240 mil e como empresa de pequeno porte aquele que faturar até R\$ 2,4 milhões no ano.

A introdução de um sistema mais simples e justo de pagamento de impostos e contribuições, crédito facilitado, redução da burocracia e maior acesso às compras governamentais, às exportações e às novas tecnologias são amostras do que é esperado com a nova lei.

A nova lei traz uma parte que podemos chamar de 'desamarração', a qual irá facilitar os primeiros passos da MPEs, diminuindo a burocracia. É também há a parte que chamamos de 'empurrão', que é o incentivo à atuação dessas empresas em novos mercados (SEBRAE, 2007, p. 2)

A principal mudança fica por conta da nova forma de tributação, regime apelidado de Supersimples. Este é um sistema de pagamento de impostos e contribuições unificado, que diminui a burocracia na hora de pagar os encargos e também diminui o valor total pago por pequenos empreendedores. Contudo, as secretarias de fazenda dos municípios e Estados são as que mais têm temido e criticado esse novo sistema, já que o Supersimples será recolhido e repassado a eles pelo Governo Federal.

Como toda inovação, porém, esse diploma legal traduz os anseios dos agentes econômicos pela redução da carga tributária e, paradoxalmente, dúvidas quanto à sua eficácia. Se, de fato, for implementada a abertura de mercado na compra de bens e serviços das microempresas pelo poder público, os avanços serão significativos. Entretanto, sobrelevando os interesses fiscalistas, ela produzirá efeitos contrários às suas pretensões.

4.4.2 O papel das pequenas empresas no Brasil

Uma importante contribuição das 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 (IBGE, 2003).

Tal contribuição pode ser expressa pelos seguintes números, considerando apenas as empresas formalmente constituídas, conforme ilustra o Gráfico 1.

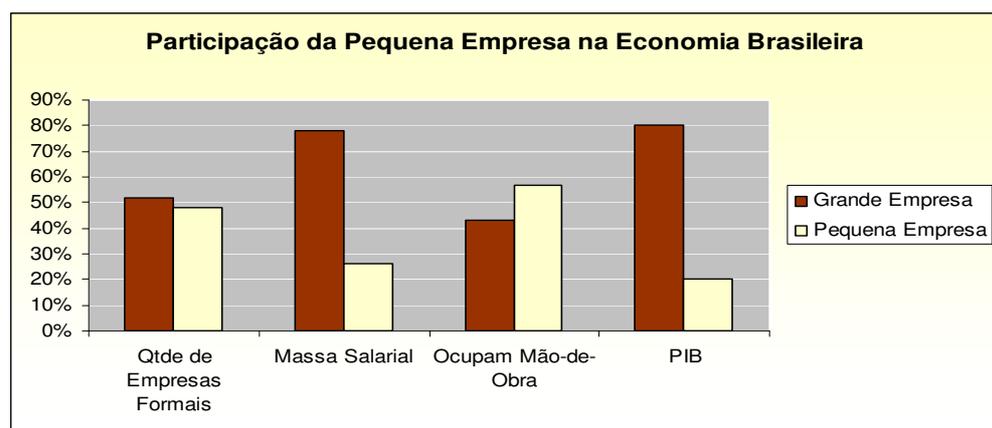


GRÁFICO 1 – Participação da Pequena Empresa na Economia Brasileira
Fonte: Elaborada a partir de dados do IBGE (2003 *apud* SEBRAE, 2005)

Segundo evidencia a Figura 10, as pequenas empresas representam 99,2% do total de empresas formalmente constituídas do País, contra apenas 0,8% de grandes empreendimentos, caracterizando em termos de quantidade uma participação significativa. Atualmente, estas pequenas empresas atuam nos mais diversos setores da economia, dentre os quais: industrial; comercial; de serviços; construção; e transporte.

Ainda, conforme a Figura 10, essas empresas respondem por 57,2% do pessoal ocupado (empregados, proprietários e sócios), contra 42,8% das grandes empresas. Pagam 26% dos salários e outros rendimentos (incluindo retiradas de proprietários e sócios) e respondem por 20% do Produto Interno Bruto (PIB).

Apesar dessa representatividade, os empresários, de forma geral, consideram-se prejudicados frente à intrincada burocracia do governo brasileiro. As empresas de pequeno porte sempre foram relegadas a um segundo plano, no bojo dos sucessivos modelos econômicos implantados neste País. As políticas de desenvolvimento e os investimentos quase sempre foram direcionados para projetos de grande porte.

A despeito do passar de várias décadas sem qualquer benefício governamental, essas entidades se mantiveram operantes, gerando novos empregos, introduzindo inovações, estimulando a competição, auxiliando as grandes empresas e contribuindo com a produção de bens e serviços, isto é, cumprindo um papel de expressiva importância dentro da economia, inclusive, segundo Kanitz (2004), sendo alternativa para diminuição da pobreza, da marginalidade, das desigualdades sociais e da concentração de renda.

Para Pinheiro (1996), além da representação econômica, essas entidades desempenham um papel social de considerável amplitude. Igualmente às microempresas, são geradoras de recursos para as camadas de baixo poder aquisitivo da população e suas atividades estão dirigidas para as necessidades de consumo desse contingente populacional. Acrescenta o autor (PINHEIRO, 1996, p. 98), ainda,

que a verdade dessas considerações está no fato de que os programas para essas empresas se estribam em premissas, tais como:

- Oportunidade de auto-emprego entre os pobres;
- Crescimento econômico baseado em iniciativas de negócios de pequena escala;
- Formação de uma base econômica para expansão dos negócios;
- Uso de recursos naturais no processo de desenvolvimento econômico;
- Desenvolvimento de estratégias que ajudam a passar as iniciativas econômicas do setor informal para o setor formal;
- Oportunidade de desenvolvimento econômico para as populações locais;
- Redução da pobreza através da geração de novas fontes de renda;
- Ambiente de incubação onde os serviços e tecnologias locais podem ser alimentados para expandir a base econômica do país;
- Desenvolvimento de talento e de habilidades empresariais.

Cher (1991, p. 58) atribui às pequenas empresas algumas características próprias e exclusivas: “significativa contribuição na geração do produto nacional, na absorção de mão-de-obra, a flexibilidade locacional (espalham-se por todo o território nacional) e o caráter majoritariamente nacional (predominância do capital nacional privado)”.

Kanitz (2004, p. 69) afirma que a existência de um expressivo número de pequenas empresas leva à menor concentração de mercado e induz à melhor distribuição de renda, favorecendo a estabilidade social e política. Uma estrutura de mercado menos concentrada permite maior dinamismo e aumenta as chances de alocação de recursos mais condizentes com a demanda. Além disso, leva à redução dos problemas inflacionários, decorrentes da existência de oligopólios com grande poder sobre o estabelecimento de preços no mercado.

Assim sendo, a importância das pequenas empresas não se restringe à geração de emprego, mas representa uma oportunidade de fortalecimento econômico e desenvolvimento social ao país:

[...] o que fará o Brasil crescer serão as forças como pequenos e médios empresários, e também jovens empreendedores que abrem franquias nos mais diferentes pontos do país. O importante não é mais uma grande e abrangente política econômica, e sim a eficiência gerencial de milhares de pequenas e média empresas. Se estas falharem no seu trabalho, aí sim o Brasil não irá mais para frente (KANITZ, 2004, p. 70).

5. GESTÃO NA PEQUENA EMPRESA

Uma administração eficaz tem condições de conseguir, em longo prazo, o desenvolvimento da empresa e a otimização dos seus resultados, quaisquer que sejam as circunstâncias que influenciam o seu desempenho hoje e no futuro. Todavia, segundo Guerreiro (2006, p. 20), “administrar é tarefa difícil e complexa em decorrência da quantidade e características distintivas dos fatores a serem manipulados, além da influência das próprias dimensões da empresa”.

Nesse contexto, este capítulo procura evidenciar uma visão geral dos fatores que se julga determinantes na gestão de uma pequena empresa, quais sejam: o ambiente em que está inserida, os recursos disponíveis e a ação gerencial.

5.1 O ambiente em que está inserida a pequena empresa

Enfatizou-se nos capítulos anteriores a imprescindível necessidade de resposta da empresa às pressões do ambiente em que está inserida, como requisito indispensável à sua continuidade. Destacou-se, também, que é absolutamente necessário manter-se um equilíbrio em suas relações com as variáveis integrantes desse mesmo ambiente, como forma de garantir a sobrevivência do empreendimento. Desse modo, a empresa deve estar em perfeita sintonia com a sua missão e objetivos e, dentro dessa dinâmica, a gestão passa a ser a responsável pelo alcance da eficiência e eficácia da organização.

Existe nas empresas uma obsessão universal pelo crescimento, acompanhada por uma idolatria do gigantismo, que se espalha por todos os ramos de atividade. Há uma crença generalizada de que o que é grande é melhor e mais eficaz, entretanto, o que se observa na atividade econômica é que essa crença não é verdadeira. Para certas atividades econômicas, as grandes empresas são mais eficazes; no entanto, do ponto de vista econômico-social, na grande maioria das atividades as pequenas e médias empresas são mais eficazes (SANCHES, 2005, p. 24).

Assim, considerando o ambiente econômico brasileiro, delimita-se o cenário das pequenas empresas, devido às suas especificidades, bem diferentes da realidade das grandes empresas, conforme observa-se nos posicionamentos de diversos estudiosos acerca do assunto.

Vieira e Ferro (1985) acreditam na existência de uma forte pressão que as pequenas empresas enfrentam na luta pela sobrevivência e afirmam que essa pressão é mais intensa e de natureza diferente das dificuldades enfrentadas pelas unidades de grande porte dentro do sistema econômico brasileiro.

Rattner *et al.* (1985, citando Sato, 1977) observaram que a problemática das pequenas empresas não é exclusiva do subdesenvolvimento e não pertence a determinada etapa do desenvolvimento capitalista, senão que é inerente ao próprio capitalismo. Assim, a dinâmica e o problema da 'sobrevivência' destas empresas devem ser vistos e relacionados com os processos de acumulação, centralização e dispersão de capital existentes em âmbito mundial.

Longenecker *et al.* (1997) afirmam que a existência contínua de pequenas empresas em um sistema econômico competitivo evidencia por si só a ação eficiente da pequena empresa. Para estes autores, se elas fossem irremediavelmente ineficientes e não oferecessem nenhuma contribuição, seriam forçadas a sair dos negócios em benefício dos concorrentes mais fortes.

Souza (1997), de outra forma, diz que estas empresas têm, no mínimo, a função primordial de complementar a estrutura produtiva da economia. Entretanto, opina que a evolução da tecnologia e dos mercados tende a alterar suas posições relativas e suas funções, mas não a eliminá-las, enquanto manifestações do pequeno capital e não como unidades individuais.

Para Porter (1986, p. 80), "a concorrência de um setor depende de cinco forças competitivas: poder de negociação de fornecedores, ameaça de novos entrantes,

poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos e serviços substitutos e a rivalidade entre as empresas existentes”.

O poder de negociação de fornecedores é ameaça de elevação de preços e redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos. O determinante da ameaça de novos entrantes depende, especialmente, das barreiras de entrada existente, que têm seis fontes principais: economias de escala, diferenciação do produto, necessidades de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição e desvantagens de custo independentes de escala (PORTER, 1986). Segundo Sebrae (2005) nos setores em que atua grande parte das pequenas empresas, as barreiras de entrada tendem a ser baixas, o que aumenta a possibilidade de entrada de novas empresas e, conseqüentemente, a competição entre elas.

No que se refere ao poder de negociação dos compradores, Porter (1986) afirma que esse poder puxa os preços para baixo, ocasião em que barganham por melhor qualidade ou mais serviços e jogam os concorrentes uns contra os outros. Quanto à ameaça de produtos e serviços substitutos, considera que pode ser conseqüência das baixas barreiras de entrada. Conforme Sebrae (2005), a intensificação da concorrência no setor em que a pequena empresa participa é conseqüência dessas baixas barreiras de entrada citadas por Porter (1986).

Por fim, quanto à rivalidade entre as empresas existentes, Porter (1986) assegura que é conseqüência da interação de vários fatores estruturais, tais como: concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento de serviços ou de garantias ao cliente.

Todos esses fatores estruturais e ainda os clientes, fornecedores substitutos e os entrantes potenciais são todos concorrentes para as empresas do setor, podendo ter, conforme o caso, maior ou menor importância, o que influencia o desenvolvimento da pequena empresa (SEBRAE, 2005).

Pelas considerações expostas, depreende-se que o caminho que as pequenas empresas trilham para cumprir a sua missão e alcançar o seu objetivo costuma ser por demais tortuoso. Então, o desafio para garantir a sua sobrevivência é manter-se atenta às mudanças do ambiente, usando estratégias para ampliar seus mercados e consolidar as suas operações.

Diante desse cenário, Sanches (2005, p. 24) cita motivos de ordem externa e interna para a descontinuidade das pequenas empresas:

Os externos ocorrem no meio ambiente da empresa, estão fora de seu controle e lhe dificultam a sobrevivência. Já os internos dizem respeito aos seus pontos fracos e também contribuem para reduzir sua sobrevivência. Dentre os motivos externos, há o 'efeito sanduíche', que ocorre para aquelas que compram de grandes fornecedores e vendem para grandes clientes. A pequena empresa nesta situação tem grande dificuldades de sobreviver, pois os preços de compra são impostos pelos fornecedores e os de venda pelos clientes e, nesse 'sanduíche', acabam sendo devoradas.

Oliveira (2005) afirma que a pequena empresa apresenta bom desempenho nas atividades em que há inovação tecnológica, uma vez que tende a desenvolver atividades com baixa intensidade de mão-de-obra; apresenta melhor desempenho nas atividades que requerem habilidades ou serviços especializados; apresenta bom desempenho em mercados pequenos, isolados, despercebidos ou imperfeitos; opera em mercados pouco conhecidos ou instáveis, ou atende a uma demanda marginal e flutuante; sobrevive por estar mais perto do cliente, respondendo rápida e inteligentemente às mudanças que dele provém; e sobrevive criando seus próprios meios para contrabalançar as economias de escala.

Em contraponto, Oliveira (2005) considera, ainda, que as pequenas empresas desempenham muitas de suas funções mais importantes por via indireta ou, até mesmo, involuntariamente, pois absorvem os choques dos períodos de baixa e de incerteza na conjuntura econômica, desempenham muitas das tarefas menos compensadoras, porém necessárias, na economia e assimilam a queda de resíduos provenientes das atividades de elevado risco. São justamente estas as funções que levam as pequenas empresas em direção à baixa lucratividade.

Ademais, para Oliveira (2005), as principais dificuldades encontradas pelas pequenas empresas são: informações financeiras inadequadas; falta de controle do inventário; gastos administrativos excessivos; volume de vendas insuficiente; problemas de *marketing* e vendas; política de preços inadequada ou defasada; falta de um sistema de controle de custos; mão-de-obra inadequadamente qualificada; e chefias e gerências sem o adequado treinamento.

A questão é que o fenômeno da mortalidade das pequenas empresas não pode ser tratado de um modo isolado.

As chances de uma empresa encerrar suas atividades dependem de um conjunto de fatores que, quando combinados, podem ampliar ou reduzir o risco de seu fechamento. Porém, os fatores ambientais são decisivos no sentido de estimular ou restringir a dinâmica empresarial (LONGENECKER *et al.* 1997, p.31).

5.2 Os recursos disponíveis

Os poucos recursos disponíveis estão dentre as principais dificuldades vividas pela pequena empresa para atingir eficazmente o mercado. Para reforçar esse ponto de vista, alinha-se adiante o posicionamento de alguns estudiosos nessa área.

Motta (2000, p. 91/92) assegura que “81,2% dos problemas empresariais que afetam principalmente as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) são de natureza estratégica, apesar de ser corrente o pensamento de que as dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas devem-se à insuficiência de recursos”.

Segundo Carvalho (2004, p. 71), “as pequenas empresas têm desvantagens estruturais relacionadas ao seu pequeno porte, que podem dificultar, por exemplo, o acesso ao financiamento e aos benefícios das novas tecnologias”.

Motta (2000) identificou problemas de natureza estratégica, que redundam da inadequação na escolha, utilização ou alocação dos recursos disponíveis, e problemas de insuficiência de recursos.

Longenecker *et al.* (1997, p. 60) asseveram que “um dos maiores obstáculos à competitividade das pequenas empresas brasileiras é a dificuldade ao acesso às ferramentas de ponta da tecnologia de informação e as técnicas modernas de gestão”.

Observa-se que as assertivas acima sinalizam que a disponibilidade de recursos na pequena empresa se constitui em um fator inibidor do seu desenvolvimento e à sua sobrevivência.

5.2.1 Características da pequena empresa

Segundo Schel (1995), as pequenas empresas, além de um pequeno número de empregados, possuem também as seguintes características:

- Estrutura organizacional simples com poucos níveis hierárquicos e uma grande concentração de autoridade;
- Usam o trabalho próprio ou de familiares;
- Não possuem administração especializada fora da empresa;
- Ocupam um espaço bem definido no mercado em que atuam;
- Flexibilidade de localização, espalhando-se por todo o território nacional;
- Maior intensidade de trabalho;
- O proprietário e a administração são altamente interdependentes, ou seja, em geral não há diferença entre os assuntos particulares e empresariais, pois é comum o empreendedor utilizar-se da mesma conta bancária de sua empresa;
- Predominância absoluta do capital privado nacional;

- Dificuldade em obter créditos, mesmo em curto prazo.

Para Oliveira (2005), as pequenas empresas:

- Em geral, é de propriedade de um indivíduo ou de um pequeno grupo de pessoas;
- É administrada pelo(s) proprietário(s) de forma independente e, mesmo quando profissionalizada(s), este(s) se conserva(m) como principal centro de decisões;
- O seu capital é financiado basicamente pelo(s) proprietário(s);
- Geralmente têm uma área de operações limitada à da sua localização ou, quando muito, à da região onde está situada;
- A sua atividade produtiva não ocupa uma posição de destaque ou predominância em relação ao mercado.

O IBGE (2003) atribui as seguintes características:

- Baixa intensidade de capital;
- Altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios, com poder decisório centralizado;
- Poder decisório centralizado;

- Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- Registros contábeis pouco adequados;
- Contratação direta de mão-de-obra;
- Utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- Baixo investimento em inovação tecnológica;
- Maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro;
- Relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

Diante das características retrocitadas, pode-se ressaltar, conforme Sanches (2005, p. 25), o seguinte:

A estreita vinculação empresa-empresário, pois, nas pequenas empresas não há separação entre a figura do empresário e a da empresa, a qual é dirigida segundo os objetivos pessoais do empresário. A empresa é utilizada para lhe dar 'status' social e administrada de forma emotiva. Os bens da empresa se confundem com os do empresário. Quando a empresa vai bem, o empresário a descapitaliza para atender os seus objetivos pessoais. Quando a empresa vai mal, o seu grande temor não é o de perdê-la e sim o de ser arrastado junto com ela.

Sanches (2005, p. 25) afirma inclusive que são raras as que dispõem de todo o capital necessário para o seu bom funcionamento.

Quando a margem de lucro com que opera for suficientemente elevada para pagar os custos de capital de terceiros, e ainda sobrar recursos para constituição de capital próprio, a empresa sobreviverá e se tornará adulta. Caso contrário, vira empresa 'anã' e tenderá a desaparecer. A falta crônica de recursos financeiros leva a empresa a não se adequar em capacidade produtiva e instalações; a não dispor de capital de giro para financiar seus estoques,

produção e vendas; a não cumprir suas obrigações tributárias e até a perder o crédito na praça pelo não cumprimento dos seus compromissos financeiros.

Adicionalmente, Sanches (2005) realça que o proprietário, geralmente alguém com alguma especialidade profissional operacional, resolveu abrir o seu próprio negócio sem possuir nenhuma noção e sem nenhuma formação adequada, e essa fraqueza acaba criando infundáveis problemas para a empresa no seu dia-a-dia.

Como se pode constatar, algumas tentativas de explicações da taxa de sobrevivência apontam para as características intrínsecas dessas empresas. No entanto, Motta (2000) afirma que a problemática deve ser analisada sob o ângulo da inserção dessas empresas no seu setor, mercado e sistema econômico.

O Sebrae realizou uma pesquisa no início de 2004 com o propósito de encontrar a taxa de mortalidade para as empresas constituídas em 2000, 2001 e 2002, e de identificar os principais fatores associados à capacidade de sobrevivência dessas empresas (SEBRAE, 2004).

