

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP**

**JOSÉ EDUARDO FERREIRA LOPES**

**UM ESTUDO DA GESTÃO FINANCEIRA DAS  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COMERCIAIS  
DO MUNICÍPIO DE CARAPICUÍBA**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**SÃO PAULO**

**2011**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP**

**JOSÉ EDUARDO FERREIRA LOPES**

**UM ESTUDO DA GESTÃO FINANCEIRA DAS  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS COMERCIAIS  
DO MUNICÍPIO DE CARAPICUÍBA**

**MESTRADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da PUC-Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis sob a Orientação do Profº. Dr. Antônio Benedito Silva Oliveira.

**SÃO PAULO**

**2011**

## **Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Renato Fonseca de Andrade  
Serviço de Apoio à Micro e Pequena Empresa  
SEBRAE-SP

---

Prof. Dr. Roberto Fernandes dos Santos  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
PUC-SP

---

Prof. Dr. Antonio Benedito Silva Oliveira  
Pontifícia Universidade Católica de São Paulo  
PUC-SP  
Professor Orientador – Presidente da Banca  
Examinadora

Dedico este trabalho a meus pais:  
Vitalina e José (in memoriam)  
pela dignidade e exemplo de vida  
que sempre me transmitiram.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus por ter iluminado a minha mente e ter-me dado condições de concluir este trabalho que há muito poderia ter feito, porém, creio que por alguma razão, Ele determinou que este seria o momento certo.

Agradeço à minha mãe, primeiro por ter-me trazido ao mundo e me ensinado a importância do conhecimento que é o único ativo que não podemos perder, e segundo, por ter-me ajudado de várias formas para que eu pudesse concluir este trabalho.

Agradeço ao meu orientador, Professor Doutor Antônio Benedito Silva Oliveira, pela competência, dedicação, paciência, apoio constante, e, principalmente, por ter acreditado em mim e aceitado a incumbência de me orientar.

Agradeço ainda aos Professores Doutores Renato Fonseca de Andrade e Roberto Fernandes dos Santos, membros da banca examinadora, pelas contribuições dadas para o aperfeiçoamento deste trabalho.

E, finalmente, agradeço a todo o corpo docente do Programa de Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras da PUC-SP pelos ensinamentos transmitidos para o enriquecimento da minha formação acadêmica.

Concedei-nos, Senhor, a  
**Serenidade** necessária  
para aceitar as coisas que  
não podemos modificar,  
**Coragem** para modificar  
aquelas que podemos, e  
**Sabedoria** para distinguir  
umas das outras.

*(Oração da Serenidade)*

## RESUMO

Estudos têm mostrado que há grandes dificuldades para que as Micro e Pequenas Empresas permaneçam no mercado por longos períodos de tempo, devido a inúmeros fatores restritivos a essa permanência. Neste trabalho procurou-se analisar como a contabilidade está sendo utilizada para a tomada de decisões importantes para garantir a sobrevivência e o crescimento dessas empresas. A metodologia utilizada foi a pesquisa de campo exploratória de corte transversal, através de um formulário com treze questões, respondido por trinta empresas comerciais localizadas no Município de Carapicuíba. Concluiu-se que apesar das empresas terem melhorado em diversos aspectos que têm determinado o aumento do tempo de permanência dessas empresas no mercado, a utilização de informações contábeis no processo decisório ainda continua muito incipiente, estando o seu planejamento e controle centralizado na pessoa do dono da empresa através de informações pouco estruturadas.

**Palavras-chave:** contabilidade gerencial, gestão empresarial, gestão de micro e pequenas empresas.

## **ABSTRACT**

Studies have shown that there are major obstacles for Micro and Small Enterprises remain on the market for long periods of time due to many restrictive factors for its permanence. In this study we intend to analyze how accounting is being used for important decisions to ensure the survival and growth of these companies. The methodology used was the exploratory study of cross-section through a form with thirteen questions answered by thirty commercial companies located in the city of Carapicuíba. It was concluded that although the companies have improved in many aspects that have increased the length of its surviving, the use of accounting information in decision-making is still in its primary stage, with its centralizing, planning and control in the person of the owner of the company by means of barely structured information.

Keywords: management accounting, business management, small business management.

## LISTA DE GRÁFICOS

|   |     |
|---|-----|
| Gráfico 1: Motivos que levaram o empresário a abrir sua empresa.....  | 78  |
| Gráfico 2 : Principais Fontes Utilizadas para Montar a Empresa.....   | 79  |
| Gráfico 3: BRASIL (2009) – Fontes de financiamento que está<br>utilizando hoje e que utilizou em anos anteriores.....   | 80  |
| Gráfico 4: Principal responsável pelo controle do valor<br>dos estoques de matérias-primas e mercadorias<br>(apenas empresas que operam com estoques).....          | 82  |
| Gráfico 5: Frequência com que as MPEs calculam a quantidade<br>de estoques de matérias-primas ou mercadorias<br>(apenas empresas com estoques e que controlam)..... | 83  |
| Gráfico 6: Principal responsável pelo cálculo dos gastos com<br>Empregados.....   | 84  |
| Gráfico 7: Principal responsável pelo controle dos outros custos<br>(p.ex. gastos com telefone, energia, água, gás, etc.).....                                      | 86  |
| Gráfico 8: Percentual de empresários que afirmam conhecer a<br>composição dos custos do principal produto ou<br>serviço oferecido pela empresa.....                 | 87  |
| Gráfico 9: O que os empresários fazem quando seus itens de<br>custos sofrem aumentos.....   | 88  |
| Gráfico 10: Micro e Pequenas Empresas Paulistas que já<br>optaram pelo Simples.....   | 91  |
| Gráfico 11: Motivos para a não opção pelo Simples.....  | 92  |
| Gráfico 12: Benefícios que o SIMPLES proporcionou à empresa.....  | 94  |
| Gráfico 13: Uso de microcomputadores nas MPEs brasileiras.....  | 95  |
| Gráfico 14: BRASIL – Proporção de MPEs com microcomputador.....   | 96  |
| Gráfico 15: Taxa de mortalidade das empresas no estado de<br>São Paulo (rastreamento out/06 a mar/07).....  | 99  |
| Gráfico 16: Taxa de mortalidade das empresas no estado de<br>São Paulo Comparações com as pesquisas anteriores.....   | 100 |
| Gráfico 17: Fator mais importante para a sobrevivência das empresas<br>(na avaliação dos entrevistados).....  | 102 |

|  |     |
|--|-----|
| Gráfico 18: Motivos alegados pelas empresas encerradas<br>para o seu fechamento..... | 103 |
| Gráfico 19: Auxílio que teria sido útil para evitar o fechamento<br>da empresa.....  | 104 |
| Gráfico 20: Taxa de Mortalidade das Empresas.....                                    | 105 |
| Gráfico 21: Tempo de Atividade.....  | 108 |
| Gráfico 22: Faturamento Anual.....   | 110 |
| Gráfico 23: Número de Funcionários.....  | 111 |
| Gráfico 24: Utilização de Relatórios Gerenciais.....                                 | 114 |
| Gráfico 25: Relatórios que Gostariam de Utilizar.....                                | 116 |
| Gráfico 26: Motivos da não Utilização de Relatórios Gerenciais.....                  | 118 |
| Gráfico 27: Forma de Registro das Transações .....                                   | 119 |
| Gráfico 28: Quem Faz o Gerenciamento da Empresa.....                                 | 121 |
| Gráfico 29: Regime de Apuração do Lucro.....   | 123 |
| Gráfico 30: Tipos de Relatórios Recebidos da Contabilidade.....                      | 126 |
| Gráfico 31: Outros Relatórios Recebidos da Contabilidade.....                        | 127 |
| Gráfico 32: Frequência dos Relatórios Recebidos da Contabilidade.....                | 127 |
| Gráfico 33: Utilização dos Relatórios no Gerenciamento da Empresa.....               | 130 |
| Gráfico 34: Motivos da Utilização/ (Não) dos Relatórios.....                         | 131 |
| Gráfico 35: Maiores Carências da Empresa.....  | 133 |
| Gráfico 36: Motivos da Não Utilização da Assessoria Gerencial.....                   | 136 |
| Gráfico 37: Opinião sobre o Uso da Contabilidade Gerencial na<br>Empresa.....        | 138 |
| Gráfico 38: Quantidade de Transações Mensais.....                                    | 140 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1: Balanço Patrimonial e Relatórios derivados..... | 36 |
| Figura 2: Ambiente Empresarial e Segmento Econômico.....  | 61 |
| Figura 3: Planejamento Operacional.....                   | 63 |
| Figura 4: Planejamento da Produção.....                   | 66 |

## LISTA DE TABELAS

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 1: Fluxo de Caixa – Método Indireto.....  | 39  |
| Tabela 2: Fluxo de Caixa – Método Direto.....  | 41  |
| Tabela 3: Fluxo de Caixa Gerencial.....  | 43  |
| Tabela 4: Balanço Patrimonial.....   | 45  |
| Tabela 5: Demonstração de Resultados (DRE).....  | 51  |
| Tabela 6: Simulação Para Planejamento Operacional.....   | 64  |
| Tabela 7: Classificação das empresas por número de funcionários .....  | 71  |
| Tabela 8: Ramos de Atividades do Comércio Varejista conforme o SBA   | 72  |
| Tabela 9: Perfil do empresário de pequena empresa.....   | 74  |
| Tabela 10: Grau de Instrução do pequeno empresário.....  | 75  |
| Tabela 11: Grau de Instrução do pequeno empresário – SBA.....  | 75  |
| Tabela 12: Grau de Instrução – SBA (Adaptada).....   | 76  |
| Tabela 13: Comparação do Grau de Instrução dos Empresários<br>Brasileiros com os Empresários Americanos..... | 76  |
| Tabela 14: Ocupação Antes de Abrir a Empresa na JUCESP.....  | 77  |
| Tabela 15: O desconhecimento dos empresários sobre os principais<br>itens de custo da empresa.....           | 86  |
| Tabela 16: Motivos da não adesão ao Simples por ramo de atividade.....                                       | 93  |
| Tabela 17: Principais Finalidades na Utilização de<br>Microcomputadores nas MPes.....                        | 97  |
| Tabela 18: Tempo de Atividade.....   | 107 |
| Tabela 19: Faturamento Anual.....  | 109 |
| Tabela 20: Número de Funcionários.....   | 110 |
| Tabela 21: Utilização de Relatórios Gerenciais .....   | 112 |
| Tabela 22: Relatórios que Gostariam de Utilizar.....   | 115 |
| Tabela 23: Motivos da não aplicação ou utilização de Relatórios Gerenciais.....                              | 117 |
| Tabela 24: Forma de Registro das Transações.....   | 118 |
| Tabela 25: Quem Faz o Gerenciamento da Empresa.....  | 120 |
| Tabela 26: Qual o Regime de Apuração do Lucro Adotado.....   | 123 |
| Tabela 27: Frequência e Tipos de Relatórios da Contabilidade.....  | 125 |
| Tabela 28: Utilização dos Relatórios no Gerenciamento da Empresa.....  | 129 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 29: Motivos da Utilização/(Não) dos Relatórios.....                   | 130 |
| Tabela 30: Maiores Carências da Empresa.....                                 | 133 |
| Tabela 31: Motivos da Não Utilização de Assessoria Gerencial.....            | 135 |
| Tabela 32: Opinião sobre o Uso da Contabilidade na Gestão da<br>Empresa..... | 137 |
| Tabela 33: Quantidade de Transações Mensais.....                             | 139 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|           |  |
|-----------|--|
| DIEESE    | Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos                                      |
| DRE       | Demonstração de Resultados do Exercício  |
| FASB      | Financial Accounting Standards Board   |
| GEM       | Global Entrepreneurship Monitor  |
| MPE       | Micro e Pequenas Empresas  |
| SBA       | Small Business Administration  |
| SEBRAE    | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas   |
| SEBRAE-SP | Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo   |
| SIMPLES   | Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte |

# SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| INTRODUÇÃO.....  | 18 |
| 1. Contextualização .....                                  | 19 |
| 2. O Problema de pesquisa: .....                           | 20 |
| 3. Objetivos:.....   | 21 |
| 3.1. Objetivo Geral: .....                                 | 22 |
| 3.2. Objetivos Específicos: .....                          | 22 |
| 4. Premissas .....   | 22 |
| 5. Relevância da Pesquisa: .....                           | 23 |
| 7. Metodologia da pesquisa .....                           | 26 |
| 8. Estrutura do trabalho .....                             | 29 |
| 2. REVISÃO DA LITERATURA .....                             | 31 |
| 2.1. Modelo de Gestão .....                                | 31 |
| 2.2. O Processo de Gestão.....                             | 32 |
| 2.3. O Controle Gerencial .....                            | 32 |
| 2.4. Relatórios Gerenciais.....                            | 33 |
| 2.4.1. Fluxo de Caixa .....                                | 36 |
| 2.4.2. Balanço .....                                       | 44 |
| 2.4.3. Elaboração do Preço de Venda .....                  | 47 |
| 2.4.4. Demonstração de Resultados do Exercício (DRE):..... | 50 |
| 2.4.5. Plano de Negócios .....                             | 59 |
| 2.4.6. Orçamento. ....                                     | 62 |
| 3. MICRO E PEQUENA EMPRESA.....                            | 70 |
| 3.1. Definição de Micro e Pequena Empresa.....             | 70 |

|  |     |
|--|-----|
| 3.2. O Empreendedor de Pequena Empresa.....                                | 72  |
| 3.2.1. Aspectos gerais.....  | 72  |
| 3.2.2. Escolaridade. ....  | 74  |
| 3.2.3. Ocupação anterior e motivos que levaram à abertura da empresa. .... | 77  |
| 3.3. Recursos Financeiros na Abertura da Empresa .....                     | 79  |
| 3.4. Gestão nas Micro e Pequenas Empresas.....                             | 80  |
| 3.4.1. Custos/Estoques .....   | 81  |
| 3.4.2. Custos/Folha de Pagamentos. ....                                    | 84  |
| 3.4.3. Custos/Outros gastos.....   | 85  |
| 3.4.4. Conhecimento dos custos e preço de venda. ....                      | 86  |
| 3.4.5. Impostos.....   | 88  |
| 3.5. Tecnologia da Informação nas Micro e Pequenas Empresas.....           | 94  |
| 3.6. Mortalidade das micro e pequenas empresas. ....                       | 98  |
| 3.7. Tendências para as micro e pequenas empresas para 2015. ....          | 106 |
| 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....                                   | 107 |
| 4.1. Tempo de Atividade.....   | 107 |
| 4.2. Faturamento anual.....  | 109 |
| 4.3. Número de Funcionários.....   | 110 |
| 4.4. Utilização de Relatórios Gerenciais. ....                             | 112 |
| 4.5. Registros das Transações. ....  | 118 |
| 4.6. Quem faz o Gerenciamento da Empresa.....                              | 120 |
| 4.7. Regime de Apuração de Lucro (para cálculo do Imposto de Renda). .     | 122 |
| 4.9. Maiores Carências da Empresa.....                                     | 132 |
| 4.10. Motivos da Não Utilização de Assessoria Gerencial.....               | 135 |
| 4.11. Opinião sobre o Uso da Contabilidade na Gestão da Empresa.....       | 137 |
| 4.12. Quantidade de Transações Mensais. ....                               | 139 |
| 5. CONCLUSÕES .....  | 141 |

|                    |     |
|--------------------|-----|
| Referências: ..... | 144 |
| Apêndice A.....    | 149 |

## **INTRODUÇÃO.**

Numa micro ou pequena empresa, o empresário é, na maioria das vezes, responsável por várias funções dentro da empresa. Enquanto nas grandes empresas existem pessoas específicas para cada função, nas micro e pequenas empresas, o empresário assume a responsabilidade por uma série de funções, muitas vezes conflitantes entre si.

O empresário de uma micro ou pequena empresa é um empreendedor, que teve a iniciativa e a coragem de montar o seu próprio negócio. Na maioria das vezes ele tem grandes ideias, mas, não é especializado para atuar em todas as funções necessárias para a administração eficaz do seu negócio, e, não tem recursos suficientes para contratar pessoas especializadas para cada função empresarial.

Por isso, muitas vezes, a função administrativo-financeira fica para um segundo plano, sendo dada preferência à função comercial, ou, quando é o caso de uma indústria, à função de produção.

Tendo em vista todas estas dificuldades, o empresário precisa dosar adequadamente a sua atenção a cada uma das funções sob sua responsabilidade, e, portanto, o tempo é escasso e deve ser utilizado de maneira a atingir a maior eficácia na administração.

Assim como, muitas vezes, o empresário não tem condições de se aprofundar na função administrativo-financeira, é necessário escolher um modelo de administração que atenda um mínimo das suas necessidades de

informação sobre o seu negócio, e que não exija grandes conhecimentos administrativo-financeiros. Destarte, o enfoque deste trabalho é verificar como os empresários de micro e pequenas empresas utilizam as informações disponibilizadas pelos seus escritórios de contabilidade para uma administração eficaz de suas empresas.

## **1. Contextualização**

De acordo com SEBRAE; DIEESE (2010), as micro e pequenas empresas representavam 99% do total de empresas estabelecidas no Brasil, e empregavam 52% da mão-de-obra, no ano de 2008.

Conforme Carrari (2010), as micro e pequenas empresas representam 20% do PIB brasileiro, número ainda pequeno se comparado às empresas europeias, que participam com mais de 50% do PIB de seus países, mas continuam em crescimento fomentado pelos órgãos do governo brasileiro, haja vista a intenção do governo atual de criar um ministério para cuidar dessas empresas.

Esses números traduzem a importância das micro e pequenas empresas na economia. Assim, é lamentável verem-se divulgadas, por órgãos especializados, as dificuldades para as micro e pequenas empresas permanecerem em atividade por longos períodos de tempo. Apesar da taxa de mortalidade dessas empresas vir caindo ao longo dos últimos anos ainda são significativas. O estudo do SEBRAE-SP (SEBRAE-SP, 2008a) mostra que 27% das empresas encerram as atividades no primeiro ano e 64% até o sexto ano.

Este trabalho pretende avaliar a influência dos relatórios fornecidos pela contabilidade no processo de gestão dessas empresas. Para isso procura,

através de uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, estudar as micro e pequenas empresas comerciais do município de Carapicuíba.

Foram selecionadas trinta empresas comerciais, representando cerca de 90% das empresas desse setor, clientes de um escritório de contabilidade, que responderam um questionário sobre os tipos de relatórios fornecidos pelo escritório e como eles são utilizados pelos empresários para a administração de suas empresas.

## **2. O Problema de pesquisa:**

A situação problema da pesquisa surge da constatação de que o índice de mortalidade das micro e pequenas empresas, nos primeiros cinco anos, chega a 62% do total de empresas constituídas (SEBRAE-SP, 2008a).

No contexto da situação problema aqui identificada definiu-se uma questão para a pesquisa. Esta questão tem algumas características. Conforme Luna, por exemplo:

Um dos recursos úteis no detalhamento do problema de pesquisa é o destrinchar da formulação inicial, buscando destacar as respostas que o pesquisador gostaria de obter ou, pelo menos, indicar que aspectos do fenômeno a estudar ele julga necessário cercar. (LUNA, 2003, p. 30)

Já para Severino:

Trata-se do momento fundamental do projeto de pesquisa. Com efeito, é o momento de se caracterizar de maneira mais desdobrada o conteúdo da

problemática que vai se pesquisar e estudar.  
(SEVERINO, 2006, p. 160)

Ao passo que para Richardson:

O pesquisador deve fazer uma pergunta baseado na observação de um fenômeno. Às vezes, a pergunta é escolhida para resolver um problema específico. Outras vezes, a pergunta surge da curiosidade. De fato a curiosidade tem resultado em importantes contribuições para compreender a natureza e para criar as bases de uma ciência aplicada. (RICHARDSON, 1999, p. 27)

Como se pode depreender das citações anteriores, o problema de pesquisa é fundamental para o bom desenvolvimento do projeto de pesquisa. É quando o pesquisador estabelece quais as respostas que ele espera obter e indicar que aspectos do fenômeno se procura estudar. A pergunta pode surgir da observação de um fenômeno, da tentativa de resolver um problema específico ou surgir da curiosidade do pesquisador com relação ao fenômeno observado.

Assim, a pergunta que se pretende responder com este trabalho é a seguinte: **Que relatórios são fornecidos pelo escritório de Contabilidade e de que forma os empresários das micro e pequenas empresas comerciais de Carapicuíba os utilizam para o gerenciamento de seus negócios?**

### **3. Objetivos:**

Este trabalho enfoca dois tipos de objetivos, o objetivo geral, que é o foco da questão levantada, e objetivos específicos como suporte ao objetivo geral.

### **3.1. Objetivo Geral:**

O presente estudo tem como objetivo principal descrever a utilização de relatórios contábil-financeiros e o processo decisório, em termos de planejamento, execução e controle pelos gestores na administração das empresas comerciais.

### **3.2. Objetivos Específicos:**

- Identificar a existência de restrições na geração da informação gerencial;
- Examinar a existência de dificuldades relativas para a disponibilização da informação contábil para apoio à administração.

## **4. Premissas**

Baseando-se nas pesquisas do SEBRAE serão adotadas as seguintes premissas para a execução deste trabalho:

- Muitas micro e pequenas empresas não têm recursos financeiros para administrar seus negócios de maneira profissional, como ocorre nas grandes empresas;
- Muitos empreendedores, donos das micro e pequenas empresas, não têm formação adequada para realizarem uma administração baseada nas melhores teorias e práticas administrativo-financeiras de planejamento e controle;

- As micro e pequenas empresas necessitam de ferramentas simples para suas atividades de planejamento e controle.

## **5. Relevância da Pesquisa:**

A crescente globalização das atividades econômicas, aliada a um mercado altamente competitivo tem forçado as empresas a repensarem suas ações e estratégias, de forma a redefinir premissas e bases para atuar de maneira contundente e forte para continuar sobrevivendo diante das mutações ocorridas.

Para, além de buscar competitividade de preços e acesso ao mercado, as empresas necessitam ainda de uma administração eficiente do departamento financeiro, onde o profissional deve saber de quanto dinheiro precisa, quanto tem e onde ele está. Portanto, nenhuma empresa pode sobreviver sem um adequado gerenciamento da área administrativo-financeira.

De acordo com estudo elaborado pelo SEBRAE-SP (SEBRAE-SP, 2008a), 62% das micro e pequenas empresas fecham antes de completar o 5º ano de atividades.

As principais causas do fechamento dessas empresas são:

- Falta de clientes/inadimplência;
- Falta de capital;
- Problemas de planejamento/administração;
- Problemas particulares;
- Problemas com sócios;

- Problemas legais;
- Impostos/encargos elevados;
- Falta de lucro;
- Concorrência forte;

Como pode ser verificado pelas constatações acima mencionadas, a falta de planejamento e de gestão eficientes, estão entre as principais causas do fechamento dessas empresas.

Além disso, a pesquisa detectou que 65% dos empresários que encerraram as atividades no período tinham escolaridade correspondente ao segundo grau, ou superior, ao passo que nas empresas que continuam em atividade esse índice sobe para 78%. Cabe aqui fazer uma pesquisa sobre os conhecimentos em administração e contabilidade desses empresários.

A pesquisa detectou também que entre as empresas encerradas, 74% acompanhavam a evolução de receitas e despesas, ao passo que entre as empresas ainda em atividade esse índice sobe para 81%.

Assim, baseados na importância da administração financeira adequada para garantir a sobrevivência das micro e pequenas empresas, corroborada com a pesquisa do SEBRAE – SP, considera-se que este trabalho é de importância relevante para contribuir com a continuidade e perpetuidade dessas empresas.

Foram utilizadas outras fontes como o SBA (Small Business Administration) e GEM (Global Entrepreneurship Monitor). Porém os critérios utilizados por essas fontes são diferentes dos do SEBRAE. Alguns dados dessas fontes serão mencionados no decorrer deste trabalho de acordo com a pertinência em alguns itens específicos, por não entrarem no detalhe da administração, que é o objetivo deste trabalho.

## **6. Delimitação**

A pesquisa contempla as micro e pequenas empresas comerciais do município de Carapicuíba e mais especificamente as empresas clientes de Geraldo Marques Contabilidade e Advocacia, localizado à Av. Inocêncio Seráfico, 323 – Carapicuíba – SP.

A escolha do escritório e, conseqüentemente, do município foi feita por conveniência do autor em função da amizade com o dono do escritório que se prontificou a fornecer o seu cadastro de clientes, inclusive contatando cada cliente para a obtenção das suas autorizações.

Colocou ainda, seus funcionários à disposição para contatar os clientes e executarem o preenchimento dos formulários da pesquisa.

De acordo com (SEBRAE-SP, 2008a), o número de empresas no município está assim distribuído:

|               |       |
|---------------|-------|
| ➤ Comerciais  | 4.100 |
| ➤ Industriais | 692   |

➤ Serviços 2.277

Este estudo pesquisou 30 empresas comerciais do município, o que representa 0,7% do total de empresas existentes e cerca de 90% das empresas clientes do escritório pertencentes ao setor comercial.

## 7. Metodologia da pesquisa

Pretende-se com o presente estudo analisar o universo das micro e pequenas empresas comerciais de Carapicuíba, através de pesquisa de campo com levantamento de dados empresas previamente selecionadas a partir do cadastro de empresas de Geraldo Marques Contabilidade e Advocacia, localizado à Av. Inocêncio Seráfico, 323 – Carapicuíba – SP.

O motivo dessa escolha foi detalhado anteriormente no item **Delimitação**.

Para Silva , pesquisa de campo:

Consiste na coleta direta de informação no local em que acontecem os fenômenos; é aquela que se realiza fora do laboratório, no próprio terreno das ocorrências. Não se deve confundir pesquisa de campo com coleta de dados, pois todas as pesquisas necessitam de coleta de dados, porém na pesquisa de campo, os dados são coletados in loco, com objetivos preestabelecidos, discriminando suficientemente o que é coletado.

Podemos incluir nessa pesquisa entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. (SILVA, 2006, p. 57)

O questionário utilizado nesta pesquisa (APÊNDICE A), adaptado de (BOAVENTURA, 2003), é composto de treze questões que pretendem identificar os seguintes aspectos das empresas pesquisadas:

- Questões 1 e 2: Enquadramento como micro e pequena empresa;
- Questões 3 e 4: Utilização das informações;
- Questão 5: Eficiência/deficiência do sistema de registro das operações;
- Questão 6: Distribuição do trabalho administrativo;
- Questão 7: Sistema de apuração do resultado fiscal;
- Questão 8: Qualidade e tempestividade dos relatórios;
- Questão 9: Aplicabilidade dos relatórios;
- Questão 10: Identificação das prioridades;
- Questão 11: Restrições à utilização de assessoria contábil/gerencial;
- Questão 12: Complexidade e credibilidade da informação contábil/gerencial;
- Questão 13: Aplicabilidade de um modelo de gestão formal em função do número de transações.

De acordo com Richardson (1999, p. 145), pode-se considerar três objetivos básicos para uma enquete ou pesquisa: descrição, explicação e exploração. *“A maioria das pesquisas apresenta mais de um desses objetivos – às vezes os três. O importante é que proporcionam um princípio útil para a organização do plano de enquetes.”* (RICHARDSON, 1999, p. 147)

É também uma pesquisa descritiva, pois, pretende estudar a realidade de um grupo específico de empresas para determinar as suas características, através de questionários e entrevistas em empresas selecionadas de acordo com a amostra definida no item **Delimitação**, onde a maioria das empresas do escritório, que atenderam às especificações definidas neste estudo, foram contempladas.

De acordo com Silva, pesquisa descritiva:

Tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis. Os dados coletados nesse tipo de pesquisa possuem técnicas padronizadas, como o questionário e a observação sistemática. (SILVA, 2006, p. 59)

É ainda uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo. Apesar de ocasionalmente realizar alguma mensuração a pesquisa não perdeu o seu aspecto predominantemente qualitativo em termos do tipo de análise realizada. Será considerada uma amostra de 30 micro e pequenas empresas, que representam 0,7% das empresas comerciais e 0,4% do total de micro e pequenas do município. Segundo (RICHARDSON, 1999, p. 146) “*Geralmente, esse tipo de pesquisa inclui um questionário pouco estruturado e uma amostra não necessariamente representativa.*”

Complementarmente será usada a pesquisa bibliográfica utilizando-se, livros, dissertações, artigos e relatórios de pesquisas feitos por entidades de apoio às micro e pequenas empresas como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), o SBA (Small Business Administration) e GEM (Global Entrepreneurship Monitor), bem como entrevistas com pessoas diretamente relacionadas e conhecedoras do assunto aqui tratado, por estarem diariamente em contato com esse tipo de empresa: Geraldo Marques, proprietário do escritório de contabilidade que serviu de base a esta pesquisa, e, Ricardo Simões Curado, consultor financeiro do SEBRAE-SP.

De acordo com Silva (2006, p. 55), “*A pesquisa bibliográfica fornece dados para qualquer outro tipo de pesquisa ou pode esgotar-se em si mesma*”.

Será também uma pesquisa de corte transversal: *“Esse estudo informará a situação existente no momento da coleta dos dados. Pode ocorrer que um estudo posterior descubra relações diferentes”*. (RICHARDSON, 1999, p. 148). Dentro dessa categoria, podemos considerar este trabalho como um Estudo de Coortes: *“[...] analisa uma mesma população específica cada vez que se coleta a informação, ainda que as amostras sejam diferentes”*. (RICHARDSON, 1999, p. 148)

Todas as dissertações e artigos consultados, citados neste trabalho, utilizam o mesmo universo em momentos e amostras diferentes, como também os estudos do SEBRAE como uma das melhores referências no estudo de micro e pequenas empresas.

Como base de comparação para os resultados deste estudo será utilizada a Dissertação de mestrado de Boaventura, W. R., cujos objetivos são semelhantes aos aqui apresentados, na expectativa de avaliar se os resultados serão os mesmos para amostras diferentes.

## **8. Estrutura do trabalho**

Este trabalho é composto por cinco capítulos conforme descrito a seguir:

1. Introdução: onde são descritos o Problema da Pesquisa, a Relevância da Pesquisa, os Objetivos, as Premissas e a Metodologia da Pesquisa;
2. Revisão da Literatura: baseado em pesquisa bibliográfica abordando os assuntos pertinentes à gestão empresarial que foram objeto da pesquisa de campo;

3. Micro e Pequena Empresa: pesquisa bibliográfica sobre definições e características das micro e pequenas empresas;
4. Apresentação e Análise dos Dados: Exposição e análise dos dados coletados através dos formulários de pesquisa respondidos pelas empresas selecionadas de acordo com a metodologia utilizada;
5. Conclusão: Síntese dos resultados obtidos através das análises dos dados coletados na pesquisa de campo, em conformidade com os objetivos estabelecidos, bem como sugestões para trabalhos futuros com o intento de esclarecer dúvidas sobre assuntos emergentes neste estudo.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1. Modelo de Gestão**

Segundo Nakagawa (1993), modelo é qualquer representação abstrata ou simplificada de objetos, sistemas, processos ou eventos reais com o objetivo de facilitar a compreensão das relações que ocorrem com seus elementos.

Marcovitch (1972) chama de “sistema núcleo” o conjunto dos vários subsistemas internos de uma empresa, sendo os principais, o sistema estratégico e o sistema operacional. Enquanto o subsistema estratégico está relacionado com o ambiente externo da empresa, o subsistema operacional relaciona-se com o ambiente interno da empresa.

Conforme Pereira (2006, p. 57), o modelo de gestão integra o subsistema institucional de uma empresa. Toda a empresa possui um modelo de gestão, caracterizado por um conjunto de crenças e valores, influenciados pelos proprietários e pelos principais executivos, sobre a forma de administrar a empresa.

Ainda de acordo com Pereira (2006, p. 58):

Do modelo de gestão da empresa decorre uma série de diretrizes que impactam os demais subsistemas empresariais e o comportamento de todo o sistema, como por exemplo:

- A existência ou não de planejamento e controle, bem como suas definições básicas;
- O grau de participação dos gestores nas decisões;
- O grau de autonomia dos gestores;
- Os critérios de avaliação de desempenhos;
- Os papéis e posturas gerenciais.

## **2.2. O Processo de Gestão**

Com base no modelo de gestão, o processo de gestão é definido de forma que as decisões sejam tomadas de maneira a atingir o cumprimento da missão da empresa garantindo assim a sua continuidade.

Conforme Pereira (2006):

Com esse propósito, o processo de gestão deve:

- Ser estruturado com base na lógica do processo decisório (identificação, avaliação e escolha de alternativas);
- Contemplar, analiticamente, as fases de planejamento, execução e controle das atividades da empresa;
- Ser suportado por sistemas de informações que subsidiem as decisões que ocorrem em cada uma dessas fases.

## **2.3. O Controle Gerencial**

O controle gerencial é uma das diversas atividades de planejamento e controle que ocorrem em uma organização. É o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização para o cumprimento das estratégias definidas.

Segundo Antony & Govindarajan (2006, p. 34),

O controle gerencial inclui várias atividades, como: (1) planejar o que a organização deve fazer; (2) coordenar as atividades de várias partes da organização; (3) comunicar a informação; (4) avaliar a informação; (5) decidir se deve ser tomada uma decisão, ou que decisão tomar; e (6) influenciar as pessoas para que alterem o seu comportamento.

Neste trabalho será abordado o item 3 da definição retro mencionada, ou seja, a comunicação da informação que é feita através dos relatórios gerenciais.

## **2.4. Relatórios Gerenciais**

Relatório Gerencial é um documento formal, escrito em palavras, gráficos, planilhas ou quadros, contendo informações relevantes para o público a que se destina para avaliação e tomada de decisões. Deve ser claro e objetivo, utilizando linguagem compreensível para esse público.

Cada relatório deve ser meticulosamente planejado, em seus mínimos detalhes. Estéticas inadequadas poderão prejudicar sensivelmente um ótimo conteúdo. O conteúdo deverá estar à altura da compreensão do usuário a que se destina o relatório. Ele é o cliente da informação contábil. Conforme Cautella e Polloni, “a

informação contábil deve ser clara, precisa, rápida e dirigida”.