A pesquisa identificou que 50,6% das empresas constituídas durante o ano de 2002 continuavam vivas. Das empresas constituídas em 2001, 43,6% estavam em atividade em 2004. E, finalmente, das empresas constituídas em 2000, 40,1% continuavam em atividade. A partir destes dados, pode-se fazer uma estimativa da mortalidade das empresas: 49% morrem e ou desaparecem com até um ano de atividade, 56% com até 2 anos e 59% após 3 anos (SEBRAE, 2004).

O Quadro 6 mostra os fatores de sucesso e insucesso na iniciação no mundo dos negócios apontados pela referida pesquisa (SEBRAE, 2004):

RISCOS DE EXTINÇÃO	CHANCES DE SUCESSO
Empresa muito pequena	Empresa maior
Baixa escolaridade do proprietário	Maior escolaridade
Ausência de experiência prévia	Experiência prévia
Experiência como autônomo no ramo	Experiência como funcionário de empresa em ramo similar
Falta de capital	Certa disponibilidade de capital
Falta de apoio profissional	Apoio/ajuda profissional
Pouca preocupação com cliente/mercado	Foco no cliente/mercado
Concepção e ou formatação errônea do negócio	Boa concepção do negócio
Abriu o negócio em resposta à pressão social/econômica	Abriu o negócio por vocação e ou treino
Primeiro ano de atividade	Empreendimento mais maduro

QUADRO 6 – Fatores de sucesso e insucesso na iniciação no mundo dos negócios
Fonte: Adaptado SEBRAE (2004)

Os fatores que aparecem como importantes para o sucesso da empresa, apresentados no Quadro 6, apontam para empreendedores que tenham consciência do ambiente que a empresa irá atuar, que sejam capacitados para gerir o negócio de forma profissionalizada e que foquem o negócio no cliente (SEBRAE, 2004).

Outro ponto importante é que a pesquisa (SEBRAE, 2004) não analisou a influência das variáveis ambientais como fatores que levam as empresas ao fracasso. Embora estas variáveis fujam do controle do empresário ou da empresa (pois são ligadas à natureza do mercado ou à conjuntura econômica), são fatores importantes e que muitas vezes determinam o fechamento do negócio. Porém, os dados revelam pontos importantes associados aos estilos e vocações dos empresários e das empresas. Segundo Sebrae (2004), estes fatores são capazes de ampliar ou reduzir suas chances de sucesso.

O IBGE (2003) ilustra as taxas de natalidade e de mortalidade das empresas comerciais e de serviços, no período de 1998-2000, contempladas na Tabela 2.

TABELA 2 – Taxas de natalidade e de mortalidade das empresas comerciais e de serviços – 1998-2000

Taxas (%)	Empresas					
	Comerciais			De serviços		
	0 a 5 pessoas	6 a 19 pessoas	20 e mais pessoas	0 a 5 pessoas	6 a 19 pessoas	20 e mais pessoas
1998						
Taxa de natalidade	20,4	8,4	6,5	26,7	10,6	7,3
Taxa de mortalidade	18,1	6,8	5,8	20,1	8,4	10,7
1999						
Taxa de natalidade	24,0	10,2	6,0	29,4	12,3	8,5
Taxa de mortalidade	16,6	6,5	7,3	19,3	8,4	7,2
2000						
Taxa de natalidade	22,7	11,3	6,6	27,1	12,7	9,0
Taxa de mortalidade	15,8	7,1	6,2	19,0	9,7	6,8

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 1998-2000

Os principais fatores limitantes à sobrevivência das micro e pequenas empresas, no período de agosto/1998 a junho/1999 eram a restrição de crédito e de capital humano. Essas restrições acentuavam-se nas empresas do estrato de até 5 pessoas ocupadas, que apresentavam taxas sempre mais elevadas que a das empresas dos demais estratos (IBGE, 2003).

A análise da dinâmica de criação e fechamento das firmas existentes no Brasil constata os mesmo fatores limitantes à sobrevivência das micro e pequenas empresas: a dificuldade de crédito, a falta de suporte técnico, de gerenciamento adequado e de capital humano (BNDES, 2007).

Os estudos (IBGE, 2003; BNDES, 2007) de um modo geral relevam que o comportamento das taxas de natalidade e mortalidade das empresas mostra-se bastante sensível à variável de porte/tamanho nas empresas, ou seja, as pequenas empresas apresentam uma taxa de natalidade superior, no entanto, também morrem mais cedo.

5.3 A ação gerencial

As ações dos pequenos empresários, a exemplo dos demais, são influenciadas por suas crenças, valores, princípios, convicções, idéias, aspirações e objetivos pessoais. Assim, pretende-se entender as atitudes próprias do comportamento desses empreendedores, considerando que sua postura administrativa tem influência direta na gestão das pequenas empresas.

Welsh e White (1981, p.18) afirmam a princípio que “a pequena empresa deveria utilizar os mesmos princípios administrativos que as grandes empresas”. No entanto, acreditam que a gestão da pequena empresa, diferentemente das grandes corporações, deve acontecer a partir de suas próprias peculiaridades decorrentes das características advindas, sobretudo do seu tamanho reduzido.

Carvalho (2004) afirma que embora os objetivos organizacionais sejam semelhantes para os negócios pequenos e grandes, os meios de atingi-los podem ser bem diversos; os problemas, sob alguns aspectos, podem ser os mesmos, apesar de as soluções exigirem metodologias diferenciadas. O referido autor explica que a grande organização normalmente dispõe de recursos de toda a ordem, o que permite a ela vencer obstáculos e dificuldades estruturais e conjunturais.

Os principais fatores de competitividade das pequenas empresas são: desenvolvimento de produtos; a flexibilidade; o tipo de serviços oferecidos aos clientes; e a qualidade dos serviços propiciados aos clientes (MOTTA, 2000).

A flexibilidade se refere à capacidade das pequenas empresas em responder prontamente as demandas de seu mercado, mediante adaptação de seus produtos às mudanças empreendidas por seus clientes. Esta flexibilidade é resultante não apenas de sua estrutura menos formalizada, como também de equipamentos menos especializados e que permitem introduções de alterações e adaptações mais rápidas que em grandes empresas com equipamentos sofisticados. A estrutura menos complexa dessas empresas permite que realizem trabalhos mais ‘artesaniais’ e ‘personalizados’ e isto é uma grande vantagem em um mercado que busca produtos cada vez mais específicos (MOTTA, 2000, p. 86).

Para Cher (1991, p. 26), outra vantagem é a proximidade aos clientes, que lhes permitem identificar rapidamente mudanças de demanda e buscar sua adequação à nova realidade.

[...] por apresentar esta característica as pequenas empresas têm um melhor desempenho em atividades que requerem habilidades ou serviços especializados. Nos casos em que produtos ou serviços têm de ser projetados ou prestados para atender às especificidades desejadas por um indivíduo ou por um pequeno grupo de clientes, a pequena empresa acaba levando vantagem sobre as grandes organizações e sobre a tecnologia de produção em massa.

Longenecker *et al.* (1997) asseveram que tanto as grandes quanto as pequenas empresas exigem um processo gerencial para coordenar as atividades empresariais. Porém, embora os gerentes tanto de grandes como de pequenas empresas desempenhem funções similares, seu trabalho como gerente é um tanto diferente, pois existem aspectos diferenciais no gerenciamento da pequena empresa.

Gimenez (1998) apresenta alguns problemas típicos na gestão de uma pequena organização:

- Delegação: as decisões e a administração, em geral, estão concentradas em uma só pessoa, o que a torna lenta e incompleta, na medida em que a empresa cresce. Há, portanto, a necessidade de se delegar poder para funcionários. Contudo, os gestores/empreendedores consideram este um tema difícil;
- Definição de responsabilidade: na maioria das pequenas empresas, as responsabilidades das pessoas e dos departamentos não estão claramente estabelecidas. Isso dificulta sobremaneira o sistema de controle e gera muitas ineficiências;
- Ceticismo e conservadorismo: a pequena empresa tende a ser conservadora em suas ações, especialmente por desacreditar em algumas áreas de ação, como o *marketing*, por exemplo;

- Não uso de consultores externos: muitas vezes, a pequena empresa desconhece, desconsidera ou mesmo rejeita a possibilidade de consultoria. No entanto, um profissional externo pode ser de grande utilidade para o negócio.

Leone (1999) defende, corroborando com os autores supracitados, também a necessidade de encarar de modo diferenciado a gestão das pequenas empresas por elas terem algumas características próprias que as distinguem das de grande porte. Acrescenta, ainda, que existem algumas características comuns a essas empresas que garantem um tipo de gestão específica, como, por exemplo, a importância do papel do empreendedor, suas aspirações, motivações e objetivos pessoais, e o papel do ambiente, que impõe a essas empresas a necessidade de adaptação.

Levando em conta essas suas características inerentes e seus próprios problemas, classifica essas especificidades em três categorias distintas: organizacionais, decisórias e individuais, que estão descritas no Quadro 7.

ORGANIZACIONAIS	DECISÓRIAS	INDIVIDUAIS
Pobreza de recursos	Tomada de decisão intuitiva	Onipotência e influência pessoal do dirigente
Situação extra-organizacional incontornável	Horizonte temporal de curto prazo	Identidade entre pessoas físicas e jurídicas
Fracas maturidade organizacional	Inexistência de dados quantitativos	Dependência dos empregados
Gestão centralizada	Racionalidade política, econômica e familiar	Simbiose entre patrimônio social e pessoal
Estrutura simples e leve		Propensão a riscos calculados
Ausência da atividade de planejamento formal		
Fracas especialização		
Estratégia intuitiva e pouco formalizada		
Sistemas de informações simples		

QUADRO 7 - Especificidades e problemas da pequena empresa por categorias de análise
Fonte: Leone (1999, p. 92)

Na categoria organizacional, Leone (1999, p. 93) afirma que “as pequenas empresas são mais centralizadas e com desenho organizacional simples, porquanto são entidades que não apresentam condições que lhes permitam manter uma estrutura sofisticada, devido à sua complexidade e custos envolvidos”.

Quanto à categoria decisória, Leone (1999, p. 93) destaca que “o processo de tomada de decisão é baseado no empirismo, no julgamento e na intuição do dono do negócio, numa visão de curto prazo e, na maioria das vezes, os dados que dão suporte e sustentação à decisão nem sempre estão disponíveis”.

Já, quanto às especificidades individuais, Leone (1999, p. 93) ressalta a confusão entre empresa e dirigente, ou seja, inexistência de diferença entre pessoa física e pessoa jurídica, entre família e empresa. “Tudo que afeta uma, também tem ramificações na outra. Enfim, as pequenas empresas vêem o seu funcionamento e as suas perspectivas de expansão afetados pelo percurso individual de seu dirigente maior”.

Depreende-se, pois, que os aspectos abordados influenciam e dificultam a implantação de qualquer instrumento de gestão. Mas, independentemente dos fatores alinhados, a gestão da pequena empresa depende fundamentalmente de um sistema de informações bem delineado, dentro de um processo arquitetado de conscientização plena, onde haja o comprometimento do empreendedor e a aceitação de sua equipe de trabalho.

5.3.1 O uso da informação contábil nas pequenas empresas

A seguir, comenta-se sobre alguns estudos realizados nas pequenas empresas com relação ao uso da informação contábil.

Para Oliveira *et al.* (2000), em razão da influência fiscal, as informações contábeis são distorcidas, tornando-as de difícil utilidade gerencial. Isto se reforça nas

pequenas empresas, onde o atendimento das necessidades da gestão dos negócios é relegado ao segundo plano.

Essa constatação é confirmada por Ramos *et al.* (2000) que revelaram que a maioria dos empresários de empresas de pequeno e médio porte vê, na contabilidade, um simples instrumento de registro para atender às exigências fiscais, deixando de perceber que existe diferença entre a contabilidade financeira e gerencial.

Pitella (2000) adverte que os empresários têm interesse em compreender melhor o processo contábil, com o objetivo de utilizar de forma mais eficiente, as informações extraídas dos relatórios contábeis. Indica, ainda, que a maioria deles consulta o contador com o objetivo de diminuir a tributação e com raras exceções discutem aspectos relacionados ao processo de gestão.

Souza (2001) verificou, que 50% das empresas consultadas, para formar preços, acrescentam uma porcentagem em seus produtos de maneira aleatória, 26% delas formam com base no mercado, 13% por critérios estimativos, 10% por indicação dos fornecedores e 1% por determinação legal. Com base nas respostas obtidas, o autor observou um forte indicador que a maioria das pequenas empresas não formam adequadamente seus preços, conduzindo-as a resultados inesperados e sem ação eficiente de gerenciamento na realização de uma venda.

Ainda de acordo com a pesquisa, Souza (2001) constatou que dentre os problemas mais citados pelas empresas consultadas estão a concorrência, falta de capital de giro, inadimplência e carga tributária elevada. A área financeira surgiu como aquela na qual as pequenas empresas necessitam de mais orientação, seguida pelas áreas de vendas e marketing. A maioria dos entrevistados afirmam que o contador poderá auxiliá-los nas questões de direito tributário, folha de pagamento e balanço patrimonial, porém demonstram desconhecimento quanto ao suporte de inúmeras outras atividades, principalmente as de caráter gerencial.

Silva (2002), identificou que o aspecto fiscal é que ganha maior grau de importância. Embora os entrevistados demonstrem certo contentamento com o serviço prestado pelos profissionais de contabilidade, na grande maioria dos casos não lhes são fornecidas todas as informações que julgam necessárias, não tendo o serviço contábil como uma extensão de sua empresa, mas sim como uma obrigação imposta pelo governo com fins arrecadatórios.

Pires *et al.* (2004), observaram que os escritórios de contabilidade não atendem de maneira oportuna e satisfatória as necessidades dos clientes, focando suas atividades em questões de natureza eminentemente fiscal. Informações contábeis, não relacionadas a questões tributárias, só são solicitadas quando precisam atender aos bancos, para consecução empréstimos e ou financiamentos, aos fornecedores e ou renovação de cadastros. O controle das receitas, custos e despesas é feito sem o auxílio da Contabilidade.

Cerqueira *et al.* (2004) corroboram com a ênfase dada à questão tributária, quando afirmam que os microempresários acreditam que as guias fiscais para recolhimento de tributos sejam relatórios contábeis e desconhecem os demais, como balancetes, fluxos de caixas etc.

Costa e Yashitake (2004), afirmam que as pequenas empresas não utilizam as demonstrações financeiras produzidas pela contabilidade, possivelmente porque essas não retratam a realidade de suas empresas. Além disso, consideram as alterações fiscais a principal informação gerada pela contabilidade. Segundo os autores, as empresas que possuem apuração de resultado em determinados períodos o fazem pelo confronto das entradas e saídas de caixa. Não obstante, por falta de conhecimento do Princípio da Competência, essas empresas deixam de apurar o resultado econômico (lucro ou prejuízo), e apuram, apenas, os seus saldos de caixa. Por fim, o estudo concluiu que um dos maiores motivos que leva as empresas a não utilizarem controles e informações contábeis é a falta de conhecimento do que seja controle contábil e quais informações poderiam ser utilizadas no processo decisório.

Diante do exposto, tem-se que o excesso de burocracia, o “fiscalismo”, a falta de incentivo e de responsabilidades do governo para com as pequenas empresas formam um somatório de óbices. Para que os empresários creiam na ajuda que a Contabilidade pode oferecer para os seus processos de gestão, os profissionais da área devem dar sua contribuição. (SÁ, 2007).

Na realidade, a maioria dos empresários desconhece o que pode extrair da Contabilidade, e, por outro lado, os profissionais da área nem sempre tomam a iniciativa de mostrar sua real capacidade informativa aos seus usuários, talvez por estarem cientes de suas limitações para convencer o empresário sobre a utilidade das informações gerenciais, bem como de uma estrutura fiscal impositiva e complexa.

6. METODOLOGIA

Neste capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados, visando ao alcance do objetivo geral estabelecido para solucionar o problema formulado para esta pesquisa.

Primeiramente, apresentam-se as características da pesquisa quanto à natureza, à tipologia, aos procedimentos e a população amostral da pesquisa. Por último, é descrita a estruturação do instrumento de pesquisa, os procedimentos de coleta e de análise de dados.

6.1 Características da pesquisa

Segundo Andrade (2004), uma pesquisa pode ser classificada quanto à área da ciência, aos objetivos, aos procedimentos e à forma de abordagem.

Com base nessa classificação, a pesquisa, quanto à área da ciência é caracterizada como empírica, porquanto está dedicada a medir a face mensurável da realidade social. A valorização desse tipo de pesquisa é dada

[...] pela possibilidade que oferece de maior concretude às argumentações, por mais tênue que possa ser a base factual. O significado dos dados empíricos depende do referencial teórico, mas estes dados agregam impacto pertinente, sobretudo no sentido de facilitarem a aproximação prática (DEMO, 2000, p. 40).

Considerando os objetivos, o estudo é classificado como exploratório-descritivo, uma vez que pretende identificar e analisar as informações contábeis quanto à sua utilidade para as pequenas empresas.

As pesquisas exploratórias objetivam “desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis em estudos posteriores” (GIL, 2002, p. 45). As pesquisas exploratórias “são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato” (GIL, 2002, p. 45).

Segundo Andrade (2005, p. 105), pesquisas descritivas são aquelas cujos “fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem interferência do pesquisador, além de utilizar-se de técnicas padronizadas de coleta de dados”.

No tocante aos procedimentos, a maneira pela qual se conduz o presente estudo e, portanto, como são obtidos os dados, a pesquisa caracteriza-se como documental, bibliográfica e de campo (PÁDUA, 2004, p. 40).

Na verdade, a questão dos procedimentos é uma questão instrumental, portanto referente à prática do pesquisador, como um conjunto de técnicas que permitem o desenvolvimento desta atividade nos diferentes momentos do seu processo; neste sentido, as técnicas, que nos auxiliam e possibilitam elaborar um conhecimento sobre a realidade, não podem se caracterizar como instrumentos meramente formais, mecânicos, descolados de um referencial teórico que as contextualize numa totalidade mais ampla.

A pesquisa é considerada documental quando “a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina fontes primárias” (LAKATOS; MARCONI, 2007, p.185). Os documentos utilizados para este estudo advieram de fontes estatísticas, principalmente de órgãos oficiais como o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), consubstanciados nos capítulos 4 e 5, retrocitados.

Os demais fundamentos teóricos tiveram sustentação em fontes bibliográficas, incluindo livros-texto, revistas técnicas, teses, dissertações, artigos e ensaios das mais diversas espécies, o que caracterizou, também, a pesquisa como bibliográfica. A pesquisa bibliográfica baseia-se no tema abordado, procurando, por relações e indicações de caminhos a serem seguidos, a aproximação do que se busca em diferentes áreas do conhecimento. Não obstante, é importante frisar o entendimento de Andrade (2005, p. 48):

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Embora quase todos os estudos sejam exigidos algum tipo de trabalho desta natureza, há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas.

Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas [...].

A parte prática obedeceu a uma seqüência empírica, reforçada por constatações reais nas empresas selecionadas, caracterizando, assim, a pesquisa de campo, que consiste na observação de eventos tal como ocorrem, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se julga relevantes, para analisá-los.

A pesquisa de campo propriamente dita não deve ser confundida com a simples coleta de dados (este último corresponde à segunda fase de qualquer pesquisa); é algo mais que isso, pois exige contar com controles adequados e com objetivos preestabelecidos que discriminam suficientemente o que deve ser coletado (LAKATOS; MARCONI, 2007, p. 196).

Por fim, quanto à forma de abordagem, a pesquisa pode ser classificada como quali-quantitativa, porque utilizou o método de coleta de dados de entrevistas semi-estruturadas, que se caracteriza por um conjunto de perguntas ou questões definidas em um roteiro flexível em torno de um ou mais assuntos do interesse de uma pesquisa para elucidação do seu objeto (LAKATOS; MARCONI, 2005).

As pesquisas quantitativas utilizam técnicas estatísticas e normalmente implicam a construção de inquéritos por questionários ou formulários, enquanto que as pesquisas qualitativas não são passíveis de mensuração e controle, uma vez que se preocupam com o “significado dos fenômenos e processos sociais, levando em consideração as motivações, crenças, valores, representações sociais, que permeiam a rede de relações sociais” (PÁDUA, 2004, p. 41).

6.2 População amostral

Foram entrevistadas 50 (cinquenta) empresas de pequeno porte, da cidade de Fortaleza, do estado do Ceará. Por ser estas empresas caracterizadas por grande heterogeneidade e pela multiplicidade de critérios atribuídos por diversas entidades que tratam do assunto, conforme evidenciado no Capítulo 4, houve necessidade de classificá-las quanto ao faturamento bruto anual com a finalidade de reduzir a dispersão entre elas.