Bio se expressa sobre as características como “qualidade da informação gerencial”, com as seguintes características: comparabilidade, confiança, geradas em tempo hábil, nível de detalhamento adequado e relevância. (PADOVEZE, 2008, p. 60)

Além disso, os relatórios gerenciais devem ser emitidos em quantidade suficiente para fornecer as principais informações necessárias para propiciar uma decisão adequada para cada situação. Falta de informação não permite uma decisão eficaz e excesso de informação eleva os custos.

Para assegurar que todas as necessidades de informação sejam satisfeitas, os contadores gerenciais criam, por vezes, mais do que a quantidade necessária de relatórios. Um relatório desnecessário ou informação desmesurada num relatório incorrem em custos extras para coletar e transmitir a informação. Mais importante, os executivos podem desperdiçar tempo desnecessariamente lendo o relatório, ou podem não captar informações importantes encobertas pela massa de pormenores. (ANTONY & GOVINDARAJAN, 2006, p. 988)

De acordo com Oliveira (2004) citado em Maccari & Sauaia (2006), as informações para o tomador de decisões, apontam alguns aspectos básicos para a estruturação dos relatórios gerenciais:

- Números – devem apresentar a situação atual, bem como outros aspectos tais como o período anterior, o mesmo período no ano anterior e a situação desejada;
- Gráficos – têm a finalidade de facilitar o entendimento do assunto por meio de melhor visualização;
- Comentários – em função de as pessoas terem, algumas vezes, diferentes interpretações dos relatórios gerenciais, o que pode gerar problemas

no processo decisório são interessantes comentários sobre o conteúdo do relatório;

- Decisões e ações – representam o ponto mais importante do relatório gerencial. A explicação das decisões e das ações tomadas em relação a determinado assunto, força o executivo a tornar claro o seu procedimento;
- Resultados – o executivo, na busca constante da otimização dos resultados, deve evidenciar os resultados que pretende alcançar por meio das decisões e ações tomadas com base nas informações apresentadas em números e gráficos. (MACCARI & SAUAIA, 2006)

A base para a maioria dos relatórios gerenciais é o Balanço Patrimonial, que será detalhado mais adiante, sendo ele próprio um relatório gerencial. Pode-se elaborar um relatório específico para cada item através do seu detalhamento.

Existem outros relatórios gerenciais que não têm como base a contabilidade, por exemplo:

- Absenteísmo;
- Avaliação de desempenho de funcionários;
- Ociosidade de equipamentos;
- Análise da concorrência;
- Estudos de mercado.
- Relatórios de visita de vendedores.

A figura a seguir mostra o Balanço Patrimonial simplificado e seus dois relatórios principais, que são tanto relatórios para publicação quanto gerenciais.

## Balanço Patrimonial

|   |  |
|---|--|
| <p><b>Ativo Circulante</b></p> <p>Caixa<br/>Bancos<br/>Contas a Receber<br/>Estoques</p>            | <p><b>Passivo Circulante</b></p> <p>Fornecedores<br/>Salários a Pagar<br/>Impostos a Pagar<br/>Empréstimos</p> |
| <p>Capital próprio em giro</p>  | <p><b>Patrimônio Líquido</b></p> <p>Capital<br/>Lucros Acumulados<br/>Lucro Exercício</p>                      |
| <p><b>Ativo Permanente</b></p> <p>Imóveis<br/>Veículos<br/>Equipamentos<br/>Móveis e Utensílios</p> | <p>Demonstração de Resultados</p>  |

Fluxo de Caixa

**Figura 1: Balanço Patrimonial e relatórios derivados**

### 2.4.1. Fluxo de Caixa

Entre as principais ferramentas de planejamento e controle destaca-se o Fluxo de Caixa, visto que a sua concreta administração melhorará o retorno e minimizará o risco de faltar dinheiro, condição essencial para que a empresa obtenha sucesso. Mesmo as menores empresas, sem grandes controles administrativo-financeiros necessitam saber quanto dinheiro está entrando ou saindo de caixa para que possam honrar adequadamente todos os seus compromissos. (Pinto, 2005)

O Fluxo de Caixa é de fundamental importância para as empresas, constituindo-se numa indispensável sinalização dos rumos financeiros dos

negócios. Para se manterem em operação, as empresas devem liquidar corretamente seus vários compromissos, devendo, como condição básica, apresentar o respectivo saldo em seu caixa, nos momentos dos vencimentos de suas obrigações. A insuficiência de caixa pode determinar cortes nos créditos, suspensão de entregas de materiais e mercadorias e ser uma séria causa para a descontinuidade das operações da empresa, levando-a à falência.

O conflito básico da administração financeira resume-se no conhecido dilema **Risco x Retorno**. A manutenção dos saldos de caixa propicia folga financeira à empresa, revelando melhor capacidade de pagamento de suas obrigações.

Segundo Assaf Neto & Silva (2006, p. 41):

O Fluxo de Caixa não deve ser focado como uma preocupação exclusiva da área financeira. Todos os setores da empresa deverão ter comprometimento com os resultados líquidos de caixa.

A área de produção, ao promover alterações nos prazos de fabricação dos produtos, determina novas alterações nas necessidades de caixa. De forma idêntica, os custos de produção têm importantes reflexos sobre o caixa;

As decisões de compras devem ser tomadas de maneira ajustada com a existência de saldos disponíveis de caixa. Em outras palavras, deve haver preocupação com relação à sincronização dos fluxos de caixa, avaliando-se os prazos concedidos para pagamento das compras com aqueles estabelecidos para o recebimento das vendas;

Políticas de cobrança mais ágeis e eficientes, ao permitirem colocar recursos financeiros mais rapidamente à disposição da empresa, constituem-se em importante reforço de caixa;

A área de vendas, junto com a meta de crescimento da atividade comercial, deve manter um controle mais próximo sobre os prazos concedidos e hábitos de pagamento de seus clientes, de maneira a não pressionar negativamente o fluxo de caixa. Em outras palavras, é recomendado que toda a decisão envolvendo vendas deve ser tomada somente após uma prévia avaliação de suas implicações sobre os resultados de caixa (exemplos: prazo de cobrança, despesas de publicidade e propaganda, etc.);

A área financeira deve avaliar criteriosamente o perfil de seu endividamento, de forma que os desembolsos necessários ocorram concomitantemente à geração de caixa da empresa.

Diversas são as formas de apuração e de demonstração do Fluxo de Caixa, entre as quais se destacam os métodos: **Indireto** e **Direto**.

#### **2.4.1.1. Método Indireto:**

Segundo Iudícibus & Marion (2002, p. 222), o fluxo obtido a partir dessa concepção é denominado Fluxo de Caixa pelo Método Indireto ou Fluxo de Caixa no Sentido Amplo. Isso se explica a partir da análise dos fundamentos de sua elaboração.

Para a sua elaboração são necessárias informações de relatórios que nem sempre são elaborados pelas micro e pequenas empresas.

A seguir, modelo de Demonstração do Fluxo de Caixa pelo Método Indireto:

**Fluxo de caixa das atividades operacionais****Resultado Líquido**

- (±) Ajustes que não representam entrada ou saída de caixa
- (+) Depreciação
- (+) Provisão para devedores duvidosos
- (±) Resultado na venda do imobilizado
- (±) Aumento ou diminuição de contas a receber
- (±) Aumento ou diminuição de estoques
- (±) Aumento ou diminuição de despesas antecipadas
- (±) Aumento ou diminuição de passivos
- (±) Aumento ou diminuição de outros ajustes

**(=) Caixa Líquido das Atividades Operacionais****Fluxo de caixa das atividades de investimentos**

- (+) Alienação de imobilizado
- (+) Alienação de investimentos
- (-) Aquisição de imobilizado
- (-) Aquisição de investimentos

**(=) Caixa Líquido das Atividades de Investimentos****Fluxo de caixa das atividades de financiamentos**

- (+) Integralização de capital
- (+) Empréstimos tomados
- (+) Aumento do capital social
- (-) Pagamento de leasing (principal)
- (-) Pagamento de lucros e dividendos
- (-) Juros pagos por empréstimos
- (-) Pagamentos de empréstimos/debêntures

**(=) Caixa Líquido das Atividades de Financiamentos****(=) Aumento ou Redução de Caixa Líquido****Tabela 1: Fluxo de Caixa – Método Indireto**

Fonte: (Pinto, 2005, p. 93)

**2.4.1.2. Método Direto:**

Segundo Iudícibus & Marion (2002, p. 223):

O Fluxo de Caixa pelo Método Direto é também denominado Fluxo de Caixa no Sentido Restrito. Muitos se referem a ele como o “*verdadeiro Fluxo de Caixa*” porque, ao contrário do que se verifica no modelo do Método Indireto, nele são demonstrados todos os recebimentos e pagamentos que efetivamente ocorreram para a variação das disponibilidades do

período. Assim, este método possui um poder informativo superior ao do Método Indireto, sendo melhor tanto para os usuários externos quanto para o planejamento financeiro da organização.

Conforme Frezatti (1997, p. 38):

Caso a organização tenha vários tipos de atividades ocorrendo em seu dia-a-dia, devem elas estar refletidas detalhadamente no Fluxo de Caixa; significa que o fluxo resultante das transações que correspondem à missão da empresa deve estar espelhado separadamente das entradas e saídas referentes aos acionistas ou daquelas referentes aos bens de capital permanente.

Desta maneira, o Fluxo de Caixa teria a seguinte forma:

**Fluxo Operacional**

(+) Cobrança

(-) Pagamentos

(=) Fluxo de Caixa Operacional

**Fluxo do Permanente**

(+) Venda de ativos

(-) Pagamentos referentes a aquisições

(=) Fluxo do Permanente

**Fluxo dos Acionistas**

(+) Integralização de capital

(-) Distribuição de lucro

(=) Fluxo dos acionistas

**Fluxo Financeiro**

(+) Entradas

(-) Saídas

(=) Fluxo Financeiro

**Tabela 2: Fluxo de Caixa – Método Direto**

Fonte: Frezatti (1997)

Tal detalhamento pode viabilizar a percepção de diferentes questões ligadas à gestão da empresa, conforme (FREZATTI, 1997, p. 40):

**A saúde do negócio.** Pode ser percebida pelo fluxo operacional. Escassez de caixa pode significar que o negócio esteja mal, o que não seria percebido se os fluxos de diferentes naturezas estivessem misturados, ou mesmo, não adequadamente separados.

**Otimização de resultados.** O entendimento adequado dos eventos poderia permitir seu gerenciamento a fim de otimizar o resultado. Por sua vez, a não existência das informações elaboradas dentro do detalhamento que permita entender sua natureza irá dificultar e, até mesmo, impossibilitar o seu gerenciamento, já que os fluxos ocasionais seriam confundidos com outros permanentes.

**Desempenho e necessidades do fluxo financeiro.** A adição algébrica do fluxo em módulo é igual ao valor dado pelo fluxo financeiro; na verdade, os sinais contrários (quando a adição indica um valor positivo, o fluxo financeiro é negativo e vice-versa). Isto indica o que a atividade financeira da tesouraria deve fazer para equalizar o fluxo: aplicar a sobras de caixa e captar/resgatar quando faltarem recursos.

Uma variante do fluxo de caixa pelo método direto é o fluxo de caixa gerencial que pode ser demonstrado de maneira simplificada da seguinte forma:

|                                 |
|---------------------------------|
| Recebimentos:                   |
| Vendas à Vista                  |
| Vendas a Prazo                  |
| Financeiros                     |
| Venda de Ativos                 |
| Outros                          |
| SUBTOTAL                        |
| Pagamentos                      |
| Fornecedores                    |
| Salários/Encargos Sociais       |
| Aluguéis                        |
| Compra de ativos                |
| Pró-labore                      |
| Despesas diversas               |
| Aportes/Distribuição de Capital |
| SUBTOTAL                        |
| Variação de Caixa               |
| CAIXA INICIAL                   |
| CAIXA FINAL                     |

**Tabela 3: Fluxo de Caixa Gerencial**

Elaborada pelo autor

### 2.4.2. Balanço

De acordo com Matarazzo (2008, p. 41), Balanço Patrimonial:

É a demonstração que representa todos os bens e direitos da empresa – Ativo -, assim como as obrigações – Passivo Exigível – em determinada data. A diferença entre Ativo e Passivo é chamada Patrimônio Líquido e representa o capital investido pelos proprietários da empresa, quer através de recursos trazidos de fora da empresa, quer gerados por esta em suas operações e retidos internamente.

A seguir apresenta-se o modelo de Balanço Patrimonial elaborada por Matarazzo:

| <b>ATIVO</b>  |
|---|
| <p><b>ATIVO CIRCULANTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidades.</li> <li>• Direitos realizáveis no curso do exercício social seguinte.</li> <li>• Aplicações de recursos em despesas do exercício seguinte.</li> </ul> <p><b>ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direitos realizáveis após o término do exercício seguinte.</li> <li>• Direitos derivados de adiantamentos ou empréstimos a sociedades coligadas ou controladas, diretores, acionistas ou participantes no lucro da companhia, que não constituírem negócios usuais na exploração do objeto da companhia.</li> </ul> <p><b>ATIVO PERMANENTE</b></p> <p><b>Investimentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participações permanentes em outras sociedades e direitos de qualquer natureza, não classificáveis no Ativo Circulante, ou Realizável a Longo Prazo que não se destinem à manutenção da atividade da companhia ou empresa.</li> </ul> <p><b>Imobilizado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direitos que tenham por objeto bens destinados à manutenção das atividades da companhia ou empresa, ou exercidos com essa finalidade, inclusive os de propriedade comercial ou industrial.</li> </ul> <p><b>Diferido</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicações de recursos em despesas que contribuirão para a formação do resultado de mais um exercício social, inclusive juros pagos ou creditados aos acionistas durante o período que anteceder o início das operações sociais.</li> </ul>   |
| <b>PASSIVO</b>  |
| <p><b>PASSIVO CIRCULANTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obrigações da companhia, inclusive financiamentos para a aquisição de direitos do Ativo Permanente quando vencerem no exercício seguinte.</li> </ul> <p><b>PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obrigações vencíveis em prazo maior do que o exercício seguinte.</li> </ul> <p><b>RESULTADO DE EXERCÍCIOS FUTUROS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Receitas de exercícios futuros diminuídas dos custos e despesas correspondentes.</li> </ul> <p><b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b></p> <p><b>Capital Social</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Montante do capital subscrito e, por dedução, parcela não realizada.</li> </ul> <p><b>Reservas de Capital</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ágio na emissão de ações ou conversão de debêntures e partes beneficiárias.</li> <li>• Produto da alienação de partes beneficiárias e bônus de subscrição.</li> <li>• Prêmios recebidos na emissão de debêntures, doações e subvenções para investimentos.</li> <li>• Correção monetária do capital realizado, enquanto não capitalizada.</li> </ul> <p><b>Reservas de Reavaliações</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrapartida do aumento de elementos do Ativo em virtude de novas avaliações, documentadas por laudo técnico.</li> </ul> <p><b>Reservas de Lucros</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contas constituídas a partir de lucros gerados pela companhia.</li> </ul> <p><b>Lucros ou Prejuízos Acumulados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lucros gerados pela companhia, que ainda não receberam destinação específica.</li> </ul> |

**Tabela 4: Balanço Patrimonial**

Fonte: Matarazzo, Dante C., Análise Financeira de Balanços (2008, p. 44).

Para Ludícibus & Marion (2002, p. 185), “O Balanço Patrimonial é a mais importante demonstração contábil de “posição” das contas num determinado momento”.

Segundo Hendriksen & Breda (1999, p. 281):

A demonstração de posição financeira, também conhecida como Balanço, é um dos principais relatórios preparados pelos contadores. Um antigo contador, chamado William Ripley, a considerava semelhante a uma fotografia instantânea da empresa, com os ativos de um lado e os passivos e o patrimônio do outro.

Se tomadas duas fotografias em momentos distintos pode-se, pela análise das variações nas contas, identificar os fatos contábeis ocorridos no período analisado, bem como visualizar o resultado apurado no período.

Para a visualização do resultado do período basta que seja calculada a diferença entre o Patrimônio Líquido inicial e o final, excluindo desse cálculo as entradas que não representam lucro, como por exemplo, aumentos de capital, e as saídas, que como exemplo podemos citar a distribuição de dividendos.

As micro e pequenas empresas são carentes de dados e informações financeiras devido, muitas vezes, à falta de profissionalização de suas administrações. Assim, uma forma encontrada para atender às necessidades do mercado com relação às informações contábeis foi elaborado na Caixa Econômica Federal por Matias e Vicente o chamado Balanço Perguntado. Esta técnica permite a elaboração de relatórios contábeis dessas empresas. Consiste basicamente no interrogatório direto ao dono ou pessoa responsável pela empresa e com a experiência do perguntador permite elaborar relatórios com alguma confiabilidade. (CORRÊA, MATIAS, & VICENTE, 2006).

Ainda de acordo com Corrêa, Matias, & Vicente (2006):

A técnica do Balanço Perguntado apresenta diversas vantagens quando o objetivo é a obtenção de informações financeiras relevantes para a análise financeira de micro e pequenas empresas. Dentre estas, podemos destacar:

- Maior disponibilidade de dados e informações para a gestão financeira do negócio;
- Maior fidedignidade dos dados, pois como observado anteriormente, os dados oficiais podem não condizer com a realidade do negócio neste tipo de empresa;
- Possibilidade de realização da análise financeira e monitoramento da saúde financeira da empresa (tanto com a finalidade de gerenciamento interno quanto de concessão de crédito por parte de instituições financeiras);
- Aplicação simples e razoavelmente rápida.

### **2.4.3. Elaboração do Preço de Venda**

O preço de venda de um produto, mercadoria ou serviço não é representado apenas pelo seu valor monetário a despeito deste ser extremamente importante. Deve representar o valor compreendido pelo cliente que inclui outros itens além do valor monetário. Atualmente não se pode falar em preço sem considerar os serviços agregados, a qualidade do produto, a qualidade do atendimento tanto na venda quanto no pós venda. Mais recentemente tem havido uma grande preocupação com o futuro do nosso planeta, assim, o cliente está disposto a pagar um valor maior por produtos que não degradem o meio ambiente.

Cada vez mais, nossos clientes estão pesquisando preços e procurando qualidade, tanto dos produtos quanto do atendimento. Assim, os preços calculados através de fórmulas servirão apenas como um referencial para comparação com os de mercado. Isso não significa dizer que não devemos calculá-los, ao contrário, esse cálculo nos dará um parâmetro para avaliarmos se a nossa estrutura de custos nos permite ser competitivos. (LOPES, 2009)

De acordo com Kotler (2008, p. 436), *“Uma empresa deve estabelecer um preço pela primeira vez quando desenvolve ou adquire um novo produto, lança um produto regular em um novo canal de distribuição ou área geográfica e quando entra em uma concorrência pública”*.

A empresa deve decidir onde posicionar seu produto em termos de qualidade e preço. Pode posicioná-lo no centro do mercado, três níveis acima ou três níveis abaixo. Os sete níveis são os seguintes:

- Definitivo;
- Luxo;
- Necessidades especiais;
- Médio;
- Facilidade/conveniência;
- Convencional e mais barato;
- Orientado para preço. (KOTLER, 2008, p. 436)

O nível definitivo corresponde ao “padrão ouro”, ou seja, o topo. Abaixo vem o nível luxo, a seguir o nível necessidades especiais, tais como: segurança, alto desempenho, etc. Em seguida tem-se o nível médio e o nível facilidade/conveniência que representa o benefício funcional, ou seja, atende adequadamente às necessidades do cliente. Em seguida vem o nível

convencional e mais barato, porém, com desempenho satisfatório. E, por último temos os produtos cujo único apelo é o preço.

#### 2.4.3.1. Fórmula para o Cálculo do Preço de Venda:

Dados:

Faturamento Previsto = R\$ 30.000,00

Despesas Fixas = R\$ 6.000,00

Despesas Fixas (%) = 20% (R\$6.000,00/R\$30.000,00x100)

Despesas Variáveis:

ICMS = 18%

Simples = 5,8%

Comissões = 5%

Total = 28,8%

Investimento Total = R\$ 50.000,00

Lucro Desejado = 3% a. m. = R\$ 1.500,00 (R\$ 50.000,00X3/100)

Lucro s/Faturamento = 5% (R\$ 1.500,00/R\$ 30.000,00x100)

Custo Unitário de aquisição da mercadoria = R\$ 12,20

Custo Unitário de aquisição da mercadoria sem ICMS de 18% = R\$10,00

Assim teremos:

$$PV = \frac{CA}{100\% - (\%DF + \%DV + \%LL)}$$

Onde:

PV = Preço de Venda

CA = Custo de Aquisição sem ICMS

DF = Despesas Fixas

DV = Despesas Variáveis

LL = Lucro Líquido

$$PV = \frac{R\$ 10,00}{1 - (0,20 + 0,288 + 0,05)} = \frac{R\$ 10,00}{0,462} = R\$21,65$$

Conforme mencionado no início de nossa explanação, calculando-se o preço de venda a partir dos custos pode-se chegar a um preço de venda incompatível com o mercado e, portanto, sem condições de competir com a concorrência. Assim sugere-se que nas condições atuais analise-se a situação dos custos e despesas da empresa frente aos preços de mercado.

#### **2.4.4. Demonstração de Resultados do Exercício (DRE):**

A Demonstração de Resultados do Exercício é uma demonstração de fluxos que tem por finalidade a apuração dos resultados da empresa. Esses resultados podem ser positivos, negativos ou nulos, dependendo do volume de receitas em confrontação com o volume de despesas. Obedece a aplicação criteriosa dos Princípios Fundamentais de Contabilidade principalmente no que se refere ao princípio da Competência. (IUDÍCIBUS & MARION, 2002, p. 197)

A Demonstração de resultado retrata apenas o fluxo econômico e não o fluxo monetário (fluxo de dinheiro). Para a Demonstração de Resultado não importa se a receita ou despesa tem reflexos em dinheiro, basta apenas que afete o Patrimônio Líquido. (MATARAZZO, 2008, p. 45)

| RECEITA BRUTA DAS VENDAS E SERVIÇOS |  |
|-------------------------------------|--|
| (-)                                 | Devoluções   |
| (-)                                 | Abatimentos  |
| (-)                                 | Impostos   |
| (=)                                 | <b>Receita Líquida das Vendas e Serviços</b>   |
| (-)                                 | Custo das Mercadorias e Serviços Vendidos  |
| (=)                                 | <b>Lucro Bruto</b>   |
| (-)                                 | Despesas com Vendas  |
| (-)                                 | Despesas Financeiras (deduzidas das Receitas Financeiras)                            |
| (-)                                 | Despesas Gerais e Administrativas  |
| (-)                                 | Outras Despesas Operacionais   |
| (+)                                 | Outras Receitas Operacionais   |
| (=)                                 | <b>Lucro ou Prejuízo Operacional</b>   |
| (+)                                 | Receitas não Operacionais  |
| (-)                                 | Despesas não Operacionais  |
| (+)                                 | Saldo da Correção Monetária  |
| (=)                                 | <b>Resultado do Exercício antes do Imposto de Renda</b>                              |
| (-)                                 | Imposto de Renda e Contribuição Social   |
| (-)                                 | Participações de Debêntures  |
| (-)                                 | Participação dos Empregados  |
| (-)                                 | Participação de Administradores e Partes Beneficiárias                               |
| (-)                                 | Contribuições para Instituições ou Fundo de Assistência ou Previdência de Empregados |
| (=)                                 | <b>Lucro ou Prejuízo Líquido do Exercício</b>  |
| (=)                                 | <b>Lucro ou Prejuízo por Ação</b>  |

### **Tabela 5: Demonstração de Resultados (DRE)**

Fonte: Matarazzo (2008, p. 46)

A diferença entre a Demonstração de Resultados do Exercício e o Fluxo de Caixa consiste basicamente no regime de apuração de cada um deles. Enquanto a DRE utiliza o regime de Competência o Fluxo de Caixa baseia-se no regime de Caixa. Esses dois regimes se diferenciam pela data do reconhecimento das receitas e despesas. Enquanto o regime de competência reconhece as receitas e despesas no ato da ocorrência do fato contábil, o regime de caixa só as reconhece no momento em que são recebidas ou pagas.

Alguns usuários e autores mais recentes procuram, justamente, apresentar outra demonstração de fluxo, a

de Caixa (ou outra, a de Origens e Aplicações), como muito importante para a evidenciação contábil, no que concordamos, mas não em substituição à Demonstração do Resultado, e sim adicionalmente a esta última. (IUDÍCIBUS & MARION, 2002, p. 197)

No caso dos empresários de micro e pequenas empresas costuma haver uma confusão entre lucro e saldo de caixa. Muitas vezes o saldo de caixa é considerado (chamado) como lucro.

#### **2.4.4.1. Composição da DRE.**

A Demonstração de Resultados do Exercício é apresentada com maior ou menor detalhamento das contas, dependendo do tipo de empresa e da necessidade de evidenciar determinadas rubricas que podem trazer mais informações aos interessados. Na Tabela 5, apresentamos um modelo desse relatório fornecido em (MATARAZZO, 2008).

A seguir vamos definir as principais e mais significativas contas da DRE, a saber: Receitas, Despesas (inclui custo das vendas) e Lucro.

##### **2.4.4.1.1. Receitas de Vendas.**

Há controvérsias entre os estudiosos de contabilidade quando à melhor conceituação de receita. Algumas mais simples e outras mais complexas. Alguns consideram ganhos como receitas e outros fazem distinção entre os dois termos. De acordo com (HENDRIKSEN & BREDA, 1999, p. 226), o FASB preferiu uma definição mais limitada de receita: “resulta das operações principais ou básicas da empresa”, reconhecendo que sua definição não

permite distinções mais detalhadas de receita porque estas são importantes apenas para fins de apresentação.

O FASB (Financial Accounting Standards Board) define ainda, de acordo com (HENDRIKSEN & BREDAS, 1999, p. 224) da seguinte forma:

Receitas são entradas ou aumentos de ativos de uma entidade, ou liquidações de seus passivos (ou ambos), decorrentes da entrega ou produção de bens, prestação de serviços, ou outras atividades correspondentes a operações normais ou principais da entidade.

A Lei nº 6.404/76, em seu art. 187, itens I e II, determina que as empresas devem, na Demonstração de Resultados do Exercício, discriminar a receita bruta das vendas e serviços, as deduções das vendas, dos abatimentos e dos impostos e a receita líquida das vendas e serviços. (IUDÍCIBUS, MARTINS, & GELBCKE, 2007)

De acordo com USP (2008, p.66) a obtenção da receita resulta num aumento de Patrimônio Líquido através da entrada de elementos para o ativo, sob a forma de dinheiro ou direitos a receber, correspondentes normalmente à venda de mercadorias, produtos, ou prestação de serviços. Também ocorrem receitas derivadas de juros ativos, aluguéis e outras origens. Podem ocorrer também receitas em função da redução de um passivo.

Receita é a expressão monetária, validada pelo mercado, do agregado de bens e serviços da entidade, em sentido amplo (em determinado período de tempo), e que provoca um acréscimo concomitante no ativo e no patrimônio líquido, considerado separadamente da diminuição do ativo (ou do acréscimo do passivo) e do patrimônio líquido provocados pelo esforço em produzir tal receita. (IUDÍCIBUS, 2006, p. 168)

Ainda de acordo com Ludícibus (2006, p. 168), podemos resumir o conceito de receita da seguinte forma:

- Está ligada à produção de bens e serviços em sentido amplo;
- Embora possa ser estimada pela entidade, seu valor final deve ser validado pelo mercado;
- Está ligada a certo período de tempo;
- Não subordina no tempo o seu reconhecimento ao lançamento da despesa.

#### **2.4.4.1.2. Despesas**

Despesa representa a utilização ou consumo de bens e serviços com o objetivo de produzir receitas. Podem representar gastos no passado, no presente ou no futuro.

Os bens e serviços utilizados na produção de bens que ainda não deixaram a empresa incorporam o custo dos produtos, só se transformando em despesa no momento em que são entregues aos compradores, ou seja, a despesa é caracterizada no momento em que é associada a uma receita. Enquanto permanece na empresa é considerada como um investimento em estoques. Outras despesas, mencionadas mais adiante, não são estocadas por não terem relação direta com a produção (comerciais, administrativas e industriais) e são lançadas como despesas do período, afetando o resultado no período em que ocorrem.

As despesas associadas diretamente à produção ou à disponibilização de bens ou serviços para venda aparecem na Demonstração de Resultados do

Exercício na rubrica “Custo dos produtos vendidos” no caso de empresas industriais, “Custo das mercadorias vendidas” em empresas comerciais ou “Custo dos serviços prestados” em empresas prestadoras de serviços.

Outras despesas podem não estar diretamente relacionadas com as receitas mas são esforços direcionados para a obtenção de receitas. Por exemplo: despesas comerciais, despesas administrativas e despesas industriais. São gastos que apesar de não estarem diretamente associados às receitas, contribuem, mais cedo ou mais tarde, para a sua obtenção. As despesas comerciais são gastos que preparam a empresa para a colocação dos produtos, mercadorias ou serviços no mercado. As despesas administrativas proporcionam o controle das operações no sentido de maximizar os resultados a serem obtidos pelas “atividades fim” da empresa, e as despesas industriais preparam a fábrica para a produção.

Segundo Ludícibus (2006, p. 168), *“Assim, o que caracteriza a despesa é o fato de ela tratar de expirações de fatores de serviços, direta ou indiretamente relacionados com a produção e a venda do produto (ou serviço) da entidade”*.

Uma definição mais concisa mencionada em (HENDRIKSEN & BREDA, 1999, p. 233) é feita pelo AICPA: *“são todos os custos vencidos que são dedutíveis das receitas”*.

O item de despesa de maior significado na Demonstração de Resultados é o Custo dos produtos, mercadorias ou serviços. Como este trabalho tem seu foco principal centrado na gestão de empresas trataremos especificamente de custos para tomada de decisões.

Como nos balanços o método de custeio utilizado é o Custeio por Absorção e o método mais adequado do ponto de vista decisório é o Custeio Variável deve-se ter um controle paralelo para identificação e separação dos custos em Fixos e Variáveis.

O custeio por absorção é utilizado nos balanços para informações ao público e ao fisco porque o custeio variável fere os Princípios Contábeis no que se refere ao regime de competência e à confrontação das despesas com as receitas, portanto, não é reconhecido pelos Contadores, pelos Auditores Independentes e principalmente pelo Fisco. (MARTINS E. , 2008, p. 202 e 203) e (LEONE, 2008, p. 323)

Uma das classificações de custos, e mais importante que as demais, referem-se à sua variabilidade: Custos Fixos e Custos Variáveis, que leva em consideração a relação entre o valor total de um custo e o volume de atividade numa unidade de tempo. (MARTINS E. , 2008, p. 49)

### **Variáveis:**

Custos variáveis são aqueles que ocorrem proporcionalmente ao volume de produção, no caso de empresas industriais ou de serviços, ou vendas no caso de empresas comerciais. Por exemplo: os materiais diretos aumentam proporcionalmente à produção dos bens. Se um produto utiliza 1 Kg de uma determinada matéria-prima, a produção de 10 produtos utilizará 10 Kg.

Encontrar-se-á na literatura outro nome para essa classificação, que no seu conceito básico representa a mesma coisa, é o chamado custo marginal, que é o custo incorrido para a produção de uma unidade adicional, conceito este importado da área de economia.

**Fixos:**

São aqueles que independentemente do volume de produção ou vendas permanece com o mesmo valor. Por exemplo, o aluguel da fábrica, independe do volume de produção, sendo o mesmo para a produção de um único produto como para a produção de 1.000 produtos; ou o aluguel da loja que independe do volume de vendas, tanto faz a empresa faturar R\$ 1,00 quanto R\$ 1.000.000,00, o valor do aluguel será o mesmo.

Muitas vezes é difícil identificar se um custo é fixo ou variável analisando somente pela sua nomenclatura. Por exemplo, o custo da energia elétrica numa empresa comercial é considerado como fixo e de importância pouco significativa, enquanto numa indústria de alumínio esse custo é extremamente importante, representando cerca de 35% do custo de produção (Ostronoff, 2007), e deve estar intimamente relacionado com cada unidade produzida, sendo, portanto, considerado um custo variável. Ainda assim, devemos fazer uma análise mais detalhada desse custo, pois a conta de energia elétrica nas indústrias possui dois componentes: o consumo e a demanda contratada; o consumo é um custo variável enquanto a demanda é um custo fixo. Desta forma é necessário separar esses dois elementos para que se possa identificar e apropriar de forma precisa o custo variável e o custo fixo.

**2.4.4.1.3. Lucro Líquido**

Excetuando-se as empresas sem fins lucrativos, todas as demais têm como finalidade primordial o Lucro. Hoje, fala-se muito na responsabilidade social da empresa, bem como a preservação da natureza, porém, o investidor deixará em segundo plano essa responsabilidade se não houver lucro. Em primeiro lugar vem garantia da continuidade da empresa. O lucro pressupõe a

preservação do capital e a capacidade de gerar crescimento, e, dentro desses novos conceitos, o chamado crescimento sustentável.

Segundo Hendriksen & Breda (1999, p. 181) citando o FASB:

O lucro, no sentido amplo, é a variação do patrimônio de uma empresa durante um período...

O teste do sucesso (ou insucesso) das operações de uma empresa é a medida pela qual o dinheiro obtido é superior (ou inferior) ao dinheiro gasto (investido) no longo prazo.

Para Hicks, J.R. (1946), *Value and capital*, citado em (IUDÍCIBUS, 2006, p. 87) “*Lucro é o que podemos consumir numa semana e sentirmo-nos tão bem no fim como nos sentíamos no início*”.

Da forma como a definição foi enunciada por Hicks, podemos pressupor, à primeira vista, que ele fala de lucro individual. Deve-se, entretanto, distinguir o lucro individual do lucro da entidade (postulado da entidade (IUDÍCIBUS, 2006, p. 52)), ou seja, o lucro da entidade pertence a ela até que seja destacada, pelos próprios sócios, como distribuível.

O lucro, num primeiro momento, não representa necessariamente um aumento de caixa, porém pode-se afirmar que, a longo prazo, o lucro tende a transformar-se em dinheiro, ou seja, caixa. O lucro é um resultado econômico enquanto o caixa é um resultado financeiro.