O procedimento de amostragem utilizado foi por meio de uma amostra não probabilística, onde os resultados não podem ser generalizados. “Amostragem não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador em campo” (MATTAR, 2007, p. 132).

Contudo ponderando que pesquisadores como Oliveira *et al.* (2000), Ramos *et al.* (2000), Pitela (2000), Souza (2001), Silva (2002), Costa e Yashitake (2004), dentre outros, já realizaram pesquisas nas pequenas empresas com relação ao uso da informação contábil, a escolha da amostragem levou em consideração a acessibilidade aos elementos da população para confirmar os estudos anteriormente realizados.

Para a escolha do processo de amostragem, o pesquisador deve levar em conta o tipo de pesquisa, a acessibilidade aos elementos da população, a disponibilidade ou não de ter os elementos da população, a representatividade desejada ou necessária, a oportunidade apresentada pela ocorrência de fatos ou eventos, a disponibilidade de tempo, recursos financeiros e humanos etc. (MATTAR, 2007, p. 135).

É possível ainda, analisar as situações adequadas para o uso dos três tipos básicos de amostras não probabilísticas: amostras por conveniência ou acidentais, amostras intencionais ou por julgamento e amostras por quotas ou proporcionais.

A amostra por conveniência é adequada e freqüentemente utilizada para geração de idéias em pesquisas exploratórias e podem ser facilmente justificadas em um estágio exploratório da pesquisa, como uma base para geração de hipóteses e *insights* e para estudos conclusivos onde o pesquisador aceita os riscos da imprecisão dos resultados do estudo (OLIVEIRA, 2001).

A abordagem da amostra por julgamento pode ser útil quando é necessário incluir um pequeno número de unidades na amostra. O método de julgamento é muito utilizado para a escolha de uma localidade "representativa" de um país na qual serão realizadas outras pesquisas, sendo algumas vezes até preferida em relação à seleção de uma localidade por métodos aleatórios. Segundo Oliveira (2001), a amostra por

juízo pode ser, nestes casos, mais fidedigna e representativa que uma amostra probabilística.

A amostra por quotas constitui um tipo especial de amostra intencional, em que o pesquisador procura obter uma amostra que seja similar à população sob algum aspecto. A seleção de amostra por quotas é a forma mais usual de amostragem não probabilística (OLIVEIRA, 2001).

Uma pesquisa com amostragem por quotas poderá ser utilizada e trazer bons resultados quando as características relevantes para controle e delineamento da amostra forem conhecidas, estiverem disponíveis ao pesquisador, estiverem relacionadas ao objeto de estudo e se constituírem em poucas categorias (OLIVEIRA, 2001).

Para este estudo foi utilizada a amostra por conveniência e juízo pelos motivos consubstanciados acima.

O critério de classificação adotado para a seleção dessas empresas foi baseado no Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte que está no bojo da Lei 9.841, de 05/10/99, cujos valores atualizados nos termos do Decreto 5.028, de 31/03/2004, considera que as empresas de pequeno porte são aquelas com receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos) e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (dois milhões, cento e trinta e três mil e duzentos e vinte e dois reais).

A amostra da pesquisa foi alcançada através de solicitações feitas a 10 (dez) empresas de serviços contábeis, que a partir do parâmetro estabelecido, indicaram, cada uma, 5 (cinco) de suas empresas clientes devidamente enquadradas no perfil desejado, totalizando, assim, 50 (cinquenta) empresas de pequeno porte. A delimitação desta amostra foi bastante conveniente, uma vez que as empresas foram questionadas previamente, por seus contadores, do interesse de participar da pesquisa, facilitando assim a coleta dos dados.

Outro fator restritivo foi quanto ao tempo de atuação no mercado, mínimo de 5 (cinco) anos. Esta escolha foi importante porque conforme apresentado no capítulo 5, a média de sobrevivência das pequenas empresas é de 2 (dois) anos. Diante disso, as empresas consideradas nesta pesquisa já passaram daquela fase crítica de sobrevivência.

6.3 Estruturação do instrumento de pesquisa

A construção dos roteiros para as entrevistas semi-estruturadas considerou os objetivos do estudo, bem como o referencial teórico. Cada questão foi relacionada ao atendimento de um ou mais objetivos específicos, o que pode ser verificado no Apêndice A.

O instrumento de coleta dos dados, o formulário, utilizado com a finalidade de investigar os elementos necessários para o cumprimento dos objetivos estabelecidos neste estudo, foi elaborado por meio de duas fases distintas, adiante apresentadas.

Antes, porém, para efeito de organização desses instrumentos foram elaborados os seguintes fichários:

- Das empresas de serviços contábeis que contribuíram na indicação de potenciais empresas clientes;
- Da documentação inerente aos referenciais teóricos consultados;
- Das empresas pesquisadas que foram foco do presente estudo.

Na primeira fase, delineou-se um formulário composto de quatro blocos, abrangendo os conteúdos sobre os dados pessoais do entrevistado (empresário), dados cadastrais das empresas, caracterização da empresa e informações gerenciais. Questões dos tipos fechadas e de múltipla escolha e questões abertas caracterizaram a formatação dos conteúdos a serem pesquisados.

Elaborados os instrumentos de pesquisa, cabe averiguar a sua validade. Para isto, o procedimento mais utilizado é o teste-preliminar ou pré-teste, que consiste em testar os instrumentos da pesquisa sobre uma pequena parte da população da amostra, antes de sua aplicação definitiva, a fim de evitar que a pesquisa chegue a um resultado falso. Seu objetivo, portanto, é verificar até que ponto esses instrumentos têm, realmente, condições de garantir resultados isentos de erros (LAKATOS; MARCONI, 2007).

Os referidos autores asseguram que “é suficiente realizar a mensuração em 5 ou 10% do tamanho da amostra, dependendo, é claro, do número absoluto dos processos mensurados” (LAKATOS; MARCONI, 2007, p.175).

Para atender a esses requisitos de validação de conteúdo do instrumento, os formulários iniciais foram apresentados a 4 (quatro) empresas, representando 8% do total da amostra.

Com base nas sugestões recebidas dos empresários, tanto no que se refere ao formato quanto ao conteúdo do instrumento, os formulários foram adaptados recebendo uma reformulação em sua formatação, constituindo-se, dessa forma, uma segunda fase de sua elaboração. A estruturação das questões abertas e fechadas permaneceu ocorrendo apenas alterações de conteúdo, expansão e desdobramentos de questões.

Dentre as alterações de desdobramento, merece ser destacado que nem sempre o empresário-proprietário é o principal gestor do negócio, razão por que foi preciso acrescentar um novo item ao formulário, para ajustá-lo a uma nova realidade. A sua versão final está evidenciada no Apêndice B.

6.4 Coleta de dados

A coleta de dados é a etapa da pesquisa onde se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas.

Para esta pesquisa, os dados foram coletados, primeiramente, por meio de levantamento bibliográfico, que contemplou um conjunto de obras já tornadas públicas, tais como: publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, teses, dissertações, livros etc. Em seguida, foram compilados dados estatísticos obtidos diretamente do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2003).

Lakatos e Marconi (2007) aconselham a entrevista, como técnica de coleta de dados, para obtenção das informações sobre averiguação de fatos (descobrir se as pessoas que estão de posse de certas informações são capazes de compreendê-las), determinação das opiniões sobre os fatos (conhecer o que as pessoas pensam ou acreditam que os fatos sejam), determinação de sentimentos (compreender a conduta de alguém através de seus sentimentos e anseios) e a descoberta de planos de ação (descobrir, por meio das definições individuais dadas, qual a conduta adequada em determinadas situações, a fim de prever qual seria a sua), pois consideram que as mesmas apresentam várias vantagens, dentre elas:

a) maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente; especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido;

b) maior oportunidade para avaliar atitudes, condutas, podendo o entrevistado ser observado naquilo que diz e como diz: registro de reações, gestos etc;

c) oportunidade para obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos;

d) possibilidade de conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias.

Levando-se em conta os objetivos do estudo e as vantagens apresentadas, utilizou-se a técnica da entrevista semi-estruturada com a aplicação de formulários pré-elaborados.

O formulário é o instrumento “usado para designar uma coleção de questões que são perguntadas e anotadas pelo entrevistador”. (LAKATOS; MARCONI, 2007, p. 212) Já a entrevista é o processo de conversação efetuada face a face, de maneira metódica, que proporciona ao entrevistado, verbalmente, a informação necessária, utilizando-se dos referidos formulários para as anotações pertinentes (LAKATOS; MARCONI, 2007).

A aplicação do formulário nas empresas escolhidas para participarem desta pesquisa ocorreu em dois momentos distintos, por meio de visitas às suas dependências.

No primeiro momento, as empresas foram visitadas, com o intuito de obter a confiança do entrevistado, assegurando-lhe o caráter confidencial de suas informações, além de tentar proporcionar um ambiente que o estimulasse a falar espontaneamente. Para isto, foi estabelecida uma conversa amistosa e informal, onde foi feita uma explanação do roteiro da pesquisa, explicando sua finalidade, seu objeto, sua relevância e ressaltando a necessidade de sua colaboração. Ainda nessa ocasião foram colhidas informações pessoais sobre os empresários, conforme ilustra o bloco I, do Apêndice B, e agendada a próxima visita.

Visando dar continuidade às entrevistas, o segundo momento foi concretizado, com a aplicação propriamente dita dos demais blocos II, III e IV, constantes do formulário que estão consubstanciados no Apêndice B. O registro das respostas foi feito no ato da entrevista, para dar maior fidelidade e veracidade às informações obtidas.

6.5 Análise dos dados

Após a coleta dos dados julgados pertinentes e relevantes, inicia-se o processo de análise, classificação e interpretação das informações coletadas.

Para a análise dos dados, as respostas às questões fechadas dos formulários foram digitadas em planilha eletrônica do *Excel* e, em seguida, tabuladas. Já as respostas às questões abertas foram analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo, que corresponde a seguinte definição:

[...] um conjunto de técnicas de análises das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (FREITAS; MOSCAROLA, 2000, p. 42).

É importante salientar que o “conjunto de técnicas”, a que se refere o autor, compreende a classificação dos conceitos, a codificação dos mesmos, a categorização etc. devendo o pesquisador, para dar suporte a essas técnicas e tornar possível a inferência de mensagens, possuir amplo conhecimento teórico do assunto.

Em relação às etapas técnicas da análise de conteúdo, Freitas e Moscarola (2000) destacam que a primeira parte está associada à idéia daquilo que se deseja buscar e ao exercício de precisar seu objetivo. Torna-se necessário, pois, nesta etapa, a escolha das categorias, que são as rubricas significativas em função das quais o conteúdo será classificado. Ainda segundo os referidos autores, a escolha das categorias é o procedimento essencial da análise de conteúdo, visto que elas fazem a ligação entre os objetivos da pesquisa e os seus resultados, ficando o valor da análise sujeito ao valor e a legitimidade das categorias de análise.

Freitas e Moscarola (2000) também abordam a quantificação do conteúdo. Conforme os autores, havendo interesse em quantificar, deve-se decidir o tamanho (ou o comprimento) dos elementos, segundo os quais se vai decompor o conteúdo.

Para o presente estudo, adotou-se a unidade de contexto como unidade de quantificação do conteúdo, pois não se ampara em quantificação rigorosa, correspondendo ao segmento mais amplo de conteúdo, podendo ser expresso com frases e não apenas palavras.

No capítulo 7, apresenta-se a efetiva análise, descrição e interpretação dos dados coletados, além da metodologia que foi utilizada para a inserção da contabilidade gerencial nas pequenas empresas.

7. DESCRIÇÃO, ANÁLISE DOS DADOS E METODOLOGIA PARA IMPLANTAÇÃO DA CONTABILIDADE GERENCIAL NAS PEQUENAS EMPRESAS

Apresenta-se, neste capítulo, a descrição, a análise dos dados e a metodologia para implantação da Contabilidade Gerencial nas pequenas empresas. Primeiramente, destaca-se o perfil dos entrevistados e o perfil das empresas; em seguida, os aspectos gerenciais inerentes à utilidade das informações contábeis e, por fim, apresenta-se a metodologia.

7.1 Perfil dos entrevistados

Esta seção tem como objetivo identificar e analisar o perfil dos entrevistados, no tocante a faixa etária, ao sexo e ao nível de instrução. Foram entrevistados os empresários/gestores de 50 (cinquenta) empresas de pequeno porte.

Do total de entrevistados, 60% se enquadram na faixa etária entre 41 e 50 anos, 20% com idade entre 31 e 40 anos, 14% acima de 50 anos, e apenas 6% entre 21 e 30 anos, conforme ilustra o Gráfico 2. Infere-se, portanto, um forte indicador de maturidade entre os pequenos empresários, uma vez que 74% têm idade superior a 40 anos, o que vem confirmar resultados verificados nos estudos realizados em pequenas empresas por Oliveira *et al.* (2000), Souza (2001), Silva (2002) e Pires *et al.* (2004), em que a maioria dos entrevistados evidencia o mesmo perfil.

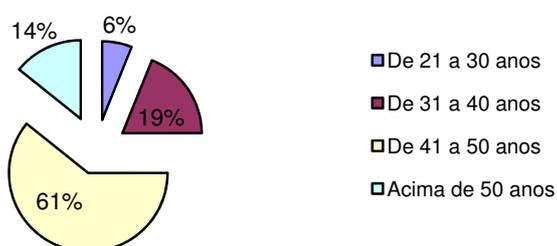


GRÁFICO 2 – Faixa etária dos entrevistados
Fonte: Elaborado a partir da pesquisa

No entanto, quanto ao grau de instrução dos entrevistados, os dados coletados não ratificam a realidade das pesquisas de Oliveira *et al.* (2000), Souza (2001), Silva (2002) e Pires *et al.* (2004), em que a concentração maior incidia sobre o nível de graduação completo, em contraponto com os indicadores desta pesquisa em que, de acordo com o Gráfico 3, 40% possuem 2º grau completo, 30% nível superior incompleto, 14% superior completo, 10% pós-graduação e 6% possuem 2º grau incompleto.

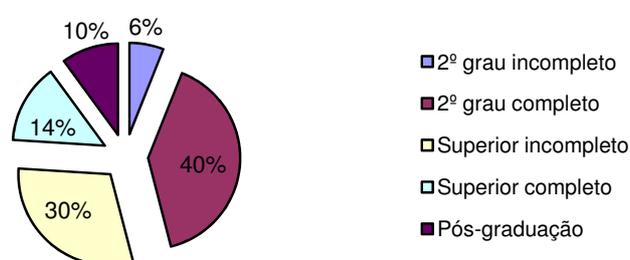


GRÁFICO 3 – Nível de instrução dos entrevistados
Fonte: Elaborado a partir da pesquisa

Constata-se, oportunamente, que 60% dos empresários detentores de pós-graduação e aproximadamente 29% dos que têm superior completo não exercem diretamente cargos de gestão em suas empresas, estando ali na apenas na condição de proprietários, delegando autoridade e transferindo a responsabilidade de condução do seu negócio a profissionais com capacitação técnica compatível com a atividade.

Os 45 empresários restantes estão envolvidos plenamente com a gestão de suas empresas, o que não significa que administrem com a devida competência técnica, uma vez que 46% detêm apenas o 2º grau, o que certamente explica a falta de conhecimento e familiaridade com a maioria dos benefícios advindos da utilização de sistemas de informações integrados ao processo de gestão.

7.2 Perfil das empresas

Nesta etapa, procura-se identificar e analisar o perfil das empresas pesquisadas; quanto ao ramo de atividade, tempo de atuação no mercado, corpo funcional, faturamento bruto, mercado consumidor e fornecedor e, quanto a utilização de sistemas de informação. Das empresas entrevistadas, o Gráfico 4 apresenta o ramo de atividade em que se enquadram.



GRÁFICO 4 - Setor de atividade das empresas analisadas
Fonte: Elaborado a partir da pesquisa

Verifica-se que 17 (dezessete) estão classificadas como comércio, 12 (doze) como serviços, 3 (três) como indústria, 12 (doze) como comércio e serviços e 6 (seis) como indústria e comércio.

Confirmando os dados divulgados pelo Sebrae (2005), as pequenas empresas vêm aumentando, gradativamente, sua participação no segmento de comércio e serviços. Esse crescimento vem ocorrendo com maior intensidade nas empresas comerciais, refletindo a maior viabilidade do pequeno investidor, em razão do menor volume de investimentos necessários e dos requisitos de qualificação profissional mais baixa.

O Gráfico 5 mostra o tempo de atuação das empresas no mercado. Verifica-se que a maioria (56%) atua há mais de 10 anos, ressaltando que dentre elas 2 empresas contam mais de 30 anos de atividades. Dentre as razões do sucesso destas organizações, pode-se alinhar a maior escolaridade dos seus gestores, experiência

prévia da atividade desenvolvida, apoio e ajuda profissional de terceiros e focagem no cliente, em conformidade com os fatores de sucesso contemplados no Quadro 6, do capítulo 5.



GRÁFICO 5 – Tempo de atuação das empresas no mercado
Fonte: Elaborado a partir da pesquisa

Merece ser destacado, em meio aos dados levantados, o fato de que essas empresas estão conseguindo se manter no mercado, sobrepondo-se às estatísticas divulgadas pelo Sebrae (2005) das taxas de mortalidade do setor, por apresentarem produtos e ou serviços diferenciados, de qualidade, respeitando os direitos da clientela, sem restrição de crédito e capital humano, o que ratifica os dados do IBGE (2003) e BNDES (2007) apresentados no capítulo 5.

O número de colaboradores que compõem o quadro funcional dessas empresas está evidenciado no Gráfico 6.



GRÁFICO 6 - Número de funcionários por empresa analisada
Fonte: Elaborado a partir da pesquisa

Embora o critério de classificação para as empresas de pequeno porte (EPP), utilizado neste estudo tenha tido como base o faturamento bruto anual, segundo determina o “Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte” da Lei 9.841, de 05/10/99, verifica-se que, de acordo com a Tabela 3, a maioria das empresas selecionadas (90%) também se enquadraria em EPP, se o critério adotado tivesse tido como referência a classificação do Sebrae (2005) que considera para indústria, o intervalo entre 20 e 99 empregados e para o comércio e serviços, o intervalo entre 10 até 49 empregados.

TABELA 3 - Número de funcionários por ramo de atividade

Número de funcionários			Comércio e Serviços		Indústria e Comércio		Total	%
	Comércio	Serviços	Indústria	Serviços	Comércio			
Menos de 10	03	01	-	01	-	05	10	
De 11 a 20	04	02	01	05	01	13	26	
De 21 a 30	07	07	02	-	04	20	40	
De 31 a 40	03	01	-	02	01	07	14	
Mais de 40	-	01	-	04	-	05	10	
Total	17	12	03	12	06	50	100	

Fonte: Elaborado a partir da pesquisa

Segundo o critério adotado, a maioria (68%) das empresas entrevistadas apresentou faturamento bruto, em 2006, entre R\$ 1.200.000,00 a R\$ 2.133.222,00, ficando o restante das organizações na faixa de R\$ 433.700,00 e R\$ 1.200.000,00, sendo que, especificamente, 22% estão compreendidas entre o montante inicial de R\$ 433.700,00 a R\$ 800.000,00, segundo visualiza-se no Gráfico 7.

Por inexistência de informações específicas sobre o faturamento bruto de pequenas empresas oriundas dos institutos de pesquisa e estatística sobre a economia brasileira, além da não evidenciação individualizada entre micro e pequena empresa, quanto ao mesmo indicador, deixa-se de ser estabelecido um comparativo do setor com os números levantados nesta pesquisa.

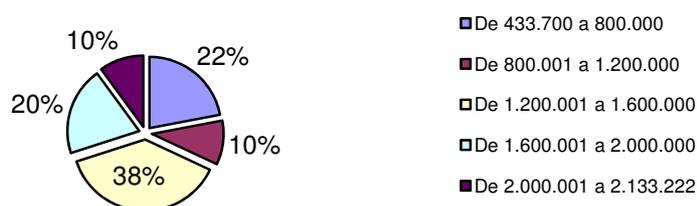


GRÁFICO 7 - Faturamento anual em 2006 das empresas analisadas
Fonte: Elaborado a partir da pesquisa

Todavia, merece ser destacado que do total de empresas formalmente registradas no Brasil, 99,2% estão classificadas como micro e pequenas empresas (MPE), sendo que deste universo 5,6% estão na categoria de pequenas empresas (EPP), conforme pesquisa do IBGE (2003).

Considerando o objetivo principal deste estudo de propor uma metodologia de inclusão da contabilidade gerencial nas pequenas empresas, a concentração de 68% das empresas entrevistadas com faturamento entre R\$ 1.200.000,00 e R\$ 2.133.222,00, conforme ilustrado no Gráfico 7, viabiliza a implantação da contabilidade gerencial nessas organizações, em razão de uma situação econômico-financeira compatível com os recursos necessários para a sua inserção no processo de gestão, a fim de gerar conhecimento e facilitar as tomadas de decisão.

Observa-se na Tabela 4, que das empresas que apresentam os maiores faturamentos, compreendidos entre R\$ 1.200.000,00 e R\$ 2.133.222,00, as de “serviços” e as de “comércio e serviços” se destacam representando, conjuntamente, 60%, seguidas das “indústrias” e “indústria e comércio” com aproximadamente 26%, as puramente comerciais ficam com apenas 14% do montante, estando melhor representada na faixa inicial que vai de R\$ 433.700,00 a R\$ 800.000,00.

TABELA 4 - Faturamento por ramo de atividade

Faturamento	Comércio	Serviços	Indústria	Comércio e Serviços	Indústria e Comércio	Total
De 433.700 a 800.000	08	02	-	01	-	11
De 800.001 a 1.200.000	04	-	-	01	-	05
De 1.200.001 a 1.600.000	03	08	-	05	03	19
De 1.600.001 a 2.000.000	02	01	03	02	02	10
De 2.000.001 a 2.133.222	-	01	-	03	01	05
Total	17	12	03	12	06	50

Fonte: Elaborado a partir da pesquisa

Dentre as empresas com maior faturamento (“serviços” e “comércio e serviços”), predominam as do segmento de alimentação, que atendem às necessidades básicas da população: fornecimento de refeições durante o dia e como lazer, à noite e nos fins de semana. Destacam-se, também, as organizações com foco na prestação de serviços às empresas, basicamente constituídas por serviços técnico-profissionais, que englobam os serviços jurídicos, de contabilidade, auditoria, consultoria empresarial, publicidade e propaganda etc., tendo como característica comum a necessidade de utilização de mão-de-obra qualificada.

Tais informações mantêm consonância com a análise setorial de pesquisa realizada pelo IBGE (2003), através de uma avaliação conjunta das atividades de comércio e serviços, apontando uma preferência do pequeno investidor pelo ramo de alimentação, em razão de fatores como os relatados a seguir:

- maior facilidade para se estabelecer no negócio;
- mercado com boa perspectiva, pois tende a acompanhar o crescimento populacional;
- maior perspectiva de retorno do investimento a curto prazo, pois atende às necessidades básicas da população; e
- utilização de mão-de-obra barata e não qualificada.

O mercado consumidor e fornecedor dessas empresas estão apresentados nos Gráficos 8 e 9, respectivamente.



GRÁFICO 8 - Mercado consumidor
Fonte: Elaborado a partir da pesquisa

Nota-se, no Gráfico 8, que dentre as referidas empresas, 70% delas participam de um mercado consumidor tipicamente regional (Estado do Ceará) e as demais mesclam com relações comerciais em nível nacional e regional. No tocante ao mercado fornecedor, a relação de participação se inverte, com 70% das empresas comprando de fornecedores nacionais, 20% comprando tanto de fornecedores regionais quanto nacionais e 10% com o mercado fornecedor internacional, como mostrado no Gráfico 9.

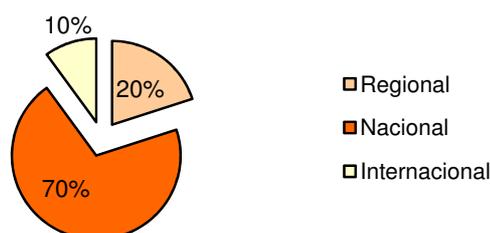


GRÁFICO 9 – Mercado fornecedor
Fonte: Elaborado a partir da pesquisa

Embora nenhuma das empresas entrevistadas atue no mercado exportador, merece ser enfatizada a necessidade de uma mão-de-obra com conhecimento e ou habilidade no trato de um idioma estrangeiro, como forma de melhorar o perfil dos

gestores nas relações internacionais, porquanto no estudo do Sebrae (2004) as pequenas empresas participam com 2,2% das exportações brasileiras.

7.3 Identificando as necessidades de informações

Nesta dimensão, os empresários são questionados quanto ao relacionamento com as empresas de serviços contábeis (incluindo o grau de satisfação com os serviços recebidos, ambiente onde é processada a contabilidade, utilização de sistemas de informação etc.), ao planejamento, processo de tomada de decisão, às principais dificuldades na gestão do seu negócio e quanto à necessidade de informações adequadas.

7.3.1 Do relacionamento com as empresas de serviços contábeis

Das empresas entrevistadas, 40% mantêm relacionamento com as empresas de serviços contábeis há mais de 12 anos; apenas 10% mantêm um relacionamento inferior a 4 anos. Pode-se inferir, portanto, que existe uma tendência das empresas em manter um relacionamento duradouro com as entidades prestadoras de serviços contábeis, o que é confirmado por pesquisas de Oliveira *et al.* (2000), Ramos *et al.* (2000), Souza (2001), Pires *et al.* (2004), Cerqueira *et al.* (2004) e Stroehler (2005).

No que pese o relacionamento duradouro, os empresários não se mostram plenamente satisfeitos com os serviços contábeis que lhes são oferecidos, conforme pode ser visualizado no Gráfico 10; 60% responderam estarem “parcialmente satisfeito” com a prestação daqueles serviços e 36% “pouco satisfeito”, o que demonstra que os usuários esperam algo a mais do prestador de serviços contábeis e não somente os serviços rotineiros, como apurar impostos e elaborar balancetes, conforme se evidencia na análise adiante.



GRÁFICO 10 – Grau de satisfação para com as empresas de serviços contábeis
Fonte: Elaborado a partir da pesquisa

Da amostra pesquisada, de acordo com o Gráfico 11, apenas 10 empresas entrevistadas têm a sua contabilidade processada no seu próprio ambiente operacional, enquanto que as demais têm a sua contabilidade realizada na empresa prestadora de serviços contábeis.



GRÁFICO 11 – Ambiente onde a contabilidade é processada
Fonte: Elaborado a partir da pesquisa

Esse cenário confirma a tendência de que as pequenas empresas estão mantendo sua contabilidade terceirizada e fora do seu ambiente operacional, em conformidade com as pesquisas de Pires *et al.* (2004), Cerqueira *et al.* (2004) e Stroehrer (2005). Tal fato acarreta um distanciamento da contabilidade com a identidade da empresa, o que, por si só, já se constitui um agravante à utilidade da informação contábil.

Para inserir a contabilidade no ambiente da própria empresa, faz-se necessário, dentre outros, que a organização possua sistemas de tecnologia da

informação. Atendendo a esse requisito, 90% responderam ter, no mínimo, um sistema, o que denota a necessidade de obtenção de informações que subsidiem as políticas gerais da empresa, conforme evidencia o Gráfico 12.

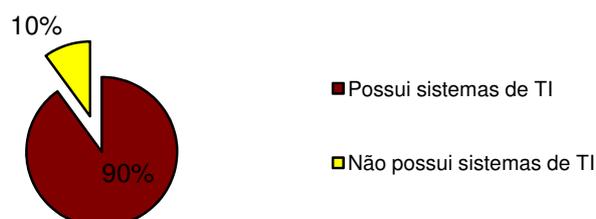


GRÁFICO 12 – Posse de sistemas de informação
Fonte: Elaborado a partir da pesquisa

Apesar da importância dos sistemas de informação para a gestão das empresas, apresentada no capítulo 3, deste trabalho, as organizações entrevistadas quando interpeladas acerca de ter sistemas de informação integrados ao processo de gestão, 70% disseram não possuir, porque não é prioridade investir nesse segmento, porquanto acreditam ser bastante oneroso aos seus cofres e desconhecem os benefícios advindos de sua utilização. Esta constatação pode ser corroborada através do seguinte comentário de um dos entrevistados:

Sou sempre cáustico quando questionado sobre este assunto, pois não consigo entender muitas vezes o que os sistemas têm a oferecer e, tanto as empresas de tecnologia de informação como de serviços contábeis não conseguem dirimir minhas dúvidas no tratamento das informações geradas e esses sistemas ficam, na maioria das vezes, sem serem utilizados, apesar do volume de recursos investidos [...].

Relativamente à capacidade de utilização da informática, verifica-se que a maioria (80%) utiliza muito pouco, restringindo-se apenas a trocas de mensagens pela *internet* e consultas a sítios especializados em assuntos do seu cotidiano, conforme se pode depreender do seguinte comentário de um dos entrevistados: “[...] Acesso diariamente minha caixa de mensagens por, no mínimo, umas dez vezes, para

responder *e-mails* e consulto, também, os *sites* de empresas concorrentes e fornecedores”.

7.3.2 Planejamento

Quanto ao planejamento, a maior parte das empresas entrevistadas (72%) respondeu que são administradas seguindo um planejamento previamente elaborado, conforme ilustra o Gráfico 13. Porém, 78% dessas empresas afirmam que ele não é feito formalmente, o que se reforça com a afirmação de um dos empresários entrevistados: “O planejamento da minha empresa está na minha cabeça e todo dia eu o refaço, mas não coloco nada no papel por não encontrar tempo, embora ache importante a sua elaboração”.

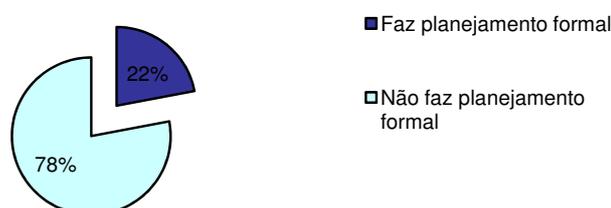


GRÁFICO 13 – Planejamento nas empresas entrevistadas
Fonte: Elaborado a partir da pesquisa

Como pode verificar-se no capítulo 2, uma boa administração é o reflexo de um bom planejamento, não permitindo que nenhum fato modificativo da performance patrimonial escape ao seu controle. Depreende-se, dessa forma que a maioria das empresas entrevistadas encontra-se vulnerável aos impactos das variáveis ambientais.

Embora o processo de planejamento não seja formal para todas as empresas, ele existe e é bastante valorizado, sobretudo, na análise do ambiente em que a entidade está inserida, ainda que possa parecer muito informal. Por questões de

sobrevivência, os entrevistados têm plena consciência de que precisam estar atentos ao que ocorre externamente à sua empresa.

Dentre aquelas que realizam o planejamento formal, 37,5% das 8 empresas o realizam de forma participativa, com o envolvimento dos gestores de cada área, mas nenhuma desce ao nível operacional. Adicionalmente, merece ser destacado que o processo de planejamento para 100% dessas empresas tem periodicidade anual, adequada para os moldes de gestão da maioria das empresas brasileiras, de acordo com Almeida (1994), Cabido (1996), Beuren (2000) e Carvalho (2004).

7.3.3 Processo de tomada de decisão

No que se refere ao processo de tomada de decisão, o percentual se assemelha àqueles levantados para o planejamento participativo, onde 62,5% estão no nível de decisão de diretoria e os restantes no nível administrativo, evidenciando que as decisões são centralizadas no alto escalão, como se visualiza no Gráfico 14.



GRÁFICO 14 - Nível de tomada de decisões nas empresas
Fonte: Elaborado a partir da pesquisa

Para as decisões tomadas em caráter proativo, antes da ocorrência do fato, tem-se uma participação de 16% das empresas. Os 84% somente tomam decisão depois que o fato ocorreu.



GRÁFICO 15 – Temporalidade em que as decisões são tomadas
Fonte: Elaborado a partir da pesquisa

Observa-se, de acordo com o Gráfico 15, que o planejamento não é um instrumental plenamente empregado pelas pequenas empresas. Por isso, tais empresas estão sempre tentando resolver os problemas quando estes aparecem, não procurando prevê-los nem se programando para evitá-los, o que conseqüentemente as leva a assumir uma postura meramente reativa, ao invés de proativa.

Quanto ao tipo de decisões que tomam normalmente, a maioria (60%) concentra-se em decisões administrativas, mormente aquelas relacionadas com a estruturação dos recursos da empresa visando criar condições de execução com os melhores resultados. Mas, reconhecendo que existem forças ambientais com potencial de prejudicar o desempenho empresarial, sentem que não podem ficar indiferentes aos acontecimentos externos.

É válido ressaltar alguns fatos interessantes a respeito da percepção dos entrevistados sobre as forças ambientais. Mesmo reconhecendo a existência de concorrentes maiores, que possuem vantagens competitivas, há no pequeno empresário o sentimento de que sua empresa é melhor do que as outras em vários sentidos, o que se constata das seguintes afirmações dos empresários:

- “Mantemos um relacionamento muito próximo com o nosso cliente, o que nos garante a sua fidelidade. O nosso atendimento é

personalizado o que nos traz vantagens sobre os demais concorrentes [...]”;

- “O diferencial do nosso serviço está na qualidade do atendimento [...]”.

Esses comportamentos, talvez se expliquem em razão de ser o próprio empresário quem está pessoalmente à frente da empresa, e, daí, acreditar que está dando o melhor de si em busca do alcance da qualidade. No entanto, mesmo que esta percepção prejudique o processo estratégico, este é um assunto que deve ser analisado com mais atenção, pois envolve questões mais complexas do que a simples idéia de supervalorização de suas características em detrimento dos concorrentes.

Acrescente-se, por oportuno, que, além de não fazer planejamento, tampouco se utilizam de informações contábeis para tomar decisões, ou seja, as decisões são tomadas empiricamente, com base na vivência profissional da área, muitas vezes, herdadas de seus antigos gestores, o que vem a se confirmar no momento de formar o preço de venda de seus produtos, pois, de acordo com os dados da pesquisa, mostrados no Gráfico 16, 50% das empresas entrevistadas aplicam um determinado percentual (*markup*) com base no seu *feeling* comercial, 32% imitam os preços dos concorrentes, 10% aplicam o *markup* com base em critérios técnicos e 8% usam o *markup* determinado pelo seu fornecedor.

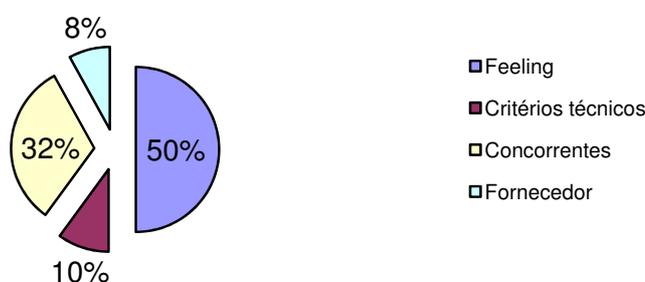


GRÁFICO 16 – Como as empresas formam o preço de venda
Fonte: Elaborado a partir da pesquisa

Considerando a importância de formar o preço de venda, uma vez que este vai impactar diretamente outras áreas da empresa, tais como, vendas, produção, estoque, compras e financeira, este processo deve ser formulado de tal maneira que não prejudique o desempenho da empresa, afetando negativamente as áreas já relacionadas. Nada mais prudente do que utilizá-lo com base nas informações contábeis gerenciais.

Complementando os aspectos inerentes ao não uso das informações contábeis para tomadas de decisão, acrescenta-se que para 90% das empresas entrevistadas as informações não refletem a sua realidade e tampouco atendem ao seu modelo de decisão; para 60% as informações não são relevantes; para 50% não são inteligíveis; e para 46% não chegam em tempo hábil. Tais dados são visualizados através do Gráfico 17.

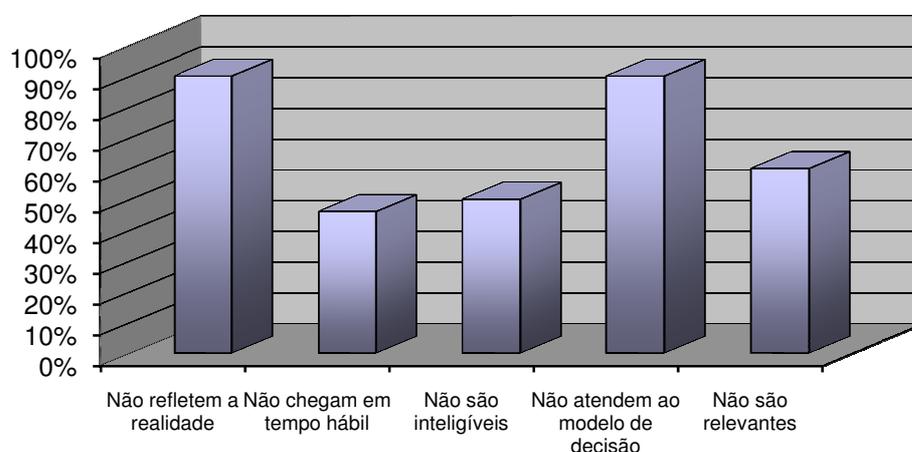


GRÁFICO 17 – Motivos da não utilização da informação contábil
Fonte: Elaborado a partir da pesquisa

Infere-se do Gráfico 17, que os principais motivos da não utilização da informação contábil devem-se ao não cumprimento de suas características qualitativas, apresentadas no capítulo 3 desta pesquisa.

7.3.4 Dificuldades na gestão do negócio

Dentre as principais dificuldades existentes na gestão do negócio, carga tributária elevada foi considerada para 60% das empresas entrevistadas, seguida de carência de informações adequadas para tomada de decisão, com 56%; concorrência foi apontada como um forte obstáculo por 40% das empresas; já 36% argumentaram falta de capital de giro, 20% atribuíram à inadimplência; 16% reconheceram falta de controle; 10% destacaram recessão econômica do país; 6% reclamaram falta de mão-de-obra qualificada. Outras dificuldades, tais como: relacionamento com fornecedores, falta de publicidade e questões trabalhistas não foram citadas, conforme verifica-se no Gráfico 18. Torna-se válido mencionar que, das empresas que associaram sua dificuldade à falta de mão-de-obra qualificada, 100% são empresas prestadoras de serviços.

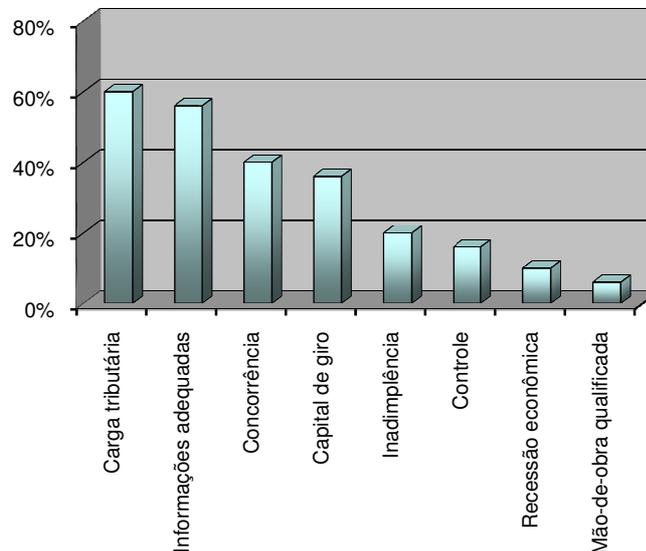


GRÁFICO 18 - Principais dificuldades na gestão dos negócios
Fonte: Elaborado a partir da pesquisa

No tocante a tributação existe uma tendência natural das empresas nacionais de atribuir ao peso dos tributos o fator principal de obstáculo para gestão dos negócios, independentemente de seu porte e de sua condição econômica, conforme

dados do IBGE (2003). Essa alegação justifica-se, pois a carga tributária brasileira está dentre as maiores do mundo.

Diferentemente da constatação de outras pesquisas, como Almeida (1994), Cabido (1996), Beuren (2000) e Carvalho (2004), neste estudo a carência de informações para tomada de decisão foi apontada como segunda principal barreira para a gestão das empresas.

Traçando-se um paralelo entre as duas principais dificuldades, faz-se oportuno salientar que, quando ao peso tributário, as empresas, embora tendo a possibilidade de fazer um planejamento tributário, não dispõem de alternativas que mudem a sua condição arrecadatória, enquanto que, com relação à carência de informações esta poderá ser suprida com implantação de sistemas de informação, o que reforça a importância de se implantar uma contabilidade gerencial para subsidiar o processo de gestão de organizações de pequeno porte, conforme enfatizado no capítulo 3.