### 2.4.5. Plano de Negócios

O Plano de Negócio é um guia para que o empreendedor possa visualizar a empresa antes de ela ser constituída. É o Plano Estratégico de uma empresa em formação.

De acordo com SEBRAE (2009, p. 8):

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado.

O Plano de Negócio é destinado a vários usuários, com diversas finalidades:

- Em primeiro lugar para o próprio empreendedor para se guiar na montagem do negócio;
- Para estabelecer parceria com investidores;
- Para os banqueiros como fonte de informações para viabilização de financiamentos;
- Para os fornecedores;
- Para os clientes potenciais.

Os principais pontos a serem abordados no Plano de Negócio são:

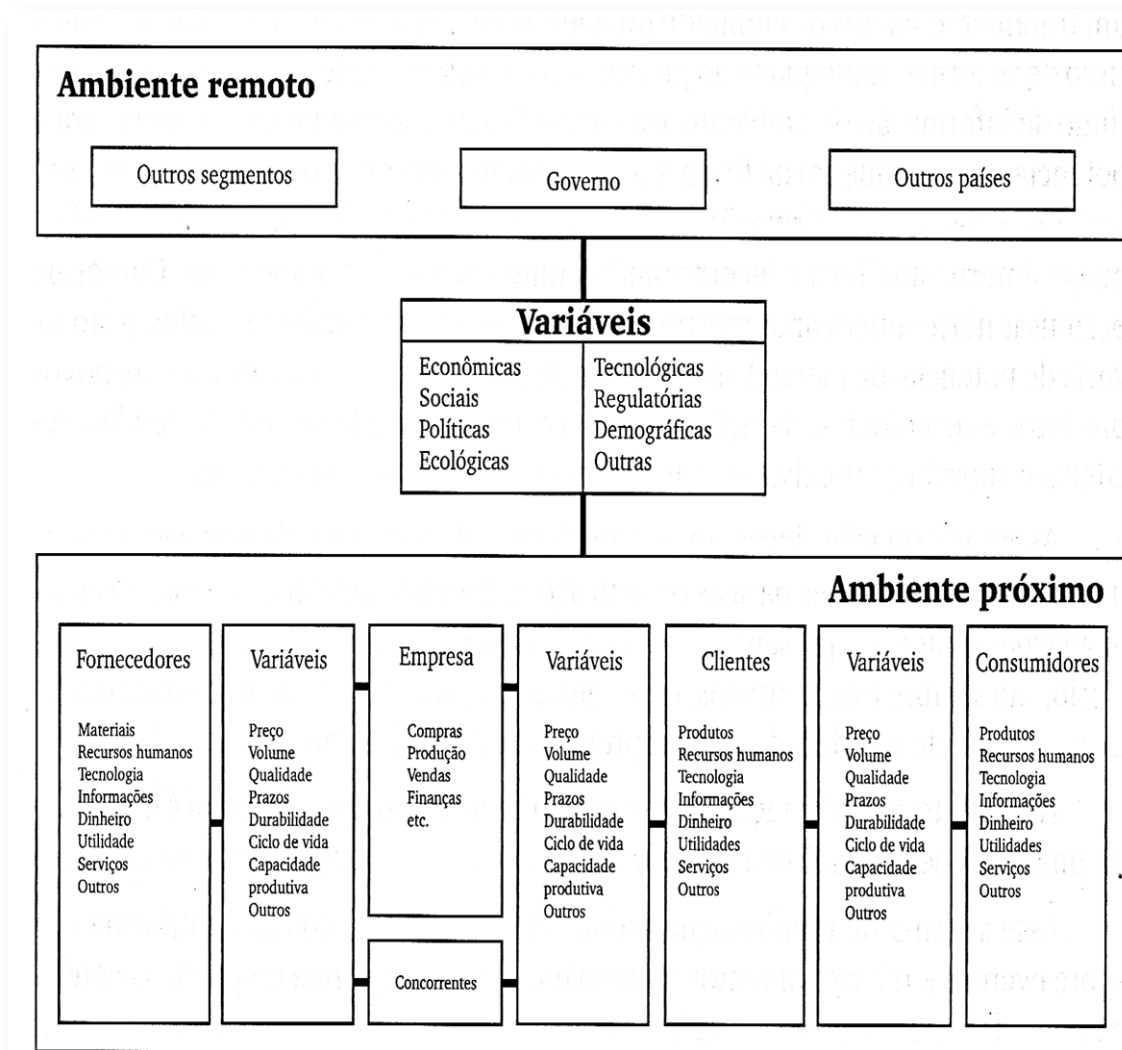
- O que é o negócio;

- Quais as oportunidades e ameaças para o sucesso do empreendimento;
- Quem vai administrá-lo e quais as características e experiência necessárias;
- Quais os principais produtos e/ou serviços;
- Quem serão seus principais clientes;
- Quem são seus principais fornecedores;
- Quem são os concorrentes;
- Quais as relações da empresa com as áreas governamentais;
- Onde será localizada a empresa;
- Quais as restrições ambientais;
- O montante de capital a ser investido;
- Qual será o faturamento mensal;
- Qual a estrutura necessária (pessoas e funções) para a execução das tarefas;
- Que lucro espera obter do negócio;
- Em quanto tempo espera que o capital investido retorne.
- Outras que possam ser necessárias dependendo do tipo de empreendimento.

Cada um desses itens deverá ser detalhado de forma a evitar transtornos futuros.

Algumas dessas informações são descritas em palavras que traduzem as intenções do empreendedor ao visualizar o negócio. Outras exigirão conhecimentos técnicos específicos para a sua elaboração e serão representadas por números, como, por exemplo, o estudo de viabilidade técnico-econômico-financeira, que a partir da demanda estimada projetará o faturamento previsto, os custos/despesas e o lucro desejado, através da tecnologia e outros recursos (físicos, intelectuais e financeiros) disponíveis.

Considerando-se que o Plano de negócios é o planejamento estratégico de uma empresa em formação, poderemos adotar o processo de planejamento estratégico definido por (OLIVEIRA, 2006, p. 164):



**Figura 2: Ambiente Empresarial e Segmento Econômico.**

Fonte: Oliveira (2006, p. 164)

Note-se que todos os componentes de um plano de negócios listados anteriormente estão contemplados na figura acima.

#### 2.4.6. Orçamento.

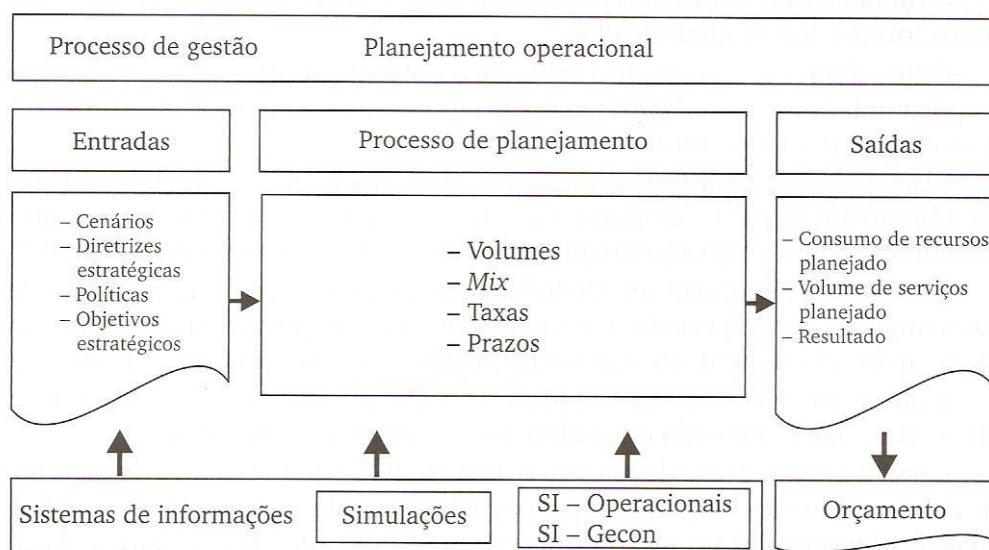
O orçamento é a quantificação do planejamento operacional. É através dele que são detalhadas e definidas as metas de receitas, despesas e lucro.

As metas são descrições detalhadas possíveis de serem definidas e medidas em termos quantitativos ou qualitativos. Deve haver um comprometimento da administração aceitando as responsabilidades pelo seu atingimento, conforme definição a seguir de Antony & Govindarajan. Assim sendo, presume-se que os administradores envolvidos tenham participação ativa no processo orçamentário.

Segundo Antony & Govindarajan (2006, p. 461) um orçamento operacional cobre um ano e inclui as receitas e as despesas previstas para esse ano. Tem as seguintes características:

- Estima o potencial de lucro;
- É apresentado em termos monetários, embora as cifras possam ser fundamentadas em valores não monetários (como, por exemplo, unidades vendidas ou produzidas);
- Cobre geralmente o período de um ano;
- É um compromisso gerencial. Os executivos comprometem-se a aceitar a responsabilidade de atingir os objetivos do orçamento;
- A proposta orçamentária é aprovada por autoridade mais alta do que o responsável pela execução do orçamento;
- Uma vez aprovado, o orçamento só pode ser alterado sob condições especiais;
- O desempenho financeiro real é comparado com o orçamento e as variações são analisadas e explicadas. (ANTONY & GOVINDARAJAN, 2006, p. 461 e 462)

De acordo com Oliveira (2006, p. 166), o planejamento operacional abrange definições de volumes, prazos, preços, produtos gerados e recursos consumidos conforme figura apresentada a seguir:



**Figura 3: Planejamento Operacional**

Fonte: Oliveira (2006, p. 166)

Nesta fase são consideradas as expectativas correntes referentes a volumes, preços, políticas de eficiência, tecnologia etc.

São então elaboradas as simulações para otimização do resultado, conforme demonstrado na tabela a seguir:

|  | Simulação para Planejamento Operacional |           |           |           |           |
|--|---|-----------|-----------|-----------|-----------|
|  | Produto 1                               | Produto 2 | ...       | Produto n | Totais    |
| Receitas operacionais  | \$,\$\$                                 | \$,\$\$   | \$,\$\$   | \$,\$\$   | \$,\$\$   |
| Custos operacionais  | (\$,\$\$)                               | (\$,\$\$) | (\$,\$\$) | (\$,\$\$) | (\$,\$\$) |
| Margem de contribuição operacional                                 | \$,\$\$                                 | \$,\$\$   | \$,\$\$   | \$,\$\$   | \$,\$\$   |
| Receita financeira   | \$,\$\$                                 | \$,\$\$   | \$,\$\$   | \$,\$\$   | \$,\$\$   |
| Custo financeiro   | (\$,\$\$)                               | (\$,\$\$) | (\$,\$\$) | (\$,\$\$) | (\$,\$\$) |
| Margem financeira  | \$,\$\$                                 | \$,\$\$   | \$,\$\$   | \$,\$\$   | \$,\$\$   |
| Custos fixos identificados ao produto, na área de responsabilidade | (\$,\$\$)                               | (\$,\$\$) | (\$,\$\$) | (\$,\$\$) | (\$,\$\$) |
| Resultado com produtos   | \$,\$\$                                 | \$,\$\$   | \$,\$\$   | \$,\$\$   | \$,\$\$   |
| Custos fixos da área de responsabilidade                           | (\$,\$\$)                               | (\$,\$\$) | (\$,\$\$) | (\$,\$\$) | (\$,\$\$) |
| Resultado da área  | \$,\$\$                                 | \$,\$\$   | \$,\$\$   | \$,\$\$   | \$,\$\$   |

Resultado planejado  
para a área de  
responsabilidade

**Tabela 6: Simulação Para Planejamento Operacional**

Fonte: Oliveira (2006, p; 167)

Welsch separa em dois aspectos o que ele chama de planejamento de resultados: (1) Plano substantivo e (2) Plano financeiro. O plano substantivo é representado pelos objetivos gerais da empresa, suas estratégias, os planos específicos e os programas que devem contar com o comprometimento da administração para a sua consecução. O plano financeiro é a tentativa de quantificar os resultados financeiros prováveis derivados dos objetivos e estratégias estabelecidos. (WELSCH, 2007, p. 90)

Podemos subdividir o orçamento global em diversos planos específicos para cada item das demonstrações financeiras a saber:

- Plano de vendas;
- Plano de produção;
- Orçamento de despesas;
- Orçamento de investimentos.

#### **2.4.6.1. Plano de Vendas**

O plano de vendas define os componentes da receita e despesas de vendas no plano global de resultados (WELSCH, 2007, p. 98).

O plano de vendas leva em consideração os objetivos e estratégias da empresa, tais como: aumento de participação no mercado, diversificação de produtos, distribuição geográfica, etc. Em função desses objetivos será necessária a elaboração de um plano de marketing para definir a forma de atingir os objetivos estabelecidos. Deverá ter como resultado as quantidades de vendas e os preços a serem praticados.

O plano de vendas é a base para todos os outros itens de resultados. De acordo com ele pode-se saber quanto é preciso produzir, comprar e estocar. Dimensiona-se também a necessidade de equipamentos, pessoas e recursos financeiros. Se a capacidade de produção instalada não for suficiente para atender à demanda do mercado deve-se avaliar a necessidade de novos investimentos conforme descrito mais adiante no item “Orçamento de Investimentos”.

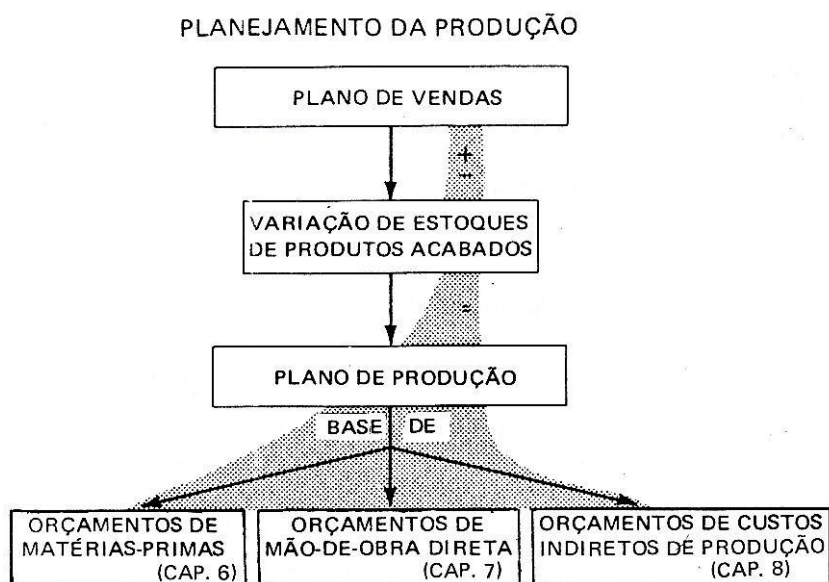
Decorrente do plano de vendas obtém-se, diretamente, as despesas de vendas como: impostos e comissões.

#### **2.4.6.2. Plano de Produção.**

O plano de produção é decorrente do plano de vendas e deve contemplar um equilíbrio ótimo entre vendas, estoques e produção. Destas três variáveis, somente o volume de vendas planejado é conhecido. Se não houver

um perfeito equilíbrio entre estas variáveis os resultados poderão ser afetados negativamente. (WELSCH, 2007, p. 128 e 129)

Do plano de produção decorrem outros orçamentos importantes no processo de planejamento, a saber: orçamento de matérias-primas, orçamento de mão-de-obra e orçamento de custos indiretos de produção.



**Figura 4: Planejamento da Produção**

Fonte: Welsh (2007, p. 128)

O plano de produção é de suma importância para a eficácia da empresa porque define níveis de utilização da capacidade produtiva. Se a capacidade estiver superdimensionada os custos de produção poderão estar acima do limite suportável pelos preços admitidos pelo mercado. Se, por outro lado, estiver subdimensionada, a quantidade de produtos poderá ser insuficiente

para atender o mercado, correndo o risco de perder clientes para a concorrência.

Quanto aos estoques, se forem em nível muito superior às necessidades de vendas, ocorrerá um custo elevado de armazenagem e investimento em capital de giro. Se forem inferiores à demanda, poderá haver atrasos nas entregas e conseqüentemente o risco da perda dos clientes.

#### **2.4.6.3. Orçamento de Despesas.**

As despesas consideradas neste item incluem as despesas de vendas, ou comerciais, e as despesas administrativas.

##### **2.4.6.3.1. Despesas comerciais.**

O orçamento das despesas comerciais considera as despesas com salários de vendedores, as comissões de vendas, o investimento em publicidade e promoção, as despesas de viagens e as chamadas despesas sociais (almoços com clientes, brindes, etc.).

Costumam ter uma relação direta com o faturamento (não necessariamente proporcional). Alguns executivos, entretanto, defendem a tese de uma relação inversamente proporcional para alguns itens dessas despesas, ou seja, quanto menores as vendas maiores as despesas. O argumento para essa afirmação é que quando as vendas caem devem ser feitos maiores esforços no sentido de inverter a situação, como viagens mais frequentes. (WELSCH, 2007, p. 188)

O importante é que se leve em consideração a realidade atual da empresa, utilizando como base a experiência passada na relação vendas x despesas.