7.3.5 Necessidades informacionais

Enfatiza-se, neste segmento, a premente necessidade de informações contábeis gerenciais para subsidiar o processo decisório das empresas de pequeno porte. Além disso, quando a questão está relacionada com as informações que consideram importantes para garantir a continuidade de seu negócio, os entrevistados confirmam a relevância do gerenciamento de informações, principalmente as relacionadas ao seu desempenho econômico-financeiro, como: controle de estoques; controle e gestão dos custos; formação de preços de venda; e análises financeiras básicas, conforme mostra o Gráfico 19.

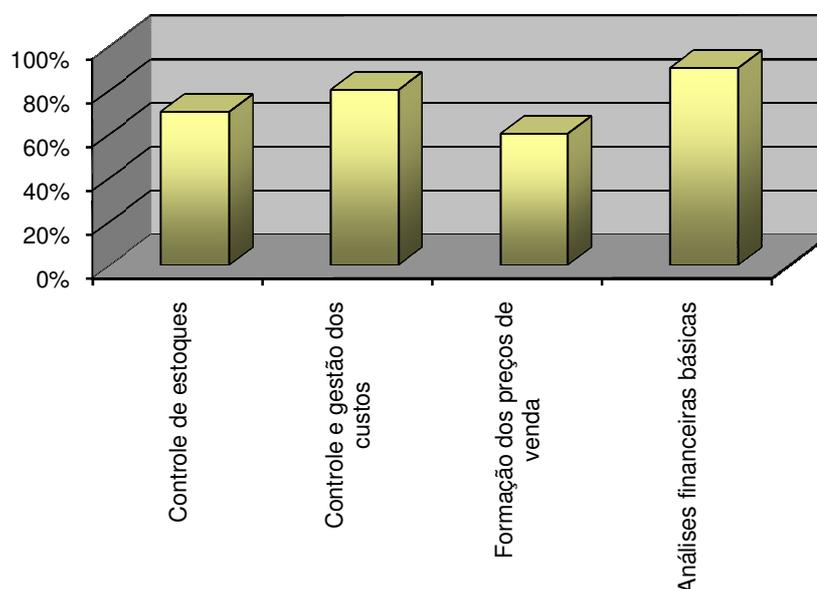


GRÁFICO 19 – Informações necessárias ao processo de gestão
 Fonte: Elaborado a partir da pesquisa

- Controle de estoques: considerando o vínculo existente do estoque com a produção e vendas, a importância do seu controle fica evidente, pois sua administração eficiente representa na realidade um significativo investimento.

Percebe-se nas empresas entrevistadas, que há uma necessidade de informações que auxiliem no monitoramento do item estoques, tendo em vista o descontrole constatado pelas seguintes declarações dos empresários:

- “Já me deparei com algumas situações onde o descontrole dos meus estoques me trouxe prejuízos, porque alguns empregados estavam desviando mercadorias [...]”;
- “[...] investi muito em estoques fora de época que me trouxeram prejuízos imensos, pois não tinha informações sobre o seu giro, uma vez que a desova foi lenta e os investimentos muito altos”.

Portanto, controlar e administrar esse ativo significa girá-lo rapidamente, como forma de pulverizar o seu custo e oferecer condições mínimas para atender a demanda e as necessidades da empresa.

- O controle e gestão dos custos: é um processo que não pode ser realizado isoladamente, pois, por sua ampla extensão, contribui para a definição de pontos de equilíbrio, cálculo de margem de contribuição e para a formação dos preços de venda.

Observa-se que, empiricamente, as empresas reclamam de seus altos custos e da falta de controle sobre eles, como também da dificuldade em formar os seus preços. Porém, esse assunto é tratado de modo muito confidencial, sem a devida dimensão e as barreiras existentes dentro das empresas comprometem o processo como um todo.

- Análises financeiras básicas: os índices financeiros assumem papel relevante porque proporcionam às empresas condições de identificar o seu desempenho e inclusive traçar paralelos com os seus concorrentes, podendo tomar suas decisões com maior segurança.

No entanto, a realidade das empresas é bem diferente, conforme depreende-se do seguinte comentário de um empresário:

Sinto-me um analfabeto, quando assuntos relacionados a liquidez, rentabilidade e endividamento são tratados nas entidades de classe. Não sei calcular, por exemplo, o risco do meu investimento [...] Meu contador não me fornece essas informações. O que recebo da contabilidade são as guias de recolhimento de tributos para serem pagas com urgência.

A assertiva acima de um dos entrevistados confirma-se quando se questiona sobre o elenco de informações que as empresas recebem da Contabilidade. A unanimidade (100%) recebe informações de ordem fiscal, trabalhista e previdenciária, como guias de recolhimento de tributos e contribuições, folhas de pagamento, declaração de imposto de renda etc.; 60% recebem informações de caráter legal, como

balanço patrimonial, demonstração de resultado do exercício, balancete de verificação etc.; e apenas 10% recebem informações gerenciais acerca de custos, orçamentos, fluxo de caixa, análises de desempenho econômico-financeiro etc, que vem confirmar uma das hipóteses de que as informações contábeis disponibilizadas são, normalmente, de pouca utilidade para a gestão da pequena empresa, pois se baseiam meramente na Contabilidade Fiscal e Societária, como pode ser visualizado no Gráfico 20.

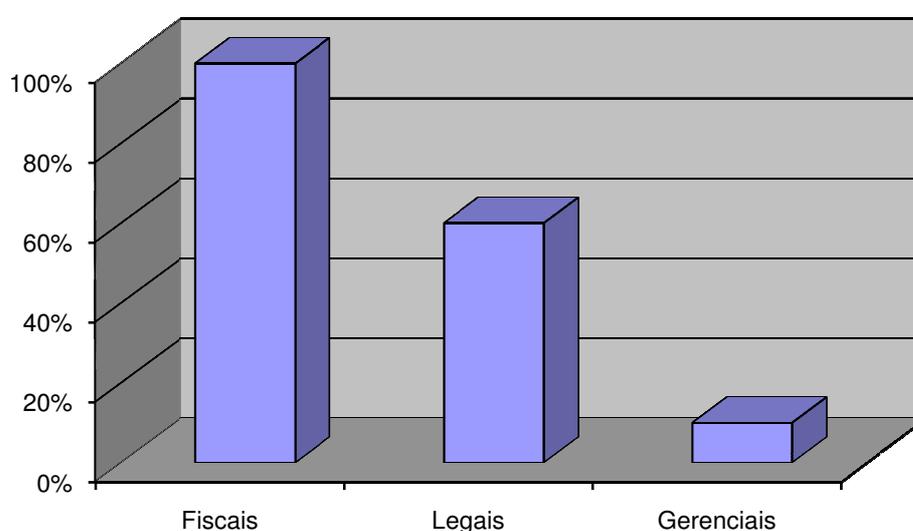


GRÁFICO 20 – Tipos de informações recebidas da contabilidade
Fonte: Elaborado a partir da pesquisa

Dentre os 10% que recebem informações gerenciais, um empresário fez a seguinte consideração: “[...] recebo várias informações, não apenas a parte legal, mas servem apenas para ver o passado, porque a contabilidade reflete o que aconteceu e não o que pode acontecer...”.

Esse aspecto corrobora Santos (1988), onde a insatisfação por parte dos usuários da Contabilidade decorre do fato da mesma gerar dados inúteis sobre o passado, mesmo que tenha a pretensão de fornecer informações de valor preditivo.

A maioria dos comentários feitos pelos entrevistados complementa o aspecto observado em pesquisas anteriores (Oliveira *et al.*(2000), Ramos *et al.* (2000), Souza (2001), Pires *et al.* (2004), Cerqueira *et al.* (2004) e Stroeher (2005)), citadas no

capítulo 5 deste estudo, de que a informação contábil é necessária para cumprir exigências legais e fiscais.

Não obstante, verifica-se que o empresário não tem conhecimento dos serviços que contratou com o profissional contábil e nem como é feita a sua contabilidade, como pode ser observado na seguinte afirmação de um dos entrevistados: “[...] Não lembro ao certo quais serviços foram contratados [...] não sei como a contabilidade é feita [...] eles apenas pedem algumas documentações e nós mandamos [...]”.

Outra hipótese confirmada está relacionada à periodicidade com que as empresas recebem as informações oriundas da Contabilidade, mormente ao que se refere à tempestividade, uma vez que a maioria dessas informações chega fora do prazo devido para a tomada de decisão. Tal fato compromete uma das características qualitativas da informação contábil evidenciada no capítulo 3.

Deve ser enfatizado, na oportunidade, que, no âmbito fiscal, há um rigor no cumprimento do prazo de entrega de guias para recolhimento de tributos, em razão do seu caráter compulsório, portanto as informações são recebidas mensalmente em 100% das empresas entrevistadas. Porém, no âmbito das informações de ordem legal e gerencial, não há uma uniformidade com relação a prazos estipulados, estando o recebimento à mercê das solicitações das empresas clientes, conforme assertiva de um empresário entrevistado:

Recebo mensalmente as guias de recolhimento de impostos [...], para ter acesso a outras informações preciso solicitar e agendar com o contador e, normalmente, isto requer um prazo, pois na maioria das vezes as informações não estão disponíveis.

Outro aspecto observado, diz respeito à comunicação existente entre contadores e empresários. Dos empresários entrevistados, 60% desconhecem quais informações poderiam ser fornecidas pelo contador sobre suas empresas, como mostra o Gráfico 21. Isso implica que os usuários das informações contábeis desconhecem quais informações são necessárias para suas decisões e o maior agravante é que, de

acordo, com os mesmos entrevistados, os contadores não comunicam sobre tal importância. Depreende-se, pois, que possivelmente, os empresários não utilizam o que lhes é fornecido, por desconhecimento.



GRÁFICO 21 – Conhecimento sobre o que a contabilidade pode oferecer
Fonte: Elaborado a partir da pesquisa

Essa constatação confirma os problemas relacionados com a comunicação das informações contábeis, que de um lado apresenta o contador fazendo uso de uma linguagem técnica não acessível a seus clientes e, por outro lado, o empresário que não consegue compreender e decodificar as referidas informações. Este fato foi comprovado com a maioria dos entrevistados (68%) afirmando que “compreendo muito pouco” as informações contábeis, conforme mostra o Gráfico 22.

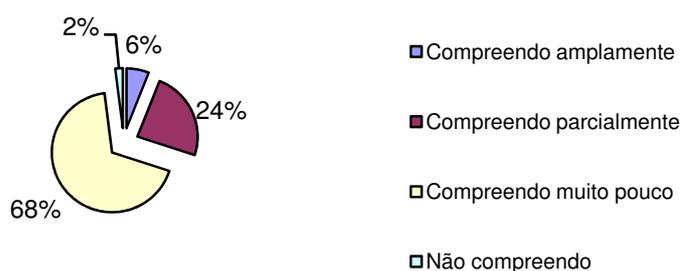


GRÁFICO 22 – Compreensão sobre as informações contábeis
Fonte: Elaborado a partir da pesquisa

Quanto aos 40% apresentados no Gráfico 21, acerca do conhecimento das informações que podem ser fornecidas pela contabilidade, apenas 25% fazem uso de boa parte das informações potenciais que poderão ser fornecidas. Este reduzido número de empresas enquadradas nesse perfil reflete o grau de organização, que vem se confirmar pelo percentual de 22% que fazem uso de um planejamento formal, constante do Gráfico 13.

Ademais, o não uso dessas informações por parte dos 75% restantes decorre de um completo marasmo administrativo, que se traduz na ausência, entre outros fatores, de um efetivo planejamento. Este ponto de vista ratifica a afirmação de Oliveira *et al.* (2000, p. 30):

[...] uma das principais causas dos desastres com pequenas empresas é não manter os registros e controles contábeis apropriados, precisos e atualizados – e não utilizá-los para administrar a empresa. A falta de um sistema eficaz de contabilidade não é apenas um problema contábil – é um problema administrativo. Sem registros e controles financeiros adequados, você não consegue compreender a empresa. Fica voando e uma queda é quase inevitável.

Ocorre, portanto, que diante dessas circunstâncias e dos riscos iminentes, algumas empresas suprem essa lacuna com a preparação de demonstrativos gerenciais individualizados, elaborados por outras áreas, usando outras fontes de informações e evidenciando controles em paralelo e ou em duplicidade para uma mesma atividade.

Quando questionados sobre que atributos poderiam melhorar as informações contábeis para serem mais úteis, as respostas concentraram-se nas seguintes alternativas evidenciadas através do Gráfico 23. Nomenclaturas auto-explicativas e mais inteligíveis foram contempladas por 70% dos respondentes; informação íntegra e fornecida no tempo certo, também, foram assinaladas por 90% das empresas entrevistadas; e relevância foi o atributo sugerido por unanimidade (100%), em razão dos recursos financeiros insuficientes para se ter todos os tipos de informações que subsidiem o processo de gestão dessas empresas.

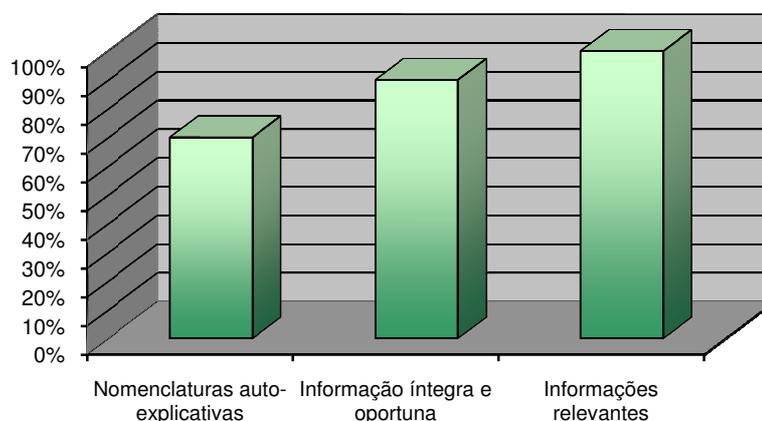


GRÁFICO 23 – Características necessárias às informações contábeis
Fonte: Elaborado a partir da pesquisa

Sobre a posição quanto a inserção da contabilidade no próprio ambiente da empresa, 100% acreditam que essa postura melhora bastante os controles gerenciais. Porém, são temerosos quanto à intensidade do investimento e a forma de sua implantação.

Dessa forma, no intuito de suprir essa lacuna, apresenta-se uma metodologia considerada viável para a incorporação, passo a passo de instrumentos ligados à contabilidade gerencial com o objetivo de dar suporte ao processo decisório das pequenas empresas.

7.4 Metodologia para implantação da contabilidade gerencial nas pequenas empresas

Inicialmente, são feitas considerações que justificam a contribuição da metodologia para as empresas de pequeno porte. Em seguida, são descritas as etapas para sua implantação. Recomenda-se que esse profissional seja um contador e que possua o embasamento necessário na área da contabilidade gerencial, a qual será fonte primária de todo o processo de implantação.

7.4.1 Justificativa da metodologia

Restringir o papel do contador ao registro dos fatos ocorridos na empresa e ao atendimento da legislação é uma prática comum nas pequenas empresas, conforme dados analisados neste capítulo. Essa atitude tende a se agravar quando a contabilidade é terceirizada e executada fora da empresa, pois, na maioria das vezes, a documentação é enviada ao contador já com atraso, dificultando a agilidade de respostas. Logo, a contabilidade não tem a oportunidade de demonstrar seu verdadeiro papel, que é o de auxiliar o processo decisório das empresas, conforme comentado no Capítulo 3.

A contabilidade deve ser vista como um instrumental essencial para a gestão das organizações e não somente um meio para atender às exigências legais. A contabilidade financeira pode e deve se transformar em gerencial, sendo um dos papéis do contador aproveitar as informações fornecidas pela contabilidade financeira para gerar conhecimento ao administrador (PADOVEZE, 2000).

A elaboração de relatórios gerenciais a partir dos dados fornecidos pela contabilidade financeira não terá valia sem a participação dos administradores. Relatórios que apresentam apenas resultados numéricos sem informações de contexto e que não permitam a geração de conhecimento são de pouca utilidade para os administradores. É necessário que o contador consiga mostrar ao gestor a importância da contabilidade para seu processo de gestão. Por isso, esta metodologia propõe que a contabilidade gerencial seja inserida nas pequenas empresas de forma gradual e com a participação contínua dos gestores em todas as etapas do processo.

Com base nos resultados colhidos através das entrevistas com os pequenos empresários pôde-se constatar como informações contábeis são repassadas aos gestores, bem como quais informações são consideradas imprescindíveis para seu processo decisório. Com isso, confirmou-se a necessidade de propor melhorias na gestão das informações contábeis tendo em vista a ausência de metodologias adequadas às especificidades das pequenas empresas.

Corroborando com o entendimento de alguns dos autores citados no Capítulo 3, como Atkinson *et al.* (2000), Padoveze (2000), Raupp (2002), Ludícibus *et al.* (2007) etc. a Contabilidade é a principal fonte de qualquer sistema de informação implantado numa empresa. Portanto, a presente metodologia reflete a preocupação em evidenciar como a Contabilidade pode ser uma ferramenta gerencial e um diferencial competitivo para as pequenas empresas.

Assim, devido à importância da contabilidade gerencial como fonte de informações, apresenta-se uma metodologia para identificar necessidades gerenciais dos administradores e estabelecer formas de supri-las através de informações oriundas da contabilidade.

Esta metodologia defende a importância de se inserir gradualmente a contabilidade gerencial na empresa, com a participação do gestor na elaboração dos relatórios gerenciais que irão apoiá-lo nas tomadas de decisão tornando-as mais seguras para os seus gestores. A implantação desse processo na empresa destaca principalmente as melhorias a serem alcançadas com o seu emprego, o que justifica a sua implantação.

7.4.2 Macrovisão da metodologia

Constituindo-se a Contabilidade no maior banco de dados de qualquer empresa, tornando-se numa das mais ricas fontes de informações acerca do arcabouço patrimonial, é importante que haja uma perfeita sintonia entre contador e administrador, no intuito de se verificar quais dados poderão ser identificados e compilados na contabilidade para posterior transformação em informação útil à gestão empresarial. Esse processo, embora muito válido para as organizações, constitui-se num desafio tanto para o contador quanto para o gestor, em razão das barreiras existentes entre eles, notadamente em termos de visão e comunicação, conforme comentários dos empresários entrevistados.

Enquanto o gestor eficaz detém uma ampla visão da organização orientada pelo planejamento estratégico e pelos instrumentos gerenciais, o contador possui uma visão detalhada orientada pelos fatos que dão origem aos registros contábeis.

Quanto à comunicação, o entendimento entre esses dois protagonistas nem sempre se dá de forma correta devido ao uso por parte do contador de uma linguagem técnica não compreensível ou mesmo decodificada pelo gestor. Do mesmo modo, os termos utilizados pelo gestor para se referir à sua organização podem não ser facilmente interpretados pelo contador.

Nesse contexto, segundo Pompermayer (2004), um sistema de informação em uma empresa quanto à sua aplicabilidade e resultados esperados, representa mais que um programa, dada a sua necessidade de interação das diversas áreas, continuidade e consistência operacional, tornam-se fundamentais a observância e o desenvolvimento de alguns aspectos e etapas como: inserção da visão de um sistema de gestão como um centro processador de dados; definição de necessidades gerenciais; definição dos objetivos a serem atingidos pelo sistema; e seleção dos relatórios a serem gerados.

Carvalho (2004), partindo da análise de metodologias de planejamento estratégico para empresas de pequeno porte realizada por Terence (2002), ofereceu a seguinte sugestão de roteiro para elaboração de um planejamento estratégico na pequena empresa:

ETAPA 1: Visão geral da empresa: estabelecimento da missão, dos valores e da visão da empresa.

ETAPA 2: Análise ambiental: análise interna e externa e estabelecimento dos fatores críticos de sucesso.

ETAPA 3: Definição de objetivos e metas empresariais: estão associados à missão e à análise ambiental.

ETAPA 4: Elaboração da estratégia: processo contínuo de questionamento do que torna a empresa bem sucedida.

Adicionalmente, Carvalho (2004), a partir da exposição de vários autores, como Davenport (1994); Laudon e Laudon (1999); e Davenport e Prusak (2002), também sugere os seguintes procedimentos de transformação de dados em informação, a saber:

1. Identificação das necessidades de informação: quando são definidos os tipos de informação considerados importantes para o processo.
2. Coleta: quando são coletados dados, a partir de fontes internas e externas, formais e informais, estruturadas e desestruturadas.
3. Processamento: quando os dados são interpretados, tratados e transformados em informações, mediante o conhecimento das pessoas e ferramentas tecnológicas, e depois armazenados na empresa.
4. Disseminação: criação de produtos e serviços de informação e distribuição que pode ser realizada de maneira formal ou não.
5. Utilização: quando as informações são utilizadas pelas pessoas da empresa.