#### **2.4.6.3.2. Despesas Administrativas.**

As despesas administrativas são, normalmente, despesas fixas e só sofrem alterações com mudanças significativas no volume de atividades da empresa. Em grandes empresas, o orçamento de cada item dessas despesas fica sob a responsabilidade de uma área ou pessoa específica, e é aprovado pela alta administração. Por exemplo: as despesas de salários ficam a cargo do responsável por recursos humanos.

#### **2.4.6.4. Orçamento de Investimentos.**

O orçamento de investimentos em imobilizado é um item que requer uma atenção especial por parte da administração porque envolve grande volume de recursos financeiros, e os efeitos das decisões de investimentos afetam os resultados da empresa por um período longo de tempo. Por exemplo: a compra de um equipamento com vida útil de 10 anos afetará o resultado da empresa nos próximos 10 anos.

Os projetos de investimento são categorizados da seguinte forma, De acordo com (BRIGHAM, GASPENSKI, & EHRHARDT, 2001, p. 422):

- **Reposição: Manutenção da empresa.** Substituição de equipamentos danificados ou desgastados;
- **Reposição: Redução de custos.** Substituição de equipamentos funcionais, porém, obsoletos;
- **Expansão de produtos e mercados existentes.** Investimentos para aumento de produção ou expansão do número de lojas ou mercados;
- **Expansão para novos produtos ou mercados.** Investimentos novos produtos ou novas unidades produtoras ou lojas de segmentos diferentes dos existentes;
- **Projetos de segurança e/ou ambientais.** São investimentos que geralmente não produzem receitas mas são necessários para atendimento da legislação ou termos de apólices de seguros;
- **Pesquisa e desenvolvimento.** Algumas empresas são muito dependentes desse tipo de investimento sob pena de perderem mercado para a concorrência. Exemplo: indústria farmacêutica;
- **Outros.** Essa classificação inclui prédios de escritórios, estacionamentos, aeronaves para executivos, etc.

Esses investimentos requerem um estudo aprofundado de viabilidade técnica, econômica e financeira, utilizando ferramentas de avaliação tais como (ROSS, WESTEERFIELD, & JAFFE, 2007):

- Valor presente líquido;
- Payback;
- Payback descontado;
- Retorno contábil médio;
- Taxa interna de retorno;
- Índice de rentabilidade.

### **3. MICRO E PEQUENA EMPRESA**

#### **3.1. Definição de Micro e Pequena Empresa.**

Diversos padrões são usados para definir as micro e pequenas empresas, tais como: faturamento, número de empregados, objeto social, etc. Neste trabalho serão abordados os dois principais e mais utilizados pelo mercado, que são faturamento anual e número de empregados.

De acordo com a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, mais conhecida como “LEI GERAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS”, as micro e pequenas empresas são assim definidas:

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002, devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

No caso das microempresas, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais);

No caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou aquela equiparada, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais). (BRASIL, 2006)

Outro critério de classificação utilizado pelo SEBRAE é o que considera o tamanho da empresa em função do número de funcionários. De acordo com o SEBRAE (1997, p. 44), e que continua vigente até hoje, as empresas são classificadas conforme a tabela abaixo:

|                | <b>INDÚSTRIA</b> | <b>COMÉRCIO</b> | <b>SERVIÇOS</b> |
|----------------|------------------|-----------------|-----------------|
| <b>MICRO</b>   | Até 19           | Até 9           | Até 9           |
| <b>PEQUENA</b> | 20 a 99          | 10 a 49         | 10 a 49         |
| <b>MÉDIA</b>   | 100 a 499        | 50 a 99         | 50 a 99         |
| <b>GRANDE</b>  | Acima de 500     | Acima de 100    | Acima de 100    |

**Tabela 7: Classificação das empresas por número de funcionários**

A legislação americana também define micro e pequena empresa (*small business*) em função do faturamento anual e número de empregados. Porém há um maior detalhamento. Dependendo do ramo de atividade os padrões são diferentes. (SBA, 2008)

Em função do número de empregados, o SBA define como micro e pequena empresa aquela com até 1.500 empregados, com uma concentração em torno de 500 empregados. Quanto ao faturamento anual, são consideradas as empresas que faturam até US\$ 35,5 milhões, com uma concentração no faturamento de US\$ 7 milhões anuais e um limite mínimo de US\$ 0,75 milhões.

A tabela a seguir mostra um exemplo do detalhamento do ramo de atividade (comércio varejista) com seus respectivos limites de faturamento anual.

| Code   | Subsector 453 – Miscellaneous Store Retailers                   | Size Standards in US\$(000) |
|--------|---|-----------------------------|
| 453110 | Florists  | \$7.0                       |
| 453210 | Office Supplies and Stationery Stores                           | \$7.0                       |
| 453220 | Gift, Novelty and Souvenir Stores                               | \$7.0                       |
| 453310 | Used Merchandise Stores   | \$7.0                       |
| 453910 | Pet and Pet Supplies Stores                                     | \$7.0                       |
| 453920 | Art Dealers   | \$7.0                       |
| 453930 | Manufactured (Mobile) Home Dealers                              | \$13.0                      |
| 453991 | Tobacco Stores  | \$7.0                       |
| 453998 | All Other Miscellaneous Store Retailers (except Tobacco Stores) | \$7.0                       |

**Tabela 8: Ramos de Atividades do Comércio Varejista conforme o SBA**

Fonte: (SBA, The Small Business Economy - A Report to the President, 2008)

### **3.2. O Empreendedor de Pequena Empresa.**

#### **3.2.1. Aspectos gerais.**

O empreendedor é a pessoa que materializa e gerencia um negócio assumindo riscos para a obtenção do lucro. Algumas das características do empreendedor são:

- Busca de oportunidades e iniciativa;
- Persistência, Independência e Autoconfiança;
- Comprometimento;
- Exigência de qualidade e eficiência;
- Correr riscos calculados;
- Buscar informações e Estabelecer Metas;
- Planejamento e monitoramento sistemáticos;
- Persuasão e rede de contatos.

De acordo com o GEM – Global Entrepreneurship Monitor (2011), o empreendedor percebe oportunidades para a abertura de um negócio na área em que vive, de acordo com suas crenças na própria capacidade de iniciar negócios. A quantidade e a qualidade das oportunidades que percebem podem ser afetadas por várias condições em seu ambiente como: crescimento econômico, cultura e educação. Notadamente em países latino-americanos o nível de percepção de oportunidades é bastante elevado.

Segundo Boaventura (2003) *apud* Dornelas (2001, p. 37-38) algumas características encontradas no empreendedor são:

- Iniciativa, determinação e paixão pelo que faz geram a criação de um novo negócio.
- Criatividade na utilização dos recursos disponíveis transformando o ambiente social e econômico onde vive.
- A possibilidade de fracassar faz parte dos riscos assumidos.

Apesar da importância do empreendedorismo é necessário que haja um trabalho de planejamento e controle para que a empresa atinja os seus objetivos.

O nascimento de novos negócios se dá na ousadia e arrojo dos empreendedores. Sem este ímpeto corajoso muitas empresas não existiriam. Apesar de sua fundamental importância, o impulso empreendedor não se basta. Um negócio pode tornar-se sustentável por conta de um trabalho sistemático de administração mais científica do que intuitiva. (SAUAIA & SYLOS, 2000)

### 3.2.2. Escolaridade.

Uma pesquisa do SEBRAE-SP (2008a) informa que o grau de escolaridade e a procura por capacitação têm melhorado nos últimos anos.

| Perfil do Empresário                            | Constituídas em 2000<br>(entrevistadas em 2004) | Constituídas em 2005<br>(entrevistadas em 2006) |
|---|---|---|
| Escolaridade                                    | 70% tem 2º grau ou +                            | 78% tem 2º grau ou +                            |
| Empreendedores por oportunidade                 | 60%   | 69%   |
| Participou de cursos                            | 35% (*)   | 41%   |
| Procurou o SEBRAE                               | 17%   | 21%   |
| Participou de reuniões/sem./ações com entidades | 12%   | 17%   |
| Ações com outras empresas                       | 3%  | 13%   |

**Tabela 9: Perfil do empresário de pequena empresa**

Fonte: (SEBRAE-SP, 10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas, 2008a)

Outra pesquisa do SEBRAE-SP com relação à participação da mulher nas micro e pequenas empresas, realizada com 1.179 micro e pequenas empresas, sendo 1/3 de empresários e 2/3 de empresárias, avaliando o grau de instrução entre homens e mulheres mostra que a proporção de mulheres com o ginásio completo até o colegial incompleto é maior do que a dos homens, enquanto que com superior completo ou mais, é maior entre os homens. (SEBRAE-SP, 1996).

Ainda com relação à mulher empreendedora, o GEM – Global Entrepreneurship Monitor (2011) verifica que ela abre seu próprio negócio pelos mesmos motivos que os homens: o próprio sustento de suas famílias ou para independência financeira. A participação da mulher no empreendedorismo varia significativamente entre as economias, mas é quase sempre menor do que a dos homens.

| GRAU DE INSTRUÇÃO                         | (%)                          |                              |
|---|------------------------------|------------------------------|
|   | EMPRESÁRIA<br>(69% do total) | EMPRESÁRIO<br>(42% do total) |
| até primário incompleto                   | 1,7                          | 1,7                          |
| primário completo até ginásio incompleto  | 5,6                          | 1,7                          |
| ginásio completo até colegial incompleto  | 17,5                         | 8,2                          |
| colegial completo até superior incompleto | 40,4                         | 43,4                         |
| superior completo ou mais                 | 34,8                         | 45,0                         |
| <b>TOTAL</b>                              | 100                          | 100                          |

**Tabela 10: Grau de Instrução do empresário de pequena empresa**

Fonte: (SEBRAE-SP, A mulher Empresária, 1996)

De acordo com a pesquisa do SBA (SBA, 2008), os resultados referentes ao grau de instrução dos empreendedores americanos, são apresentados na tabela a seguir:

| Education                            | Percent      |
|--------------------------------------|--------------|
| <b>Men</b>                           |              |
| Up to high school degree             | 16.3         |
| Post-high school, pre-college degree | 24.8         |
| College degree                       | 12.6         |
| Graduate experience                  | 8.5          |
| <b>Women</b>                         |              |
| Up to high school degree             | 7.4          |
| Post-high school, pre-college degree | 16.2         |
| College degree                       | 9.2          |
| Graduate experience                  | 5.0          |
| <b>Total</b>                         | <b>100.0</b> |

**Tabela 11: Grau de Instrução do pequeno empresário - SBA**

Fonte: (SBA, Business Creation in the United States: Entry, Startup Activities, and the launch of new ventures, 2008)

Transformando a tabela do SBA para os moldes da tabela do SEBRAE tem-se a seguinte situação:

| Education                            | Women  | Men    |
|--------------------------------------|--------|--------|
| Up to high school degree             | 19,6%  | 26,2%  |
| Post-high school, pre-college degree | 42,9%  | 39,9%  |
| College degree                       | 24,3%  | 20,3%  |
| Graduate experience                  | 13,2%  | 13,7%  |
| Total                                | 100,0% | 100,0% |

**Tabela 12: Grau de Instrução – SBA (Adaptada)**

Adaptação de: (SBA, Business Creation in the United States: Entry, Startup Activities, and the launch of new ventures, 2008)

Comparando os dados americanos com os dados brasileiros tem-se a seguinte situação:

| Education                            | Women  |        | Men    |        |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|--------|
|                                      | USA    | BRASIL | USA    | BRASIL |
| Up to high school degree             | 19,6%  | 7,3%   | 26,2%  | 3,4%   |
| Post-high school, pre-college degree | 42,9%  | 57,9%  | 39,9%  | 51,6%  |
| College degree                       | 24,3%  | 34,8%  | 20,3%  | 45,0%  |
| Graduate experience                  | 13,2%  |        | 13,7%  |        |
| Total                                | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

**Tabela 13: Comparação do Grau de Instrução dos Empresários Brasileiros com os Empresários Americanos**

Pode-se notar que em ambos os países os empreendedores têm um grau de instrução concentrado no ensino médio, sendo que no Brasil a proporção de empreendedores fazendo parte desse nível de escolaridade é maior do que nos EUA. Já no nível até o segundo grau a proporção é maior nos EUA. No nível universitário, também temos uma proporção maior no Brasil do que nos EUA.

### 3.2.3. Ocupação anterior e motivos que levaram à abertura da empresa.

Há um sentimento de que o empreendedor opta por abrir a sua própria empresa devido à falta de oportunidades no mercado de trabalho como empregado. Porém, de acordo com a pesquisa do SEBRAE-SP, (SEBRAE-SP, 2008a) esse número apesar de ser significativo não é o principal motivo para a abertura do próprio negócio.

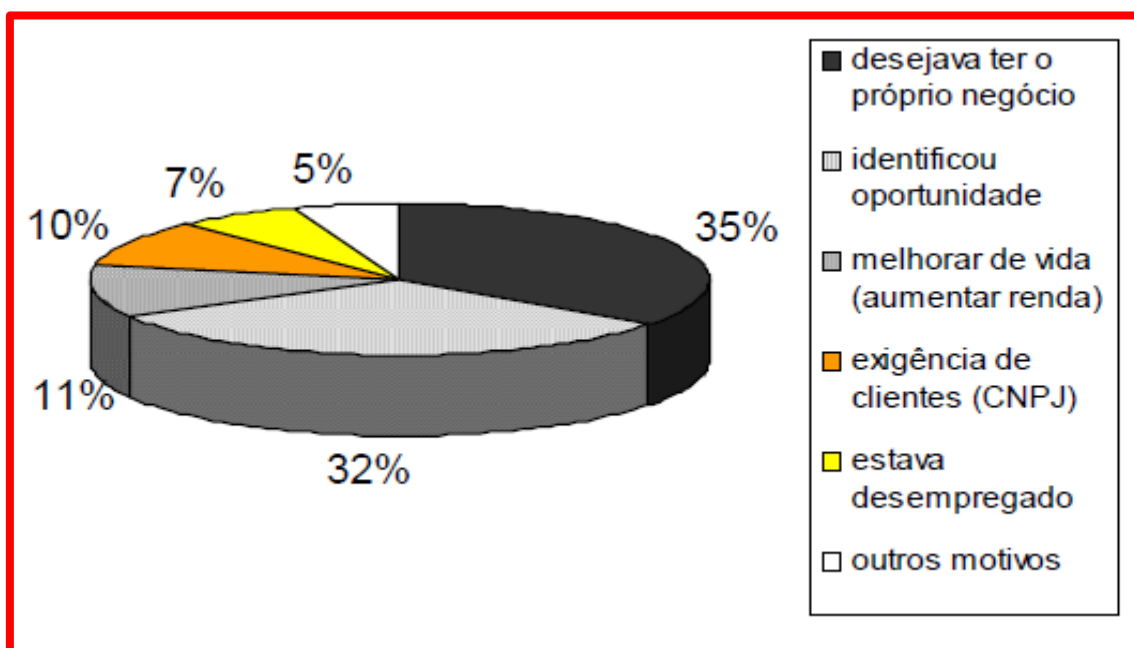
| OCUPAÇÕES                    | 2000-2003 | 2004 | 2005 | Média<br>2000/2005 |
|------------------------------|-----------|------|------|--------------------|
| Empregado (empresa privada)  | 33%       | 27%  | 31%  | 31%                |
| Desempregado                 | 26%       | 22%  | 28%  | 26%                |
| Autônomo                     | 18%       | 24%  | 20%  | 20%                |
| Proprietário (outra empresa) | 10%       | 16%  | 10%  | 12%                |
| Funcionário público          | 3%        | 2%   | 3%   | 3%                 |
| Aposentado                   | 2%        | 2%   | 2%   | 2%                 |
| Dona de casa                 | 2%        | 2%   | 2%   | 2%                 |
| Estudante/estagiário(a)      | 2%        | 1%   | 1%   | 1%                 |
| Outros (*)                   | 4%        | 3%   | 3%   | 4%                 |

**Tabela 14: Ocupação Antes de Abrir a Empresa na JUCESP**

Fonte: (SEBRAE-SP, 10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas, 2008a)

Pode-se notar que o principal motivo apontado na pesquisa foi o desejo de ter o próprio negócio (35%), vindo em seguida a identificação de uma oportunidade de negócio (32%). O fator desemprego representou apenas 7% das respostas, apesar de que 26% dos empresários pesquisados estavam desempregados antes de abrir sua empresa.

De acordo com o GEM – Global Entrepreneurship Monitor (2011), empreendedores por necessidade procuram por um auto emprego por não terem melhores opções no mercado de trabalho. Já os empreendedores por oportunidade pretendem aumentar a renda ou adquirir independência em seu trabalho.