Considerando os fundamentos retrocitados, bem como os evidenciados nos Capítulos 2 e 3, deste estudo, apresenta-se a metodologia para implantação da contabilidade gerencial nas pequenas empresas, que contempla cinco etapas, cada qual compreendendo um conjunto de tarefas, visando facilitar a condução pelo contador

e assimilação e o engajamento por parte do gestor. As etapas estão ilustradas na Figura 10 e explicitadas a seguir:

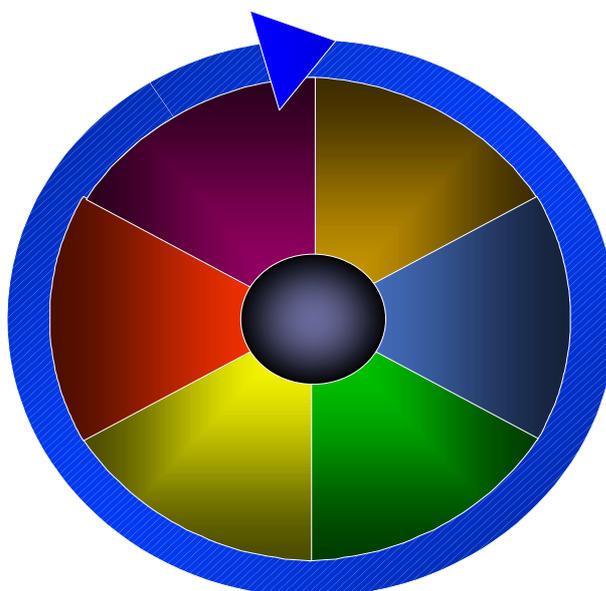


FIGURA 10 - Etapas da metodologia
Fonte: Elaborada a partir da pesquisa

1^a. Etapa – Levantamento de dados: o contador irá conhecer detalhadamente a organização como um todo, ocasião em que reunirá informações junto à contabilidade da empresa, analisará documentos que descrevam os processos de planejamento, execução e controle das atividades organizacionais, enfatizando os aspectos que julgar importantes e necessários para prognosticar e antever os objetivos estratégicos da empresa. Nesse momento busca-se ter uma visão sistêmica da empresa, que foi tratada no Capítulo 2, desta pesquisa.

2^a. Etapa – Entendimento de como funciona o processo decisório: verificará nos contatos com os gestores como são tomadas as decisões, qual é a fonte das informações que embasam essas decisões, qual o modelo de decisão, quais são as ferramentas usadas nesse processo e quais são os atores envolvidos. Nessa etapa

confirma-se o embasamento teórico constante do Capítulo 2, especificamente no item 2.3, deste trabalho.

3^a. Etapa – Análise dos dados coligidos nos sistemas contábeis: o contador deverá avaliar o sistema contábil usado pela empresa, além de outras fontes de dados, no intuito de identificar a composição das informações geradas e sua forma de evidenciação aos gestores, para subsidiar o processo de gestão. Nessa fase ratifica-se o conteúdo objeto do Capítulo 3.

4^a. Etapa – Elaboração dos relatórios contábeis gerenciais: os dados coligidos e identificados anteriormente deverão ser consolidados em relatórios, cuja função é alimentar de informações os integrantes do processo de tomada de decisão, para que eles possam suprir seus modelos decisórios, em consonância com as respectivas necessidades e peculiaridades de cada segmento empresarial. Referidos relatórios deverão ser específicos e personalizados de modo a atender aos usuários internos, contemplando informações que sejam efetivamente úteis para tomada de decisão. Nesta etapa pode-se confrontar os fundamentos expostos tanto no Capítulo 3, quanto no Capítulo 5, que trata objetivamente da gestão na pequena empresa.

Com relação à importância da elaboração de relatórios para o processo de gestão, Dias (2002) relata: “[...] a principal finalidade dos relatórios gerenciais periódicos deverá ser a de fornecer aos gerentes um meio de monitorar a evolução em direção às metas e dirigir as energias para as situações que necessitam de atenção”.

5^a. Etapa – Validação dos relatórios contábeis gerenciais: Após a concretização de todas as etapas, os relatórios deverão ser validados pelo corpo diretivo responsável pelo processo de tomada de decisão. Nesta etapa, os conteúdos dos relatórios deverão ser confrontados com o modelo de decisão da empresa, para aceitação e comparação com o que fora previamente pleiteado e sua viabilidade como instrumento gerencial que servirá de apoio ao processo de gestão da empresa, aplicando o conteúdo objeto do Capítulo 2, item 2.3.

Percebe-se, assim, que a metodologia ora apresentada evidencia um processo interativo e de acordo com o embasamento teórico fruto da contribuição acadêmica dos estudiosos citados no bojo desta pesquisa.

É oportuno ressaltar que todo o processo é cíclico, porquanto à medida que ocorram mudanças, como alterações no planejamento estratégico, no desenho organizacional e ou nos métodos e processos de trabalho, novos insumos serão introduzidos para que todo o processo seja revisto, ajustado e reiniciado a partir da etapa que configurar efetivamente a referida mudança. A seguir, detalham-se todas as etapas que compõem a metodologia.

7.4.3 Levantamento de dados

Nesta etapa, é indispensável que sejam conhecidos os objetivos, crenças e valores da empresa analisada, visando a completa compreensão de suas particularidades, conforme entende Guerreiro *et al.* (2006) quando afirmam:

As empresas têm um perfil de atuação caracterizado pela missão que pretendem desempenhar no cenário social e pelas crenças e valores que carregam consigo, em decorrência da educação, cultura, experiência, ambiência das pessoas que as dirigem, tais como:

- Estrutura organizacional acompanhada do seu funcionograma;
- Missão e visão da empresa;
- Modelo de gestão e princípios organizacionais;
- Planejamento estratégico e sua elaboração;
- Atividades desenvolvidas, os produtos fabricados ou serviços prestados;
- Forma como a empresa se relaciona com seus fornecedores e clientes;
- Número de colaboradores e o faturamento anual;
- Pontos fortes e limitações da empresa;
- Documentos que circulam internamente e o *website* da empresa, a fim de se conhecer a sua imagem perante clientes, fornecedores e demais usuários;
- Análise das demonstrações contábeis para um conhecimento mais estreito de seu desempenho operacional.

Essas informações, geralmente, poderão ser colhidas por meio de conversas formais ou informais com pessoas que detêm um conhecimento mais profundo da empresa ou mesmo através do exame da documentação existente.

É válido ressaltar que a seqüência exposta acima não é absolutamente hermética, podendo ser ajustada de acordo com as peculiaridades, especificidades e realidades de cada empresa.

7.4.4 Entendimento de como funciona o processo decisório

A compreensão plena por parte do contador do funcionamento do processo decisório da empresa é indispensável e deve anteceder qualquer iniciativa de implantação de mecanismos de gestão, razão por que eventuais dúvidas deverão ser dirimidas com os administradores da empresa, tanto em nível estratégico como operacional.

Nesta etapa, deverão ser identificadas as informações que compõem o modelo de decisão e estão sendo costumeiramente usadas pelos gestores, como também quais os instrumentos utilizados e pessoas envolvidas, visando o seu aprimoramento.

Referidos procedimentos devem ter como objetivo o dimensionamento do processo decisório, com vistas a torná-lo mais ágil e com a acurácia necessária, proporcionando decisões mais seguras e confiáveis, conforme Guerreiro (2006, p. 70):

a gestão se caracteriza pela atuação, em nível interno, da empresa, no sentido de otimizar as relações recursos-operação-produtos/serviços, considerando, nesse esforço, o comportamento das variáveis dos ambientes externo e interno que impactam a empresa e os atributos dos recursos possuídos.

O levantamento dessas informações concretiza-se por meio de entrevistas. Porém, Kimball *et al.* (1998) oferecem alternativas a exemplo de sessões coordenadas e entrevistas. Durante as sessões coordenadas, são reunidas as pessoas envolvidas no processo a ser explorado para discussão de elementos mais gerais em grupo. A entrevista objetiva obter a identificação de detalhes junto a uma pessoa ou a um grupo reduzido de pessoas, pretendendo, no caso dessa metodologia, obter uma melhor compreensão da organização, tanto globalmente como de cada área.

Referidas técnicas poderão ser aplicadas simultaneamente nesta etapa para obtenção das informações necessárias ao desenvolvimento das demais, como a identificação dos dados necessários para subsidiar a contabilidade gerencial na empresa e as necessidades a serem atendidas.

No Apêndice C, sugere-se um roteiro de entrevista para aplicação da metodologia numa empresa de pequeno porte. Deve-se salientar que, levando-se em conta as especificidades do empreendimento e as necessidades dos gestores em cada empresa, esse roteiro deve ser adaptado às circunstâncias.

Definidas as idéias que serão focadas na entrevista, o contador poderá fazer as devidas adequações durante o desenvolvimento dos trabalhos. A seguir, alinham-se alguns exemplos de tópicos que deverão ser levantados numa entrevista, a fim de se conhecer o processo decisório:

1. Qual o objetivo fundamental da organização?
2. O que se pretende fazer para alcançá-lo?
3. Quem participa das decisões na organização?
4. Atualmente, existe algum empecilho ao alcance do objetivo da organização?
5. Como os problemas são identificados e como são resolvidos?
6. As informações que circulam em sua organização são confiáveis?
7. Qual o tratamento dado à informação obtida? Ela auxilia no processo decisório?
8. Que análises você gostaria de executar?

9. Os relatórios utilizados atualmente suprem as necessidades por informações gerenciais?

10. Que outras informações você gostaria de ter para fortalecer o processo decisório de sua organização?

É recomendável que todo o conjunto de documentos levantados durante esse processo seja guardado em arquivo, compondo um referencial de memória do processo, a fim de, posteriormente, ser uma fonte de consulta caso eventuais dúvidas possam surgir.

7.4.5 Análise dos dados coligidos nos sistemas contábeis

O objetivo desta etapa é identificar a composição das informações geradas e sua forma de evidenciação aos gestores. Ressalta-se, na oportunidade, a necessidade da contabilidade ser processada no ambiente operacional da empresa.

Nesta fase, o contador deverá avaliar o sistema contábil utilizado pela empresa, verificando o seu potencial no sentido de gerar as informações solicitadas que permitirão atender parcial ou integralmente as necessidades assinaladas pelos administradores.

Como ponto de partida, sugere-se sejam conhecidos os sistemas e subsistemas com todas as suas abrangências, para perscrutar seus atributos, granularidade e demais detalhes, além de se identificar sua propensão e viabilidade em importar dados extracontábeis.

Como toda área do conhecimento científico possui características que lhe são peculiares, constituindo-se de um rigor metodológico e técnico sustentado por uma estrutura conceitual que fundamenta o caráter científico dos critérios de avaliação e classificação das contas e que fornece capacidades reconhecidas como meio de apoio ao gerenciamento, as quais requerem tratamento adequado e específico aos dados das entidades. Isto não significa dizer que, do ponto de vista sistêmico, os demais sistemas existentes nas empresas sejam dispensáveis ou menos eficientes. Apenas considera-se que o Sistema de Informações Contábeis deve ser construído com base em arcabouços lógicos

para se constituir na estrutura dorsal de um sistema de informações gerenciais (FACCI; MORIBE, 2003, p. 38).

Esse diagnóstico é importante para decidir sobre a manutenção do sistema contábil atual ou até mesmo sugerir a sua substituição, se for o caso, além de ser determinante na identificação de algumas características que se julga importantes para a implantação da metodologia em discussão, como, por exemplo:

- O sistema contábil utilizado oferece condições para a extração dos dados necessários à implantação desta metodologia?
- Viabiliza a exportação desses dados para arquivos-texto e ou planilhas eletrônicas?
- Os relatórios são configuráveis a fim de facilitar o seu manuseio?

Acrescente-se que durante esta etapa, o contador deverá manter um intenso inter-relacionamento com o analista que desenvolveu o sistema, o que certamente favorecerá no andamento dos trabalhos e na busca de soluções exeqüíveis quanto à forma de geração dos dados requeridos pelo processo, como formato e tipos de arquivos.

7.4.6 Elaboração dos relatórios contábeis gerenciais

Após o entendimento do processo decisório da empresa e processada a análise dos dados coligidos nos sistemas contábeis, o contador terá amplas condições de consolidá-los em relatórios, cuja função é alimentar de informações os integrantes do processo de tomada de decisão, para que eles possam suprir seus modelos decisórios, em consonância com as respectivas necessidades e peculiaridades de cada segmento empresarial.

Esta etapa compreende a preparação de relatórios que darão sustentação às necessidades dos gestores catalogadas durante as entrevistas, de forma a

evidenciar os resultados gerados pelas atividades desenvolvidas na organização e dar embasamento a ações futuras, proporcionando um estado de melhoria para a sua gestão.

A definição do leiaute dos relatórios e o processamento dos dados reunidos na etapa anterior poderão ocorrer através de uma rotina preferencialmente automatizada, obedecendo, obviamente, o nível de informatização da empresa. O número de relatórios que poderá ser gerado deve atender às exigências dos gestores manifestadas durante o processo de entrevista. Entre os mais solicitados poder-se-ia citar, de acordo com Oliveira (2001), Kassai (2002), Longo (2005), os seguintes :

1. Demonstrativo das análises vertical e horizontal
2. Demonstração do fluxo de caixa (semanal, mensal, semestral e anual)
3. Demonstrativo de indicadores de desempenho (financeiros e não financeiros)
4. Demonstração da lucratividade por departamentos
5. Demonstrativo de rentabilidade dos produtos e serviços
6. Detalhamento das receitas e despesas

Complementarmente aos relatórios gerados, pode-se produzir gráficos comparativos para efeito de uma melhor visualização de performance de alguns indicadores.

É válido ressaltar que todos os relatórios e eventuais complementos deverão ser individuais e personalizados, atendendo as especificidades do processo decisório de cada empresa.

7.4.7 Validação dos relatórios contábeis gerenciais

Após a concretização de todas as etapas, os relatórios deverão ser validados pelo corpo diretivo responsável pelo processo de tomada de decisão. Nesta etapa, os conteúdos dos relatórios deverão ser confrontados com o modelo de decisão da empresa, para aceitação e comparação com o que fora previamente pleiteado e sua viabilidade como instrumento gerencial que servirá de apoio ao processo de gestão da empresa.

Caberá, então, ao contador apresentar aos gestores o resultado do trabalho realizado em todas as suas etapas, oportunidade em que poderá seguir a seqüência de passos adiante sugerida:

1. Cotejar a relação da metodologia aplicada com o planejamento estratégico: o contador deverá fazer, comparativamente, a relação da metodologia aplicada com o planejamento estratégico, evidenciando com detalhes o alcance do objetivo atingido, ocasião em que demonstrará para os gestores da empresa como cada variável do ambiente deverá ser analisada a partir dos relatórios gerados.
2. Apresentar as estratificações desenvolvidas: o contador deverá explicar ao gestor a utilidade de cada relatório elaborado e sua importância em tê-lo como instrumento de apoio para subsidiar nas tomadas de decisões. É conveniente que se façam simulações dos números demonstrando o comportamento das variáveis projetadas em suas diferentes alternativas e situações, como, por exemplo, aumento de faturamento, formação e alteração de preços, ponto de equilíbrio, alterações na carga tributária, mudança de comportamento na clientela, sazonalidade de produtos, entre outros. Através dos relatórios os gestores poderão prever os mais diferentes cenários para a empresa e como se prevenir contra eventuais anomalias do ambiente em que está inserida.

3. Explicar como a metodologia poderá apoiar o processo de gestão: por apresentar informações acerca da realidade da empresa, os relatórios gerenciais são instrumentos facilitadores na interpretação dos resultados, pois foram organizados e desenvolvidos de forma participativa entre o contador e o gestor, proporcionando condições a este de ousar mais na gestão de seus negócios, de conformidade com o clima competitivo reinante no mercado.
4. Identificar alternativas de inovação: de acordo com o que fora evidenciado nos passos precedentes, demonstra-se um comparativo entre a situação anterior e com a implantação da metodologia, para que possam ser identificadas possibilidades de inovação, com mudanças de atitudes por parte do gestor e da empresa.

O resultado da implantação da metodologia proposta será considerado satisfatório quando o gestor sentir a mudança em administrar uma empresa com a contabilidade gerencial inserida no seu processo de gestão, se comparada com as antigas tomadas de decisão baseadas no *feeling* do negócio e ou em relatórios meramente legais e fiscais, cuja linguagem não lhe é familiar.

O processo de desenvolvimento desta metodologia tende a ser interativo e incremental, transformando o gestor em um elemento mais participativo na elaboração de relatórios que o auxiliarão na gestão e simplificando o processo de absorção por parte dos gestores.

Uma vez inserida na organização, esta sistemática resultará em vantagens para a gestão da empresa, a saber: os relatórios gerenciais refletirão as necessidades dos gestores, que, conseqüentemente, compreenderão melhor o que cada relatório demonstra; as tomadas de decisões tenderão a ser mais ágeis e seguras; os futuros planejamentos estratégicos beneficiar-se-ão das informações contidas nos relatórios gerenciais. Enfim, o gestor terá uma visão mais detalhada da situação real da empresa que administra e, sobretudo, compreenderá melhor os seus resultados, devendo estar preparado para eventuais surpresas do mercado competitivo. Por isso é importante que

ambos, empresa e gestor, estejam dispostos a facilitar a inserção da contabilidade gerencial no processo de gestão.

Na maioria das pequenas empresas os serviços contábeis são terceirizados, conforme identificou a pesquisa, logo a implantação dessa metodologia irá gerar um custo adicional para essas empresas. Por isso, tanto as pequenas empresas quanto as empresas de serviços contábeis deverão saber administrar a relação custo x benefício da implantação da metodologia, possibilitando a inserção da contabilidade gerencial no processo decisório dessas empresas a fim de tornar a administração mais eficaz.

Sob a ótica das empresas de serviços contábeis, tem-se nessa metodologia uma nova fonte de recursos para o contador, pois num primeiro momento é indispensável a sua presença na implantação da metodologia, mas com o desenvolvimento das etapas e um ciclo completado, este profissional poderá ter o apoio de auxiliares ou até mesmo ser substituído nas áreas mais burocráticas, baixando assim o custo para as empresas interessadas em implantar tal metodologia.

É relevante ressaltar a necessidade de haver um bom relacionamento entre gestores e contadores na gestão das empresas, pois a participação contínua do gestor no processo de implantação da metodologia torna-o mais interessado pelo seu sucesso.

CONCLUSÕES

A pesquisa foi elaborada com o objetivo principal de propor às pequenas empresas uma metodologia de inclusão da contabilidade gerencial em seu ambiente organizacional, visando auxiliá-las no seu processo de gestão. Desse modo, foi indispensável verificar a prática da gestão da informação e compreender algumas características específicas observadas na pequena empresa. À luz da revisão bibliográfica e da pesquisa de campo, foi possível alcançar com êxito o objetivo, conforme evidencia o capítulo 7 desta dissertação, onde foi apresentada a referida metodologia.

Constatou-se, nas empresas entrevistadas, que existem algumas forças ambientais com grande potencial para prejudicar o desempenho empresarial. Por serem unidades pequenas, essas empresas parecem sentir grande influência destas forças e, por isso, sentem que não podem ficar indiferentes aos acontecimentos externos. A preocupação com o ambiente parece decorrer da existência de incertezas causadas pelas constantes mudanças.

Dessa maneira, as informações passam a ser fundamentais para as empresas estudadas. Entendeu-se, portanto, que o tratamento das informações é valorizado, pois grande parte das decisões, principalmente relativas a investimentos, se baseia nas informações formais e informais que permeiam a administração.

É preciso também compreender que este trabalho tem a perspectiva que o conhecimento útil à pequena empresa precisa ser construído em conjunto com o empresário, pois, embora existam conceitos administrativos universais, sua potencialidade real se efetiva nas características específicas da empresa.

Nesse cenário, alguns estudiosos e consultores afirmam que o dirigente da pequena empresa tende a minimizar as ameaças que encontra no ambiente externo e supervalorizar as oportunidades, por conta da percepção distorcida, da visão que possui não condizente com a realidade, principalmente sobre os concorrentes. Assim,

propõe-se a ele uma análise do ambiente realista e impessoal.

Cabe destacar, no entanto, para atendimento aos requisitos da proposição “adaptados às suas peculiaridades” e enfoque na “utilidade da informação”, foi necessário observar em sua formulação uma série de elementos, tais como: referencial teórico pertinente ao tema, elaboração de formulário contemplando minudente seqüência de perguntas direcionadas ao tema, entrevistas em clima amistoso e descontraído buscando obter um maior número de informações para elucidar todos os questionamentos levantados.

No desenvolvimento desta pesquisa foram estudadas algumas das principais variáveis de que dependem as pequenas empresas para uma boa performance administrativa, confirmando-se o papel fundamental exercido pela Contabilidade na geração das informações necessárias às tomadas de decisões, na definição dos mais variados modelos de gestão e na utilização das mais diversas ferramentas gerenciais.

Contudo, a pesquisa levada a efeito evidenciou que existem controles deficientes e falta de informações que sejam úteis ao processo de tomada de decisão, porque a Contabilidade vem sendo encarada como um meio necessário tão-somente a atender uma série de exigências legais e burocráticas e não como um instrumento indispensável ao gestor para os seus controles e decisões.

Talvez o problema não esteja apenas na natureza da informação produzida pela Contabilidade, mas também na dificuldade de convertê-la efetivamente em conhecimento. Por um lado, o contador deve oferecer informação contábil quantitativa e qualitativamente adequada; por outro, os usuários devem ser estimulados a analisar e compreender a informação, a fim de poderem utilizá-la.

Portanto, apesar da visão de alguns dos empresários entrevistados de que a Contabilidade é “um mal necessário”, percebe-se que o monitoramento dos dados, a geração das informações e o domínio e conhecimento das técnicas contábeis favorecem a gestão empresarial, permitindo um controle mais amíúde das operações e

de seus resultados, nos mais diversos níveis constantes do desenho organizacional e mercados participantes.

As informações contábeis deveriam proporcionar ao usuário um melhor entendimento e compreensão dos fatos ocorridos na empresa em determinado momento. Todavia, nem sempre os gestores conseguem visualizar o resultado de suas ações através dos relatórios contábeis, pois a linguagem utilizada não pertence ao seu dia-a-dia. Cabe então, ao profissional da contabilidade estudar formas de elucidá-las e comunicar de forma inteligível as informações contidas nas peças contábeis a fim de apoiar o processo decisório.

Faz-se oportuno destacar que o presente estudo apresenta algumas limitações, notadamente quanto ao processo de amostragem, uma vez que se utilizou de uma amostra não probabilística intencional e por conveniência, onde os resultados podem conter vieses e incertezas.

Ademais, devido ao caráter exploratório e qualitativo da pesquisa, com um reduzido número de entrevistados, os resultados alcançados também não podem ser generalizados, o que não invalida o estudo, porquanto a pesquisa qualitativa é considerada importante para aprofundamento de alguns aspectos da gestão no conjunto de pequenas empresas.

Recomenda-se, na oportunidade que o tema seja objeto de reflexão em novas pesquisas que dêem continuidade a este estudo, ampliando a abordagem aqui realizada. Nesse sentido, cabe sugerir algumas abordagens adicionais, tais como:

- Aplicar a metodologia proposta a pequenas empresas de segmentos específicos, de modo a estabelecer comparações e generalizações setoriais;
- Analisar o impacto econômico-financeiro em pequenas empresas fruto da implantação da metodologia proposta;

- Comparar as implicações comportamentais e utilitárias da informação contábil no processo de gestão das pequenas empresas, quanto a se processar a contabilidade em seu próprio ambiente organizacional ou terceirizá-la;
- Estudo da interação entre o sistema de gestão das pequenas empresas com os sistemas de gestão das empresas de serviços contábeis.

Naturalmente o tema discutido não se esgota com esta pesquisa, sendo fundamental que o estudo tenha continuidade para reconhecer a realidade, adequar a teoria e contribuir para a gestão dos pequenos empreendimentos.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russel L. **Sistemas de desinformação**. *Management Science*, Universidade da Pensilvânia, 1967.

ALMEIDA, M. I .R. **Desenvolvimento de um Módulo de Planejamento Estratégico para Grupos de Pequena Empresa**. Tese de Doutorado – Departamento de Administração, FEA-USP, São Paulo, 1994.

ALMEIDA, Lauro Brito de. **Estudo de um modelo conceitual de decisão aplicado a eventos econômicos, sob a ótica da gestão econômica**. Dissertação de Mestrado. FEA-USP, São Paulo, 1996.

ALVAREZ, M.E.B. **Manual de organização, sistemas e métodos: Abordagem Teórica e Prática da Engenharia da Informação**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução de metodologia do trabalho científico**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ANDRADE, M.M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação: noções práticas**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

AQUINO, W. de e SANTANA, A. C. Evidenciação. **Caderno de Estudos FIPECAFI**, nº05, São Paulo: FIPECAFI, Jun, 1992.

ATKINSON, A.A.;BANKER,R.D.; KAPLAN, R.S. e YOUNG, S.M. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BERTALANFFY, Ludwing Von. **Teoria Geral dos Sistemas**. 3ª ed., Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1977.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação: Um recurso estratégico no processo de gestão empresarial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de Informação: um enfoque gerencial**. São Paulo: Atlas, 1996.

BNDES – **Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social**. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em: 02 jul 2007.

BORINELLI, Márcio Luis; BEUREN, Ilse Maria. Contabilidade e ciclo de vida organizacional: uma contribuição recíproca. **Revista Brasileira de Contabilidade**, ano XXXII, nº 140, p. 33-47, Mar/ Abr 2003.

CABIDO, Anderson Costa. **Práticas gerenciais e modelos de gestão garantidores do sucesso de pequenas empresas**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, Belo Horizonte, Minas Gerais, 1996.

CADDAH NETO, Elias Dib. A utilização do *Data Warehouse* na geração de informações para tomada de decisão. **Revista Brasileira de Contabilidade**, ano XXXIV, nº 152, p. 35-49, Mar/ Abr 2005.

CARVALHO.A.M.R. e NAKAGAWA, M. Informações contábeis: um olhar fenomenológico. In: **Congresso Brasileiro de Contabilidade, Santos**. São Paulo, 2004. Resumo de Trabalhos apresentado: Brasília: CFC, 2004.

CARVALHO, K.C. **Gestão das informações sobre o ambiente na pequena empresa: estudo comparativo de casos sobre o processo estratégico no setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas - SP**. Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2004.

CARVALHO, Luis C. P. **Teoria da Firma: a produção e a firma**. Manual de Economia. São Paulo: Atlas, 1988.

CATELLI, Armando (coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 2001.

CERQUEIRA, J. F., OLIVEIRA, W. P., AZEVEDO, T. C. **Socialização da informação contábil para os microempresários**: um estudo das microempresas instaladas no Centro Histórico de Salvador. In: 17º Congresso Brasileiro de Contabilidade, Santos, São Paulo. Resumos dos Trabalhos apresentados. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2004.

CFC (Conselho Federal de Contabilidade), 1995. **Resolução CFC nº 785/95** – Aprova a NBCT1: Das características da Informação Contábil. Disponível em <http://cfcspw.cfc.org.br/resolucoes_cfc/res_785.doc>. Acesso em: 10 mai. 2007.

CHER, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas**: o que saber para administra-las. 2ª Ed. São Paulo: Maltese, 1991.

CHIAVENATTO, Idalberto. Iniciação à organização e controle. São Paulo: McGraw-hill, 1989.

CHIAVENATTO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: Dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005.

COSTA, D.F., YOSHITAKE, M. O controle e a informação contábil nas pequenas empresas: um estudo em Formiga. In: 17º Congresso Brasileiro de Contabilidade, 2004, Santos. **Resumos dos trabalhos apresentados**. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2004. 160 p.

COUTINHO, L. **A especialização regressiva**: um balanço do desempenho industrial pós estabilização. In: VELLOSO, J.P.R. (ORG) Brasil: desafios de um país em transformação. IX Fórum Nacional. RJ: José Olympio, 1997.

CVM - Comissão de Valores Mobiliários. **Deliberação CVM nº 29/86**. Brasília: CVM, 1986.

- DAFT, R. I. **Administração**. 4. ed., Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DAVENPORT, Thomas H. **Tecnologia da Informação**: Porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 2ª ed. São Paulo: Futura, 2000.
- DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- FASB (*Financial Accounting Standarts Board*). **Statement of Financial Accounting Concepts, nº2. Qualitative Characteristics of accounting information**. Mai. 1980. Disponível em: <<http://www.fasb.org>> Acesso em: 09 mai 2007.
- FERGUSON, O. E. **Teoria Microeconômica**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1980.
- FERNANDEZ, José Dominguez. **Estudo de um modelo integrado de informações econômico-financeiras e sua integração com o processo decisório**. Dissertação de Mestrado. FEA-USP, São Paulo, 1989.
- FERREIRA, A.B.H. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1995.
- FREITAS, H.M.R., MOSCAROLA, J. **Análise de dados quantitativos e qualitativos: casos aplicados usando o Sphinx**. Porto Alegre, Rio Grande do Sul: Sagra Luzattto, 2000.
- GARDIN, E. L.. **Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação**. Dissertação de Mestrado. Bibliotecas da Unicampi. Campinas, São Paulo, 1998.

GAZZONI, Elizabeth Inez. **Fluxo de Caixa** – Ferramenta de controle financeiro para a pequena empresa. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de pesquisa em economia e elaboração de monografias**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENEZ, Fernando. Escolhas Estratégicas e estilo cognitivo: um estudo com pequenas empresas. **Revista de Administração Contemporânea**, Vol. 2, nº 7, jan./fev 1998.

GOLBARG, M.C.; LUNA, H.P.L. **Otimização Combinatória e Programação Linear – Modelos e Logaritmos**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

GOLDRATT, Eliyahu M. **A síndrome do palheiro** – Garimpendo informação num oceano de dados. 2ª ed. São Paulo: Editora Educator/ Imam, 1992.

GUERREIRO, Reinaldo. A Abordagem Institucional na Contabilidade Gerencial . **Revista Contabilidade & Finanças**, São Paulo, Vol. 1, n. 40, p. 3-3, Jan./Abr de 2006.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo Conceitual de sistema de informação de gestão econômica**: uma contribuição à Teoria da Comunicação da Contabilidade. Tese de doutorado, FEA-USP, São Paulo, 1989.

IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001**. Estudos e Pesquisas Informação Econômica, nº 1, Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <www.ibge.gov.br>. Acesso em: 02 mai 2007.

HENDRIKSEN, E. S. e VAN BREDA, M. F. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

IUDÍCIBUS, Sérgio. **Teoria da Contabilidade**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

IUDÍCIBUS, Sérgio, MARTINS, Eliseu, GELBECRE, Ernesto Rubens. **Manual de Contabilidade das Sociedades por ações**. 7ª Ed., São Paulo: Atlas, 2007.

KANITZ, S. C. **O fim das pequenas empresas**. Revista Veja, Editora Abril, edição 1845, ano 37, nº 11, 17 de março de 2004, p. 20. Acesso em: <<http://www.kanitz.com/veja/empresa.asp>>. Acesso em: 02 jun 2007.

KAPLAN, S.R.; COOPER, R. **Custo & Desempenho** – administre seus custos para ser mais competitivo. São Paulo: Futura, 1998.

KASSAI, José Roberto . **Termômetro de crédito**: uma avaliação de propostas de empréstimos de pequenas empresas junto à Caixa Econômica Federal. Série Texto para Discussão da FEARP/USP, Ribeirão Preto/SP, 2002. Disponível em: <www.fearp.usp.br>. Acesso em: 02 junho 2007.

KASSAI, Silvia. As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade. **Caderno de Estudos FIECAFI**, São Paulo, v.9, n.15, p.60-74, jan./jun 1997.

KASSAI, Silvia. **As empresas de pequeno porte e a contabilidade**. Dissertação de Mestrado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.

KIMBALL, R. **The Data Warehouse Lifecycle Toolkit**. New York: John Wiley & Sons Inc., 1998.

KOTLER, Philip. & ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Printice-Hall do Brasil, 1998.

KRUGLIANSLAS, I. **Tornando a pequena e média empresa competitiva**. São Paulo: IEGE, 1996.

LACERDA, Joabe Barbosa. A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micros, pequenas e médias empresas (MPMEs): necessidade e

aplicabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Ano XXXV nº 160, p.39-53, jul.\ ago 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia Científica**. 6ª ed., São Paulo: Atlas, 2005.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**: ciência e conhecimento científico. Métodos científicos. Teoria, hipóteses e variáveis. Metodologia jurídica. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Gerenciamento de Sistemas de Informação**. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LEMES, Sirlei. Aspectos da gestão econômica na atividade de bovinocultura. Dissertação de Mestrado. FEA-USP, São Paulo, 1997.

LEONE, G. S. G. **Custos: um enfoque administrativo**. 10ªed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas Serviço de Publicação, 1991.

LEONE, N.M.C.P.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração – RAUSP**, São Paulo: FEZ/USP, Departamento de Administração, v.34, nº2, p.91-94, abr./jun 1999.

LIMA, Terezinha Base. **Relações da leitura e escrita no processo de produção do conhecimento**. Tese de doutorado apresentada a UNICAMP, São Paulo, 2001.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W. ; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LONGO, Luci. Modelos Contábeis para o gerenciamento das microempresas e as empresas de pequeno porte (MEPP). **Revista do conselho Regional de Contabilidade do Paraná**. Disponível em: <http://www.crcpr.org.br/publicacoes/downloads/revista129/modelos.htm>. Acesso em: 23 jun 2007.

MAÑAS, A. V.. **Administração de Sistemas de Informação** – como otimizar a empresa por meio dos Sistemas de Informação. São Paulo: Erica, 1999.

MARCOVITCH, Jacques. **Contribuição ao estudo da eficácia organizacional**. Tese de doutorado. FEA/USP, São Paulo, 1972.

MARCOVITCH, Jacques. **Pioneiros e empreendedores**, a saga do desenvolvimento no Brasil. Vol. 2, São Paulo: Edusp, 2003.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MARQUES, Érico Veras; LUCA, Marcia Martins Mendes de; BRAGA, Saulo Moreira . **Avaliação de Sistemas de Informação Gerencial Como Suporte ao Processo Decisorio**. In: 6º Congresso USP de Contabilidade e Controladoria, São Paulo, 2006.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATTAR, F.N. **Os motivos que levam as pequenas empresas à morte**. Disponível em: <<http://fauze.com.br/artigo33.htm>>. Acesso em: 28 jun. 2007.

MC GEE, J. e PRUSAR, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como ferramenta estratégica. 11ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MEIRELLES, Fernando de Souza. **Informática**: novas aplicações para microcomputadores. 2.ed. São Paulo: Makron Books,1994.

MONTEIRO NETO, Júlio Pacheco. **Um modelo teórico para estruturação de um sistema de informações para controle e acompanhamento da manutenção de uma malha rodoviária**. Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Disponível em: < <http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?2646>>. Acesso em: 23 mai 2007.

MOSIMANN, C.P.; FISCH, S. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOTTA, P.R. **A ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

NAKAGAWA, M; CARVALHO, A. M. R. **Informações contábeis**: um olhar fenomenológico. In: XVII Congresso Brasileiro de Contabilidade. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2004.

NAKAGAWA, Masayuki. **Estudo de alguns aspectos de controladoria que contribuem para a eficácia gerencial**. Tese de doutorado, FEA/USP, São Paulo, 1987.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA A.G., MULLER A. N. NAKAMURA, W. T. A utilização das informações geradas pelo sistema de informação contábil como subsídio aos processos administrativos nas pequenas empresas. **Revista da FAE, Curitiba**, V. 3, nº 3, set./dez. 2000. Disponível em: <<http://www.cde.br/publicacoes/revista.asp>>. Acesso em: 10 maio 2007.

OLIVEIRA, Alex Sandro Macedo de. **Informações Contábeis-Financeiras para empreendedores de empresas de pequeno porte**. Dissertação de Mestrado, FEA/USP. São Paulo: 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de Informações Gerenciais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, metodologia e práticas. 23ª ed., São Paulo: Edusp, 2007.

OLIVEIRA, T. M. V. de. **Amostragem não Probabilística**: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas.

Administração On line. Prática-pesquisa-ensino. V. 2, nº 3, jul/ago/set 2001. Disponível em: <http://www.fecap.br/adm_online/art23/tania2.htm>. Acesso em 07 agosto 2007.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Contabilidade Gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOZEVE, Clovis Luis; ROMANINI, Geraldo; COPATTO, Antonio Carlos. Objeto, objetivos e usuários das informações contábeis. **Revista de Contabilidade de São Paulo**, nº 29, p. 34-51, Set/ Out/ Nov 2004.

PÁDUA, Elisabete M.M. **Metodologia da Pesquisa**: abordagem teórico-prática. 12ª ed. São Paulo: Papyrus, 2004.

PAIVA, Simone Bastos. Da informação ao conhecimento contábil: um salto qualitativo na Contabilidade. **Revista Brasileira de Contabilidade**, ano XXXV, nº 158, p.75-85, mar./ abr, 2006.

PALMA, Daniel Azevedo. Perfil da relação profissional entre as empresas de serviços contábeis (ESC) e a micro e pequena empresa (MPE): uma pesquisa de campo na cidade de Unaí (MG). **Revista Brasileira de Contabilidade**, ano XXXV, nº 160, p.75-93, jul./ ago 2006.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Avaliação de desempenho**: Um enfoque de gestão econômica. Dissertação de mestrado. São Paulo: FEA/USP, 1992.

PESTANA, A.O.; FRANCO, S.P.C; PERES JR., J.H. **Controladoria de Gestão**: Teoria e Prática. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. Tese de Doutorado. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1996.

PIORE, M. J.; SABEL, C. F. **The second industrial divide: possibilities for prosperity**. New York, Basic Books, 1984.

PIORE, M.J.; SABEL, C.F. **Les Chemins de la Prospérité. De la production de masse à la spécialisation souple.** Paris: Hachette, 1989.

PIRES, M. A., COSTA, F. M.; HAHN, A. V. Atendimento das necessidades de informação para tomada de decisão em pequenas e médias empresas: análise crítica das informações geradas pela contabilidade frente aos seus objetivos – pesquisa exploratória no setor de confecções da Glória – ES, 2004. In: **4º Congresso USP Controladoria e Contabilidade.** Disponível em: <www.eac.fea.usp.br>. Acesso em: 10 mai. 2007.

PITELA, Antônio Cesar. O desempenho profissional do contador na opinião do empresário. **Revista Publicatio UEPG** – Universidade Estadual de Ponta Grossa, Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas, Linguística, Letras e Artes, ano 8, nº1, 2000. Disponível em: <<http://www.uepg.br/propesp/publicatio/ant.htm>>. Acesso em: 10 mai. 2007.

POLLONI, E. G. F. **Administrando Sistema de Informações.** São Paulo: Futura, 2000.

POTER, M.E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RAMOS, A.S., PAULA, C.S., TEIXEIRA, E.E.M. Análise Comparativa da Qualidade dos Serviços Contábeis prestados pelos Escritórios de Contabilidade em Ipatinga, Minas Gerais. Centro Universitário do Leste de Minas Gerais – UnilesteMG. In: **III Semana de Iniciação Científica,** 2000. Disponível em: <www.unilestemg.br/pic/materiais/pesquisas/proj-linhas-oeint-bols200.doc>. Acesso em: 10 mai. 2007.

RATTNER, H. (Coord). **Pequena empresa:** o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência. São Paulo: Brasiliense, 1985.

RAUPP, Elena Hahn. Estratégias de gestão com inovações tecnológicas e organizacionais para as pequenas empresas e médias empresas. **Revista do**

Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul. nº 109, p.15-32, jul. 2002.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Intermediária.** 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

RICCIO, Edson Luiz. **Uma contribuição ao estudo da contabilidade como sistema de informação.** Tese de Doutorado apresentada à FEA/USP, São Paulo, 1989.

ROSS, S.A; WESTERFIELD, R.W.; JORDAN, B.D. **Princípios de Administração Financeira.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SÁ, Antônio Lopes de. **Modelos contábeis e gestão da capacidade lucrativa.** Disponível em: amstreher@uol.com.br. Acesso em: 10 maio. 2007.

SAINT-ONGE, Humbert. **Comunidades de prática e bens intangíveis:** Entrevista disponível em: < http://www.kmol.online.pt/pessoas/SaintOngeH/entrev_1.html>. Acesso em: 18 jun 2007.