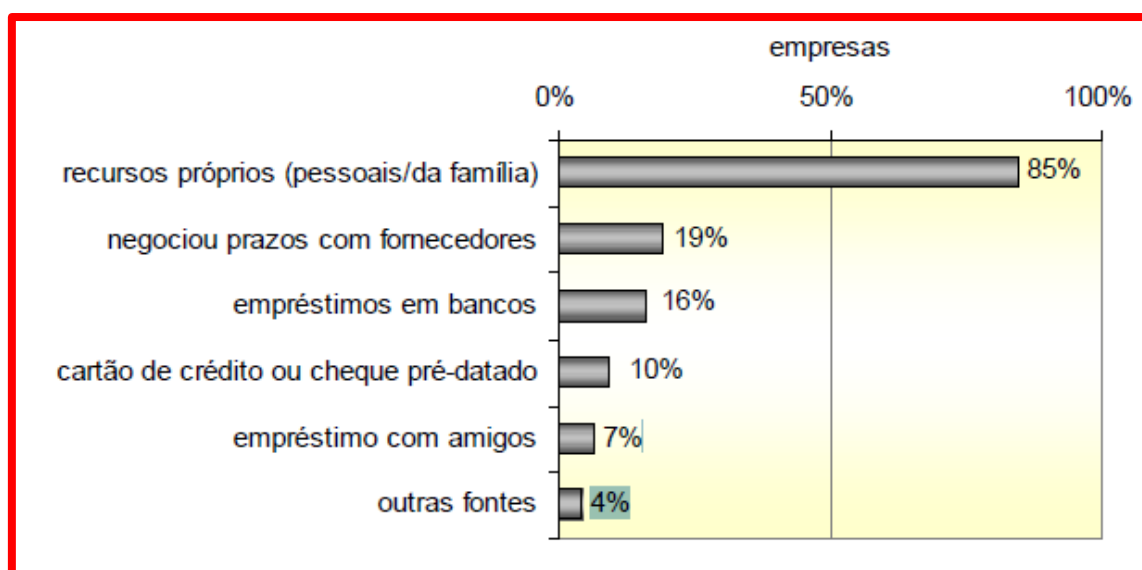
**Gráfico 1: Motivos que levaram o empresário a abrir sua empresa**

Fonte: (SEBRAE-SP, 10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas, 2008a)

### 3.3. Recursos Financeiros na Abertura da Empresa

Um dos grandes problemas do empresário de micro e pequenas empresas é a obtenção de recursos para por em prática as suas ideias empreendedoras. Não raro, o empreendedor tem uma grande ideia para a montagem de um negócio mas acaba esbarrando na falta de recursos para a consecução do seu objetivo. Algumas vezes por falta de conhecimento dos recursos disponíveis para auxiliar o empresário de micro e pequena empresa, outras, por falta de habilidade para montar o seu plano de negócio e apresentá-lo aos bancos com disponibilidade de linhas de financiamento para as micro e pequenas empresas. Assim, muitas vezes ele acaba recorrendo a amigos e familiares para ajudá-lo no financiamento do investimento.

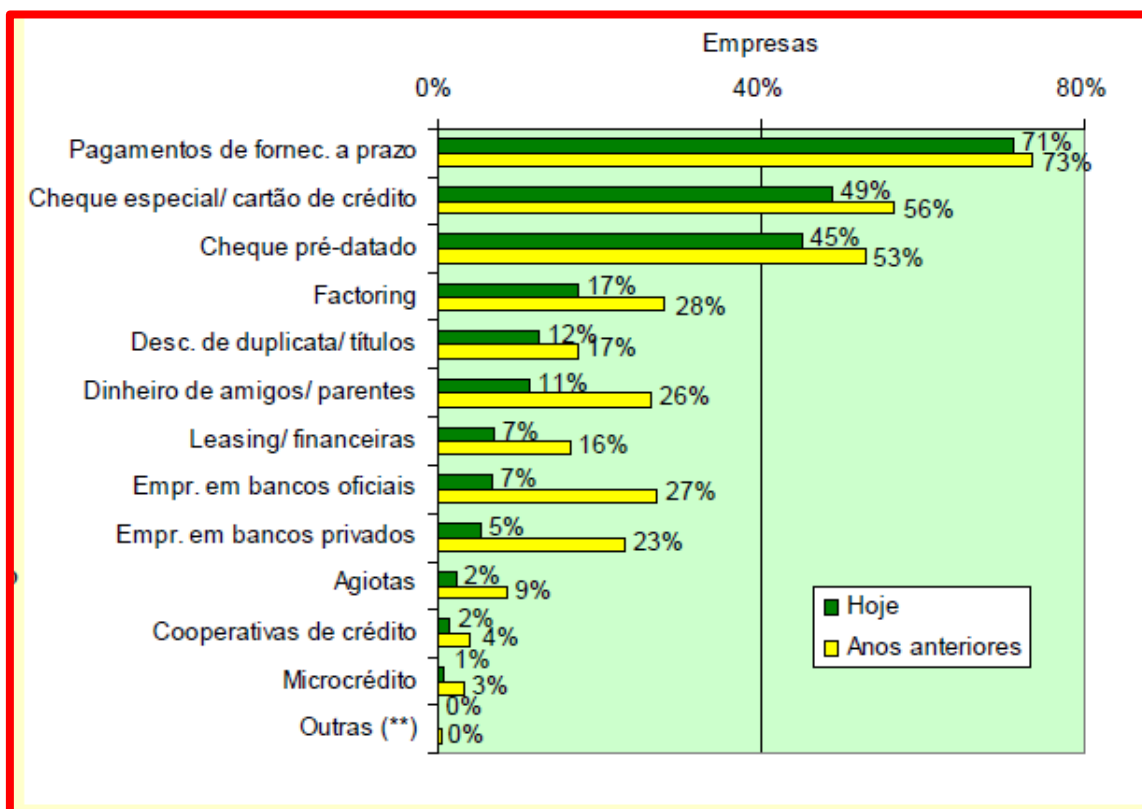
Isso pode se comprovado pela pesquisa do SEBRAE-SP (2008a) que aponta que 85% dos empresários consultados utilizaram recursos próprios e de familiares e outros 7% de recursos conseguidos com amigos. Somente 16% utilizaram recursos bancários, conforme de mostra o gráfico a seguir.



**Gráfico 2 : Principais Fontes Utilizadas para Montar a Empresa**

Fonte: (SEBRAE-SP, 10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas, 2008a)

A pesquisa revela ainda que no caso das empresas em funcionamento a principal fonte de recursos vem de financiamento de fornecedores e em seguida de cheque especial, cartões de crédito e cheque pré-datado, conforme gráfico a seguir.



**Gráfico 3: BRASIL (2009) – Fontes de financiamento que está utilizando hoje e que utilizou em anos anteriores**

Fonte: (SEBRAE-SP, O Financiamento das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no Brasil, 2009b)

### 3.4. Gestão nas Micro e Pequenas Empresas

A gestão de micro e pequenas empresas é normalmente feita pelo próprio dono ou, na melhor das hipóteses, com mais um auxiliar e com poucos controles formais.

Conforme conclusão de artigo escrito por (BORBA, MARTENDAL, & MURCIA, 2005) no VIII Semead, com referência ao processo decisório nas pequenas empresas:

Percebeu-se, que o processo decisório, nessas organizações, acontece de forma simples, com base nos conhecimentos do proprietário. Dessa forma, são utilizados poucos controles formais das atividades. A administração está mais voltada para o controle de vendas, estoque, caixa e lucros, não proporcionando uma base sólida e segura para a tomada de decisões dos gestores.

#### **3.4.1. Custos/Estoques**

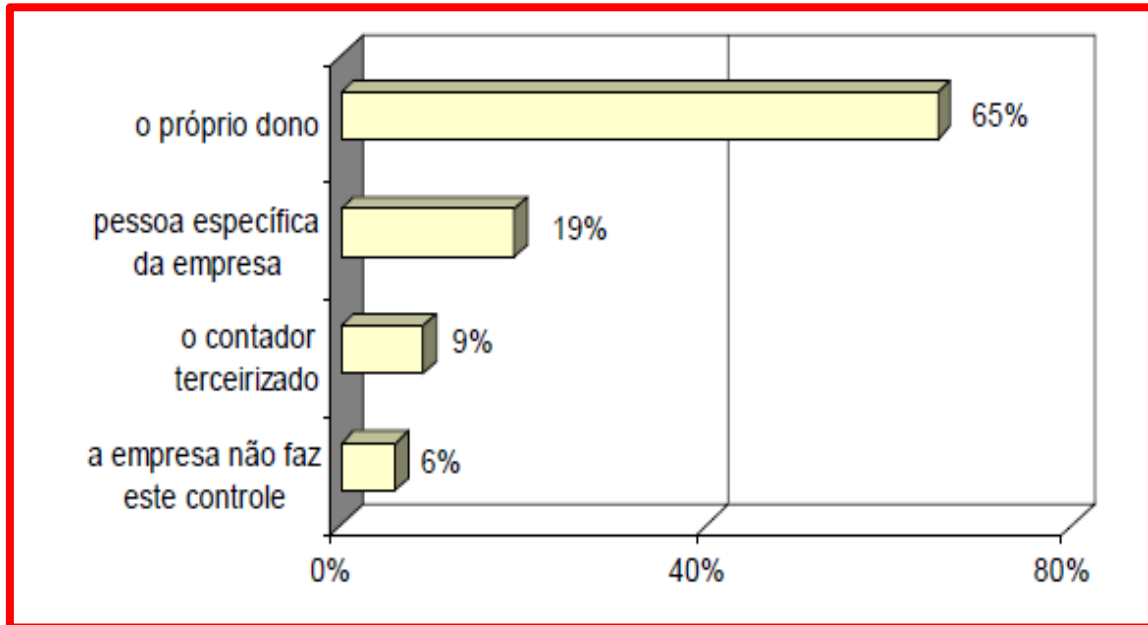
As micro e pequenas empresas, em sua maioria, não têm ideia dos seus custos. Apesar dos empresários alegarem que fazem controle de estoques nota-se que esse controle não é utilizado para o controle de custos.

De acordo com pesquisa do SEBRAE-SP (2002):

Entre as principais conclusões a que se chegou, destaca-se que, a maioria das micro e pequenas empresas não possui controle sobre todos os itens de custos. Mesmo quando estão disponíveis alguns instrumentos de controle de custos, estes não são necessariamente utilizados para a tomada de decisão estratégica, visando uma gestão eficiente dos custos.

Como consequência disso, a maioria das empresas de micro e pequeno porte não conhece efetivamente a composição dos custos dos seus principais produtos/serviços.

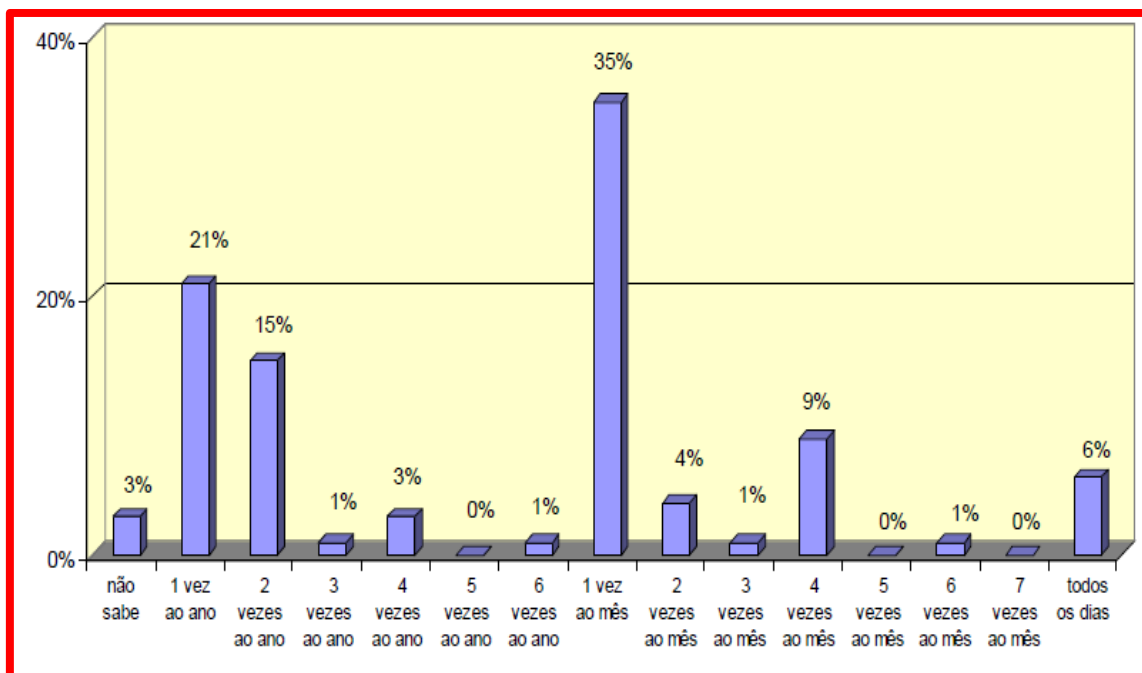
Outra constatação da pesquisa, analisando o gráfico a seguir, mostra que em 65% das empresas pesquisadas o controle de estoques é feito pelo próprio dono.



**Gráfico 4: Principal responsável pelo controle do valor dos estoques de matérias-primas e mercadorias**

Fonte: (SEBRAE-SP, A Gestão de Custos nas MPEs Paulistas - Um estudo Exploratório, 2002)

Verifica-se também que a periodicidade do controle de estoques está concentrada em uma vez ao mês (35%) e uma vez ao ano (21%), conforme gráfico a seguir:



**Gráfico 5: Frequência com que as MPEs calculam a quantidade de estoques de matérias-primas ou mercadorias (apenas empresas com estoques e que controlam)**

Fonte: (SEBRAE-SP, A Gestão de Custos nas MPEs Paulistas - Um estudo Exploratório, 2002)

Com essa periodicidade de controle como o empresário efetua as suas compras? Será que ele só compra uma vez por mês ou uma vez por ano? Como estas respostas só podem ser negativas pode-se concluir que o controle dos estoques é feito de forma visual para efeito de atualização de estoques disponíveis para venda.

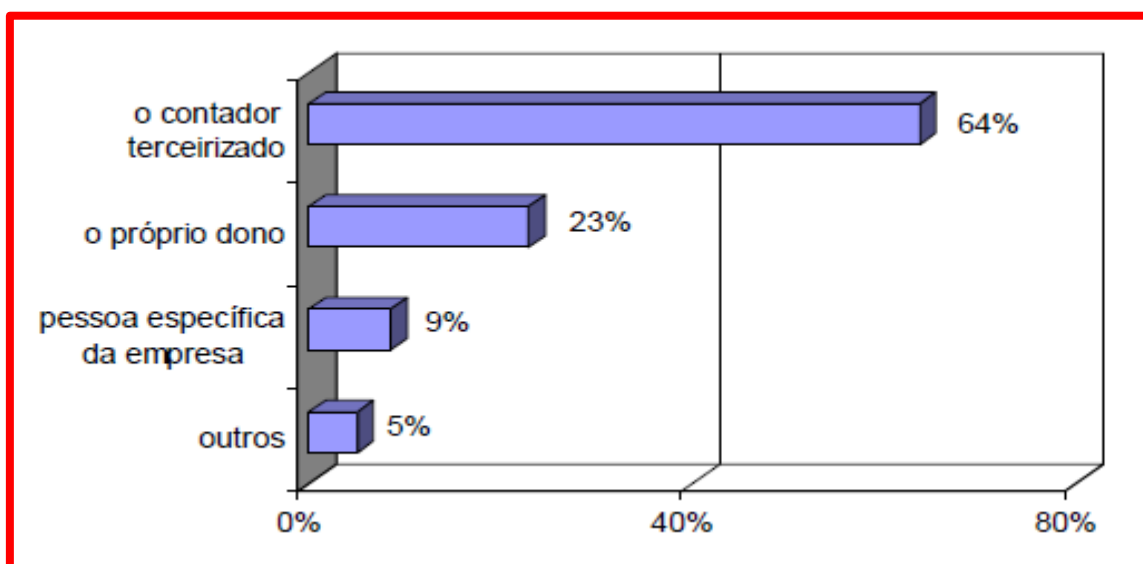
O relatório de pesquisa do SEBRAE-SP (2002) menciona o seguinte:

Contudo, há que observar que o controle dos estoques nas empresas pode estar limitado apenas às finalidades fiscais e/ou operacionais da empresa, ou seja, pode estar sendo utilizado apenas para manter o suprimento regular de materiais, para manter a empresa em constante atividade ou para calcular o valor dos impostos devidos (p.ex. ICMS). Logo, não é possível afirmar que tais controles têm sido utilizados para

respaldar o processo de tomada de decisões estratégicas visando a administração eficiente dos custos.

### 3.4.2. Custos/Folha de Pagamentos.

A folha de pagamentos é um item de custos que exige muita burocracia e acompanhamento da legislação trabalhista. Normalmente o empresário de micro e pequena empresa não tem condições de executar essa atividade pois exige um gasto de tempo relativamente grande. Assim, mesmo em empresas de médio porte, esse serviço acaba sendo terceirizado.