SANCHES, M.A.G. **A influencia dos estilos de gestão nas estratégias de inovação em pequenas empresas:** um estudo multicaso de pequenas empresas do Pólo Tecnológico de São Carlos, São Paulo. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo. 2005.

SANTOS, Edilene Santana.; PONTE, Vera. Modelo de decisão em gestão econômica. **Caderno de Estudos FIPECAFI,** São Paulo, v.10, n.19, p.43-56, set/dez de 1998.

SATO, A.K. **Pequenas e médias empresas no pensamento econômico.** Dissertação de Mestrado. Instituto de Filosofia e Ciências Humanas – Unicamp. São Paulo, 1977.

SAVIANI, J.R. **Repensando as pequenas e médias empresas:** como adequar os processos de administração aos novos conceitos de modernidade. São Paulo: Makron Books, 1995.

SCHEL, Jim. **Guia para gerenciar pequenas empresas**: como fazer a transição para uma gestão empreendedora. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SEBRAE - Serviço de Apoio às micro e pequenas empresas de São Paulo. Disponível em: <www.sebrae.org.br>. Acesso em: 12 jun 2007.

SEBRAE – MG. Disponível em:< www.sebraemg.com.br >. Acesso em: 02 jul 2007.

SENGENBERGER, W. *El desarrollo local y la competencia económica internacional*, **Revista internacional del trabajo**, Ginebra: *Organización Internacional del Trabajo* (OIT), v. 112, 1994.

SEGENBERGER, W.; LOVERMAN, G. W.; PIORE, M. J. ***The Reemergence of small enterprises: industrial restructuring in industrialised corentries***. Genebra: *Internetalional Labour Organization*, 1991.

SILVA, André L. Silva. **O perfil do profissional contábil sob a ótica dos gestores, das micro-indústrias da Região da Campanha do rio Grande do Sul e sua postura frente ao mercado globalizado**. Dissertação de Mestrado em integração e Cooperação Internacional, Universidade Nacional de Rosário – Argentina e Universidade da região da Campanha, Brasil, 2002. Disponível em: <<http://www.unicamp.tcche.br/ccei/disserta1andre.pdf>>. Acesso em: 11 mai 2007.

SIMCSIK, T. O. **M.I.S.- Informação & Sistemas**. Vol. 2. São Paulo: Makron Books, 1992.

SIMON, Herbet A. **Comportamento Administrativo**. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SOUZA, R. **Metodologia para o desenvolvimento e implantação de sistema de gestão da qualidade em empresas construtoras de pequeno e médio porte**. Tese de Doutorado – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo. São Paulo, 1997.

SOUZA, Vilma; FRANÇA, José Antonio; LIMA, Albino Ferreira. O suporte do sistema de informação para o processo de tomada de decisões. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Ano XXVII, nº 114, p.12-19, nov\ dez 1998.

SOUZA, Luis Carlos de. Pequenas empresas se utilizam muito pouco de relatórios gerenciais. **Revista do CRCPR**, Curitiba, ano 26, nº 129, p.27-30, 1º quadrimestre, 2001. Disponível em: <www.crcpr.org.br>. Acesso em: 11 mai. 2007.

SPATH, Brigitte. ***Small firms and development in latin America: the role of the institutional enviroment, human resources and industrial relations***, Genebra: *International Labour Organization*, 1993.

SPÄTH, Brigitte. ***Implications of industrial districts for upgrading small firms in developing countries: synthesis of discussions in Technological dynamism in industrial districts: an alternative approach to industrialization in developing countrie***. *United Nations Conference on Trade and Development*. New York e Geneva, 1994.

STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação**: uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos, 1998.

STEWART, T. **A riqueza do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STROEHER, Ângela Maria. **Identificação das Características das informações contábeis e a sua utilização para tomada de decisão organizacional de pequenas empresas**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005. Disponível em: < <http://volpi.ea.ufrgs.br/tesesedissertacoes/td/007108.pdf>>. Acesso em: 11 mai. 2007.

TAIT, Tânia F. C. **Um Modelo de Arquitetura de Sistemas de Informação para o Setor Público**: estudo em empresas estatais prestadoras de serviços de informática. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2000.

TAPSCOTT, Don. **O que esperar do mundo digital**: entrevista com Don Tapscott. HSM Management, n.12, jan./fev 1999.

TERENCE, A.C.F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. Dissertação de Mestrado. São Carlos, EESC-USP. São Paulo, 2002.

TEXEIRA, Fabrícia Sousa; HANSEN, Jens Erik; SANTOS, Paulo Cezar Consentino. DRE Gerencial Alternativa: uma nova forma de evidenciação dos resultados. **Revista Brasileira de Contabilidade**. Ano XXXIV n 151, p. 53-67, jan\ fev 2005.

TROYJO, M. P. Globalização, **Sociedade Global da Informação e a Nova Universidade: uma visão Geral. Atraindo a Inteligência: o início de um processo**. Reflexões e Debates da I Conferência Brasileira de Ciências e Tecnologia, Boston, Massachusetts. Brasília: MRE, 1997. p.369-375.

VALERETTO, Luis Carlos Júnior. **Análise dos Impactos Organizacionais na implantação de sistemas integrados de gestão empresarial**: um estudo de caso. Dissertação de mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia. Contabilidade e Administração, Universidade de Taubaté, São Paulo, 2005. Disponível em: < www.unitau.br/prppg/cursos/ppga/mestrado/2000/valerettijuniorluis/carlos.pdf> Acesso em: 28 mai 2007.

VEIGA, Walmir da Fonseca. Contabilidade Gerencial Estratégica: O uso da Contabilidade gerencial como suporte ao processo de Gestão Estratégica. **Revista Brasileira de Contabilidade**, ano XXXII, nº 42, p.87-97, jul/ ago 2003.

VIEIRA, J.P.C.; FERRO, J.R. **A questão de sobrevivência das PME de autopeças**. In: RATTNER,H. (coord) Pequena Empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência. Vol.2. São Paulo: Brasiliense, 1985.

WELSH, J.A.; WHITE, J.F. *A small business is not a little big bussiness*. **Havard Business Review**. Vol. 59, nº49, p.18-32, July/ August,1981.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

APÊNDICE A
QUESTIONÁRIO

Objetivos específicos			Questões
A	B	C	
X		X	Que tipo de decisões econômico-financeiras você toma normalmente?
X			De que tipo de informações você precisa para tomar essas decisões?
X	X		As informações fornecidas pela Contabilidade são úteis para tomar essas decisões? Em caso afirmativo, como utiliza essas informações?
X	X		Você utiliza as informações contábeis para decisões de financiamento?
X		X	Você tem conhecimento de todas as informações que a Contabilidade está apta a lhe oferecer? Em caso afirmativo, quais as informações contábeis são necessárias para a sua empresa?
X	X		Que tipo de informações contábeis você normalmente recebe?
X	X		Que tipo de informações você gostaria de obter que não está obtendo?
X	X	X	Qual a periodicidade com a qual você gostaria de obter essas informações?
	X		As informações contábeis que você recebe chegam a tempo para que sejam utilizadas no seu processo de tomada de decisões?
	X		As informações contábeis que você recebe são de fácil compreensão?
	X		As informações contábeis recebidas refletem a realidade de sua empresa?
	X		As informações contábeis recebidas permitem que você compare a evolução e o desempenho de empresa ao longo do tempo, inclusive dando condições de projetar resultados?
		X	Quais as principais dificuldades enfrentadas por sua empresa?

Objetivos específicos			Questões
A	B	C	
X	X	X	Quando a sua empresa está em dificuldade você procura auxílio do seu contador?
X	X	X	O que você acha que poderia melhorar nas informações contábeis para elas serem mais úteis?
X	X	X	Até que ponto a Contabilidade pode ser considerada um instrumento de gestão para as pequenas empresas?

Objetivos específicos

A - Identificar e analisar se as informações recebidas da contabilidade contribuem para o processo de gestão das pequenas empresas;

B – Verificar se as características inerentes, exigidas pelos órgãos normatizadores estão presentes nas informações recebidas da contabilidade;

C - Identificar as necessidades informacionais das pequenas empresas para o seu processo decisório.

APÊNDICE B – FORMULÁRIOS

BLOCO I – DADOS PESSOAIS DO ENTREVISTADO

1. Nome do empresário

--

2. Idade

<input type="checkbox"/>	Até 20 anos
<input type="checkbox"/>	De 21 a 30 anos
<input type="checkbox"/>	De 31 a 40 anos
<input type="checkbox"/>	De 41 a 50 anos
<input type="checkbox"/>	Acima de 50 anos

3. Sexo

<input type="checkbox"/>	Masculino
<input type="checkbox"/>	Feminino

4. Nível de instrução

<input type="checkbox"/>	Fundamental
<input type="checkbox"/>	2° Grau Incompleto
<input type="checkbox"/>	2° Grau Completo
<input type="checkbox"/>	Superior Incompleto
<input type="checkbox"/>	Superior Completo
<input type="checkbox"/>	Pós-Graduação

5. Você exerce cargo de gestão?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

6. Caso não exerça o cargo de gestão, quem o faz?

--

BLOCO II – DADOS CADASTRAIS DAS EMPRESAS

1. CNPJ

2. Razão Social

3. Localização

Endereço:	
Bairro:	
Cidade:	UF:
CEP:	
Home Page:	
Fone:	Fax:
Contato:	
E-mail:	

4. Setor de Atividade

5. Tempo em que a empresa atua neste ramo de atividade

BLOCO III – CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Receita Operacional Bruta da empresa em 2006 (em reais):

	De 433.700 a 800.000
	De 800.001 a 1.200.000
	De 1.200.001 a 1.600.000
	De 1.600.001 a 2.000.000
	De 2.000.001 a 2.133.222

2. Número de empregados em 2006?

--

3. Os produtos/serviços da empresa são vendidos/prestados em mercados consumidores:

	Regionais
	Nacionais
	Internacionais

4. Os produtos da empresa são adquiridos (comprados) em mercados fornecedores:

	Regionais
	Nacionais
	Internacionais

5. Qual a participação das importações no total do volume de compras em 2006?

	A empresa não importou
	Até 10%
	De 11% a 20%
	De 21% a 30%
	De 31% a 50%
	De 51% a 70%
	Acima de 70%

BLOCO IV – INFORMAÇÕES GERENCIAIS

1. Tempo de relacionamento com a empresa de serviços contábeis:

<input type="checkbox"/>	Menos de 2 anos
<input type="checkbox"/>	De 2 a 4 anos
<input type="checkbox"/>	De 4 a 6 anos
<input type="checkbox"/>	De 6 a 8 anos
<input type="checkbox"/>	Mais de 8 anos

2. Qual o seu grau de satisfação com os serviços que lhe é prestado pelo contador ou empresa de serviços contábeis?

<input type="checkbox"/>	Amplamente satisfeito
<input type="checkbox"/>	Parcialmente satisfeito
<input type="checkbox"/>	Pouco satisfeito
<input type="checkbox"/>	Insatisfeito

3. Como é feita a sua Contabilidade?

<input type="checkbox"/>	Terceirizada e feita no próprio ambiente da empresa
<input type="checkbox"/>	Terceirizada e realizada no ambiente da empresa de serviços contábeis

4. A sua empresa possui sistemas de tecnologia de informação?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

5. Caso afirmativo, esses sistemas fazem parte do processo integrado de gestão?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não. Por quê?

6. Qual a sua capacidade de utilização da informática?

<input type="checkbox"/>	Utilizo amplamente
<input type="checkbox"/>	Utilizo parcialmente
<input type="checkbox"/>	Utilizo muito pouco
<input type="checkbox"/>	Não utilizo

7. A sua empresa é administrada seguindo um planejamento previamente elaborado?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

8. Caso afirmativo, esse planejamento é formal?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

9. Esse planejamento é participativo?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

10. Caso afirmativo quem participa?

<input type="checkbox"/>	Todos os colaboradores
<input type="checkbox"/>	Apenas a diretoria
<input type="checkbox"/>	Os gestores de cada área
<input type="checkbox"/>	Outros (especificar):

11. Qual a periodicidade do processo de planejamento?

<input type="checkbox"/>	Não faz planejamento
<input type="checkbox"/>	Semestral
<input type="checkbox"/>	Anual
<input type="checkbox"/>	Bienal
<input type="checkbox"/>	Quinquenal
<input type="checkbox"/>	Outros (especificar):

12. Por quem são tomadas as decisões no âmbito de sua empresa?

<input type="checkbox"/>	Pelo(s) proprietário(s)
<input type="checkbox"/>	Pela diretoria
<input type="checkbox"/>	Pelos gestores, em cada área
<input type="checkbox"/>	Outros (especificar):

13. As decisões são tomadas em caráter proativo (antes da ocorrência do fato) ou reativo (após a ocorrência do fato)?

<input type="checkbox"/>	Caráter proativo
<input type="checkbox"/>	Caráter reativo

14. Que tipo de decisões você toma normalmente?

<input type="checkbox"/>	Estratégica – relação da empresa com o ambiente em que está inserida
<input type="checkbox"/>	Operacional – otimizar a rentabilidade das operações
<input type="checkbox"/>	Administrativa – estruturação dos recursos da empresa visando criar condições de execução com os melhores resultados

15. Como a empresa costuma formar o preço de venda de seus produtos?

<input type="checkbox"/>	Aplica um determinado percentual (<i>markup</i>) com base em critérios técnicos
<input type="checkbox"/>	Aplica um determinado percentual (<i>markup</i>) com base em <i>feeling</i> (sentimento) comercial
<input type="checkbox"/>	Aplica um determinado percentual (<i>markup</i>) com base nos seus concorrentes (imitação de preços)
<input type="checkbox"/>	Aplica um determinado percentual (<i>markup</i>) determinado pelo seu fornecedor
<input type="checkbox"/>	Outros (especificar):

16. Caso você não faça uso das informações contábeis para tomada de decisão, quais as razões que impedem o seu uso?

<input type="checkbox"/>	Não refletem a realidade da empresa
<input type="checkbox"/>	Não chegam em tempo hábil
<input type="checkbox"/>	Não são inteligíveis
<input type="checkbox"/>	Não atendem ao meu modelo de decisão
<input type="checkbox"/>	Não são relevantes
<input type="checkbox"/>	Outras (especificar):

17. Assinale cinco das seguintes principais dificuldades na gestão do seu negócio, numa escala de prioridade (5) para a maior e (1) para a menor:

<input type="checkbox"/>	Nenhuma dificuldade
<input type="checkbox"/>	Carga tributária elevada
<input type="checkbox"/>	Mão-de-obra qualificada
<input type="checkbox"/>	Clientes inadimplentes
<input type="checkbox"/>	Relacionamento com fornecedores
<input type="checkbox"/>	Ausência de controles
<input type="checkbox"/>	Capital de Giro
<input type="checkbox"/>	Concorrência
<input type="checkbox"/>	Conjuntura econômica
<input type="checkbox"/>	Escassez de crédito bancário
<input type="checkbox"/>	Questões trabalhistas
<input type="checkbox"/>	Falta de informações adequadas
<input type="checkbox"/>	Outros (especificar):

18. Quais informações você considera importante para garantir a continuidade do seu negócio? Assinale cinco numa escala de prioridade (5) para a maior e (1) para a menor:

	O valor de mercado de seus produtos e ou serviços
	A demanda por seus produtos e ou serviços
	O seu fluxo de caixa
	Sobre os concorrentes
	Sobre os seus custos de produtos e ou serviços
	Informações contábeis legais
	Informações tributárias
	O giro do estoque
	Índices financeiros (rentabilidade, lucratividade, endividamento, liquidez etc.)
	O ponto de equilíbrio da empresa
	Outros (especificar):

19. Quais informações você gostaria de obter?

	Balanço Patrimonial
	Demonstração do Resultado do Exercício
	Balancete de Verificação
	Custos
	Fluxo de Caixa
	Orçamento
	Índices Financeiros (Rentabilidade, Endividamento, Liquidez)
	Ponto de Equilíbrio
	Quocientes de Giro ou Rotação (Créditos, Estoques, Dívidas)
	Relação entre estoque e Capital Circulante Líquido
	Demonstrações Atualizadas Monetariamente
	Outras (Especificar):

20. Caso afirmativo, que informações você recebe da Contabilidade?

	Informações legais (Balanço Patrimonial, DRE, Balancete de Verificação etc)
	Informações fiscais (guias de recolhimento de impostos, taxas, contribuições etc)
	Informações gerenciais (custos, orçamentos, fluxo de caixa, análises de índices etc)
	Outras (especificar):

21. Qual a periodicidade com que você recebe as informações oriundas da Contabilidade?

<input type="checkbox"/>	Mensal
<input type="checkbox"/>	Trimestral
<input type="checkbox"/>	Semestral
<input type="checkbox"/>	Anual
<input type="checkbox"/>	Somente quando solicita
<input type="checkbox"/>	Não recebe
<input type="checkbox"/>	Outros (especificar):

22. As informações contábeis chegam a tempo de serem utilizadas no processo de tomada de decisão?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

23. Você conhece o elenco de informações que a contabilidade pode lhe oferecer?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

24. Qual o seu grau de compreensão das informações contábeis?

<input type="checkbox"/>	Compreendo amplamente
<input type="checkbox"/>	Compreendo parcialmente
<input type="checkbox"/>	Compreendo muito pouco
<input type="checkbox"/>	Não compreendo

25. Que atributos poderiam melhorar as informações contábeis para serem mais úteis?

<input type="checkbox"/>	Nomenclaturas auto-explicativas
<input type="checkbox"/>	Informação útil
<input type="checkbox"/>	Informação oportuna
<input type="checkbox"/>	Informação relevante
<input type="checkbox"/>	Informação íntegra
<input type="checkbox"/>	Informação compreensível
<input type="checkbox"/>	Informação flexível
<input type="checkbox"/>	Informação confiável
<input type="checkbox"/>	Informação preditiva
<input type="checkbox"/>	Mais inteligíveis
<input type="checkbox"/>	Outros (especificar):

26. Você considera que a contabilidade pode ser um instrumento de gestão para as empresas de pequeno porte?

<input type="checkbox"/>	Sim
<input type="checkbox"/>	Não

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA PROPOSTO

ROTEIRO DE ENTREVISTA PROPOSTO

- 1) Identificação da empresa:
Razão social: _____
Endereço: _____
Ramo de atuação: _____
Ano de fundação: _____
Porte da empresa: _____
Faturamento anual: _____
Número de funcionários: _____
- 2) A sua empresa faz planejamento?
R: _____
- 3) Qual a periodicidade do seu planejamento?
R: _____
- 4) Qual o tipo de planejamento e como é realizado?
R: _____
- 5) O que você espera do planejamento?
R: _____
- 6) Quais as formalidades exigidas para a elaboração do planejamento?
R: _____
- 7) Quem participa da elaboração do planejamento?
R: _____
- 8) No planejamento estratégico, quais as dificuldades encontradas?
R: _____
- 9) Quais as possíveis alternativas para solucionar essas dificuldades?
R: _____
- 10) Você elaborou um roteiro para auxiliá-lo no processo de elaboração do planejamento estratégico?
R: _____
- 11) Qual a razão de se elaborar um roteiro prévio?
R: _____
- 12) Quais são as fontes de informações usadas para elaboração do planejamento estratégico?
R: _____
- 13) Como é feita a análise das variáveis do ambiente externo?
R: _____

- 14) Como se coleta as informações para a análise do ambiente externo?
R: _____
- 15) Como é feita a análise das variáveis do ambiente interno?
R: _____
- 16) Como se coleta as informações para a análise do ambiente interno?
R: _____
- 17) A empresa dá aos seus funcionários amplo conhecimento do seu planejamento estratégico?
R: _____
- 18) Como as decisões são tomadas?
R: _____
- 19) Como você define o objetivo da Contabilidade na sua empresa?
R: _____
- 20) Como ocorre a relação contador versus empresa?
R: _____
- 21) O contador e o administrador se reúnem periodicamente para discutirem assuntos pertinentes à gestão da sua empresa?
R: _____
- 22) Os relatórios apresentados pela Contabilidade têm a sua atenção e credibilidade?
R: _____
- 23) As informações contábeis oferecem subsídios para o processo decisório?
R: _____
- 24) Como a Contabilidade poderia melhor auxiliar na gestão de sua empresa?
R: _____
- 25) De quais informações o administrador necessita para fundamentar suas principais decisões?
Como essas informações são obtidas?
R: _____
- 26) Existe alguma informação (ou relatório) que hoje não está disponível e que é de fundamental importância para atingir os objetivos da empresa?
R: _____
- 27) Como o administrador gostaria que essas informações chegassem ao seu conhecimento?
R: _____