**Gráfico 6: Principal responsável pelo cálculo dos gastos com empregados**

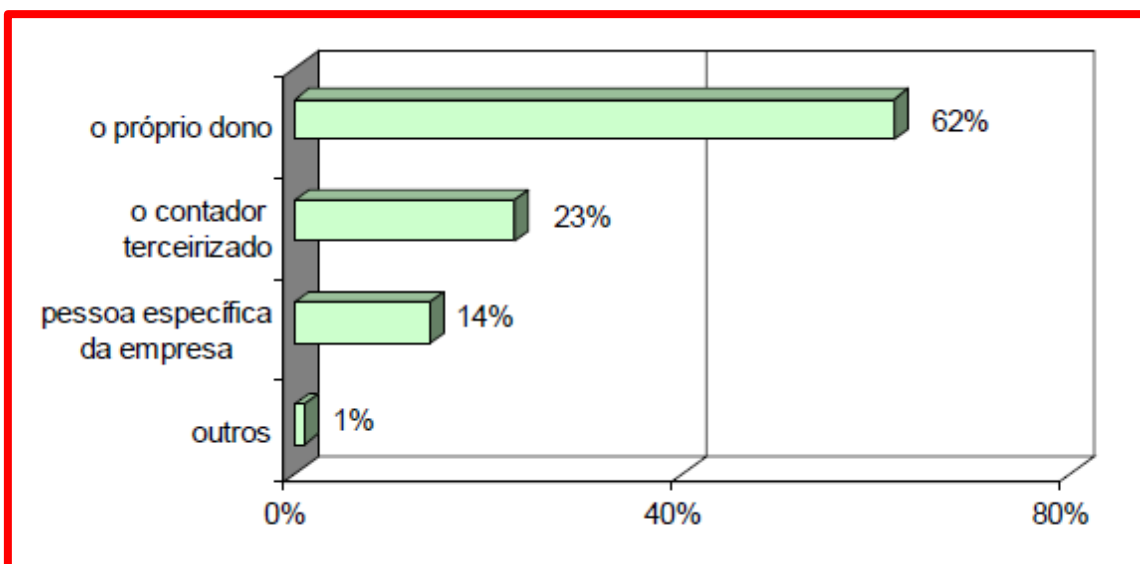
Fonte: (SEBRAE-SP, A Gestão de Custos nas MPEs Paulistas - Um estudo Exploratório, 2002)

A pesquisa do SEBRAE-SP indica que a maioria das empresas pesquisadas terceiriza o cálculo da folha de pagamentos (64%), deixando essa função para o contador.

Por um lado, a forte terceirização dessa atividade transfere para “fora” da empresa a realização de uma atividade que envolve muita burocracia, liberando o dono do negócio e seus empregados para realizar outras atividades. Porém, ao transferir essa atividade integralmente para o contador terceirizado, corre-se o risco de transferir também um importante instrumento de controle de custos da empresa. (SEBRAE-SP, A Gestão de Custos nas MPEs Paulistas - Um estudo Exploratório, 2002)

### **3.4.3. Custos/Outros gastos.**

No que diz respeito aos outros custos (p.ex.: aluguel, gastos com telefone, energia elétrica, combustíveis, água, gás, etc.), em cerca de 62% das empresas são os donos do negócio que controlam estes custos. O contador aparece como o segundo mais citado como responsável por esse controle (23% das empresas), uma pessoa específica na empresa é a terceira mais citada (14%) e em 1% das empresas são outras pessoas que respondem por esse controle, conforme mostra a pesquisa do SEBRAE-SP (SEBRAE-SP, 2002), a seguir demonstrada:



**Gráfico 7: Principal responsável pelo controle dos outros custos (p.ex. gastos com telefone, energia, água, gás, etc.)**

Fonte: (SEBRAE-SP, A Gestão de Custos nas MPEs Paulistas - Um estudo Exploratório, 2002)

#### 3.4.4. Conhecimento dos custos e preço de venda.

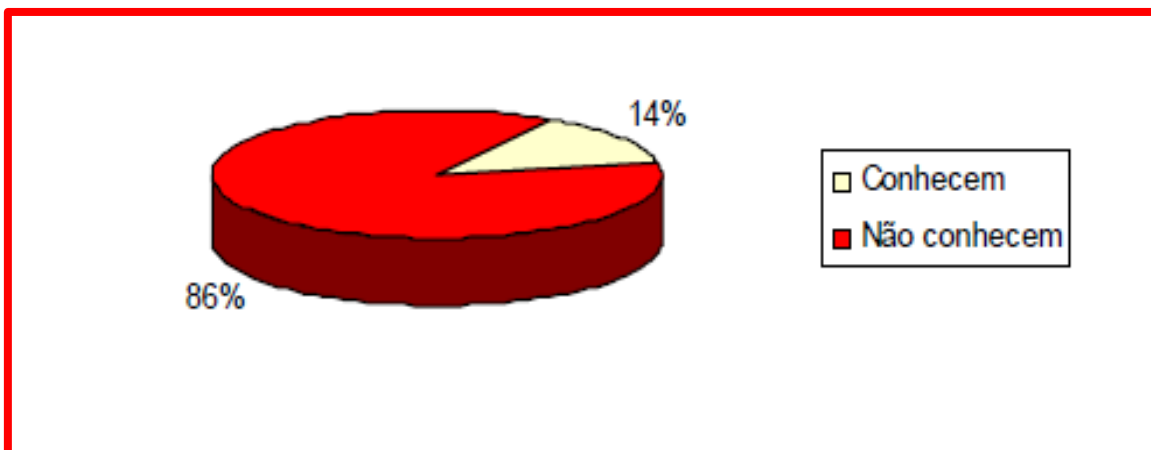
Segundo pesquisa do SEBRAE-SP (2002), as empresas pesquisadas têm pouco conhecimento de seus custos, e, conseqüentemente, a formação do preço de venda de seus produtos fica bastante prejudicada. Algumas empresas podem até saber se estão operando com lucro ou prejuízo mas não conseguem identificar as causas desses resultados.

- 38% Desconhecem o valor de cada hora trabalhada pelos empregados (base Folha)
- 33% Desconhecem o valor dos estoques de matérias-primas e mercadorias
- 10% Desconhecem o valor médio mensal dos outros custos (p.ex. gastos com aluguel, telefone, energia elétrica, combustíveis, água, gás, etc).

**Tabela 15: O desconhecimento dos empresários sobre os principais itens de custo da empresa**

Fonte: (SEBRAE-SP, A Gestão de Custos nas MPEs Paulistas - Um estudo Exploratório, 2002)

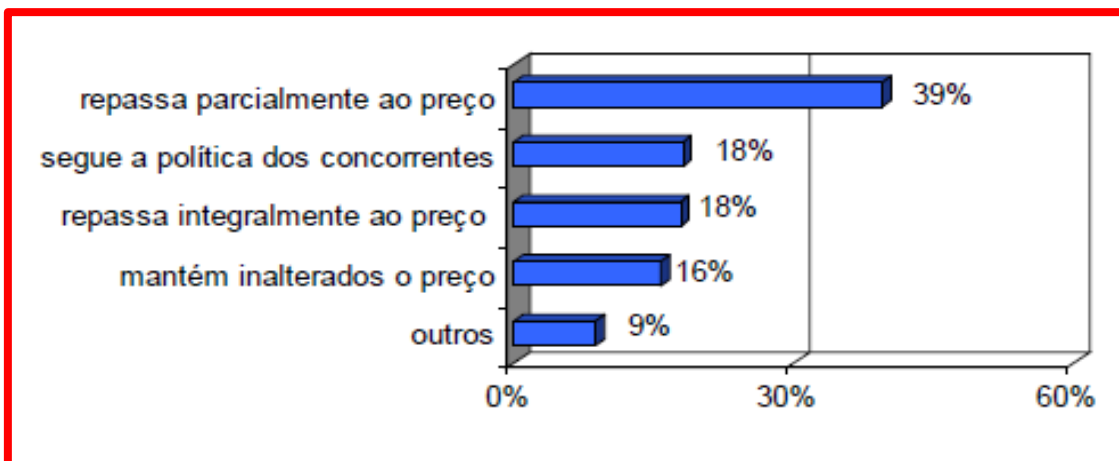
Apenas 14% dos empresários consultados pelo SEBRAE-SP afirmam conhecer a composição dos custos de seus produtos.



**Gráfico 8: Percentual de empresários que afirmam conhecer a composição dos custos do principal produto ou serviço oferecido pela empresa**

Fonte: (SEBRAE-SP, A Gestão de Custos nas MPEs Paulistas - Um estudo Exploratório, 2002)

Por falta de conhecimento de seus custos efetivos, a maior parte dos empresários acaba repassando para os preços, o que pode trazer problemas de aceitação por parte dos clientes. Assim, 18% deles preferem seguir a política dos concorrentes.



**Gráfico 9: O que os empresários fazem quando seus itens de custos sofrem aumentos**

Fonte: (SEBRAE-SP, A Gestão de Custos nas MPEs Paulistas - Um estudo Exploratório, 2002)

### 3.4.5. Impostos

Uma das maiores reclamações dos empresários refere-se à carga tributária elevada e à dificuldade de cálculo e acompanhamento dos diversos impostos incidentes sobre a atividade empresarial (muito burocratizado).

Para minimizar esses problemas foi promulgada a Lei nº 9.317 de 05/12/96 instituindo o SIMPLES (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte).

Em 14 de dezembro de 2006 foi promulgada a Lei Complementar nº 123, com vigência a partir de 15 de dezembro de 2006, conhecida como LEI GERAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Essa Lei conceitua Microempresa e Empresa de Pequeno Porte e tem como principais pontos positivos:

- Reduzir a burocracia para a abertura, administração e encerramento de uma pequena empresa;
- Equacionar a tributação de forma a permitir que a carga tributária só cresça de acordo com o crescimento da empresa;
- Criar mecanismos que garantem investimentos em inovação e tecnologia;
- Facilitar o acesso ao crédito.

Nem todas as micro e pequenas empresas estão aptas para o recolhimento dos impostos na forma do Simples Nacional. De acordo com a Seção II – Das Vedações ao Ingresso no Simples Nacional. (BRASIL, 2006)

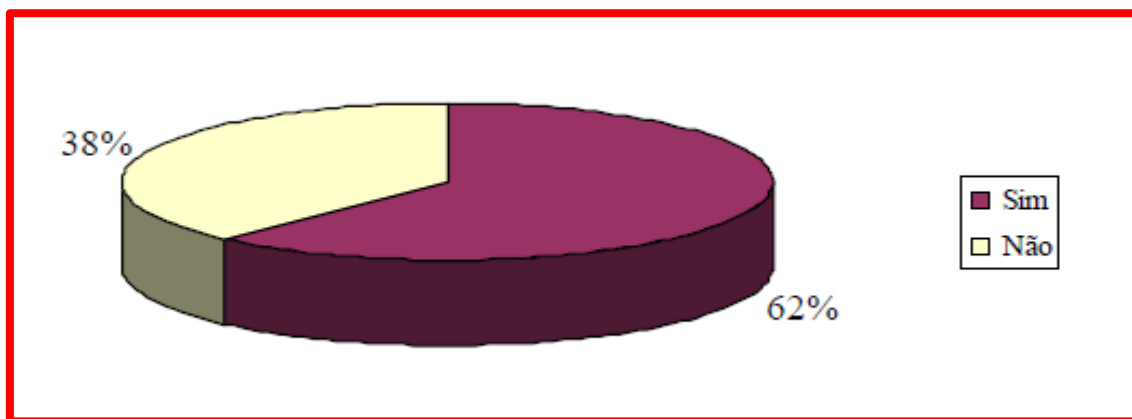
Art. 17º Não poderão recolher os impostos e contribuições na forma do Simples Nacional a microempresa ou a empresa de pequeno porte:

- I - que explore atividade de prestação cumulativa e contínua de serviços de assessoria creditícia, gestão de crédito, seleção e riscos, administração de contas a pagar e a receber, gerenciamento de ativos (asset management), compras de direitos creditórios resultantes de vendas mercantis a prazo ou de prestação de serviços (factoring);
- II - que tenha sócio domiciliado no exterior;
- III - de cujo capital participe entidade da administração pública, direta ou indireta, federal, estadual ou municipal;
- IV - (REVOGADO);
- V - que possua débito com o Instituto Nacional do Seguro Social - INSS, ou com as Fazendas Públicas Federal, Estadual ou Municipal, cuja exigibilidade não esteja suspensa;

- VI - que preste serviço de transporte intermunicipal e interestadual de passageiros;
- VII - que seja geradora, transmissora, distribuidora ou comercializadora de energia elétrica;
- VIII - que exerça atividade de importação ou fabricação de automóveis e motocicletas;
- IX - que exerça atividade de importação de combustíveis;
- X - que exerça atividade de produção ou venda no atacado de:
  - a) cigarros, cigarrilhas, charutos, filtros para cigarros, armas de fogo, munições e pólvoras, explosivos e detonantes;
  - b) bebidas a seguir descritas:
    - 1 - alcoólicas;
    - 2 - refrigerantes, inclusive águas saborizadas gaseificadas;
    - 3 - preparações compostas, não alcoólicas (extratos concentrados ou sabores concentrados), para elaboração de bebida refrigerante, com capacidade de diluição de até 10 (dez) partes da bebida para cada parte do concentrado;
    - 4 - cervejas sem álcool;
- XI - que tenha por finalidade a prestação de serviços decorrentes do exercício de atividade intelectual, de natureza técnica, científica, desportiva, artística ou cultural, que constitua profissão regulamentada ou não, bem como a que preste serviços de instrutor, de corretor, de despachante ou de qualquer tipo de intermediação de negócios;
- XII - que realize cessão ou locação de mão-de-obra;

- XIII - que realize atividade de consultoria;
- XIV - que se dedique ao loteamento e à incorporação de imóveis.
- XV - que realize atividade de locação de imóveis próprios, exceto quando se referir a prestação de serviços tributados pelo ISS.

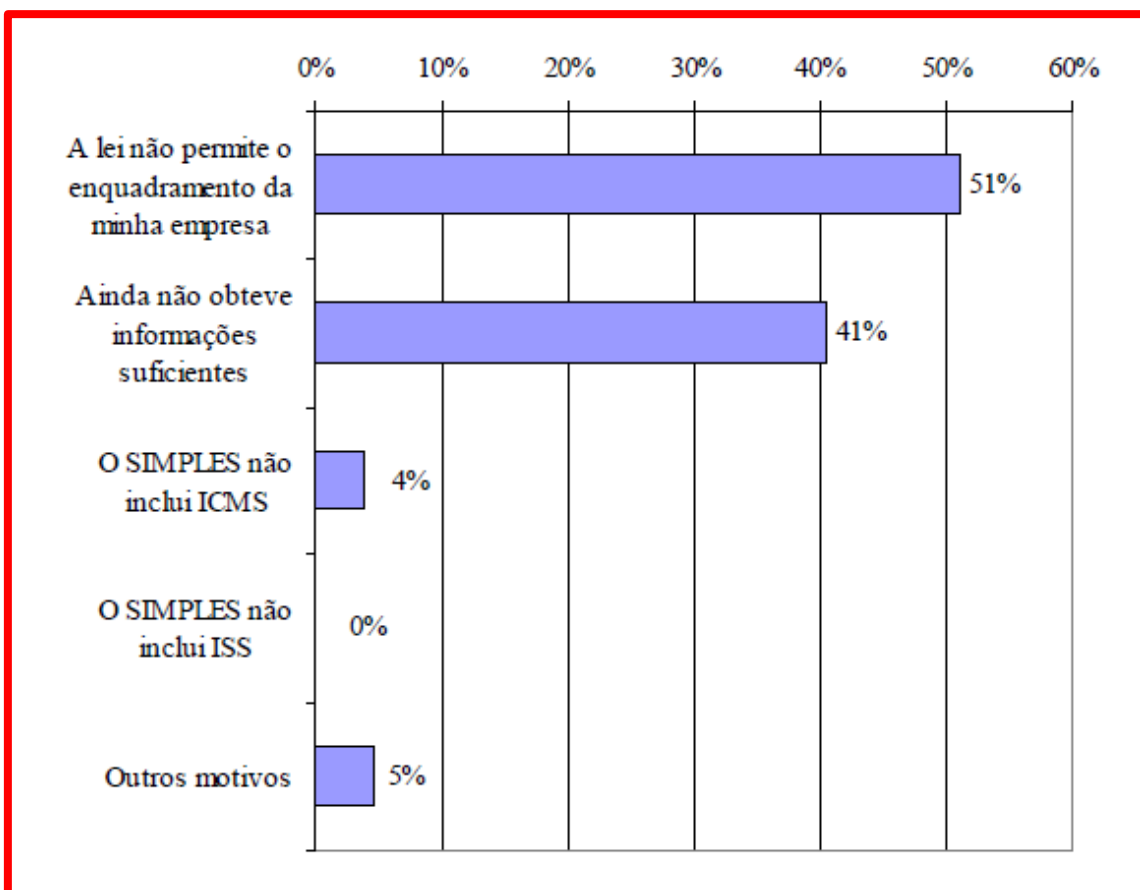
De acordo com a pesquisa do SEBRAE-SP (1998), 38% das micro e pequenas empresas ainda não aderiram ao Simples.



**Gráfico 10: Micro e Pequenas Empresas Paulistas que já optaram pelo Simples**

Fonte: (SEBRAE-SP, O SIMPLES nas MPEs Paulistas em 1998, 1998)

Os motivos apontados para a não opção pelo Simples é demonstrada no gráfico a seguir:



**Gráfico 11: Motivos para a não opção pelo Simples.**

Fonte: (SEBRAE-SP, O SIMPLES nas MPEs Paulistas em 1998, 1998)

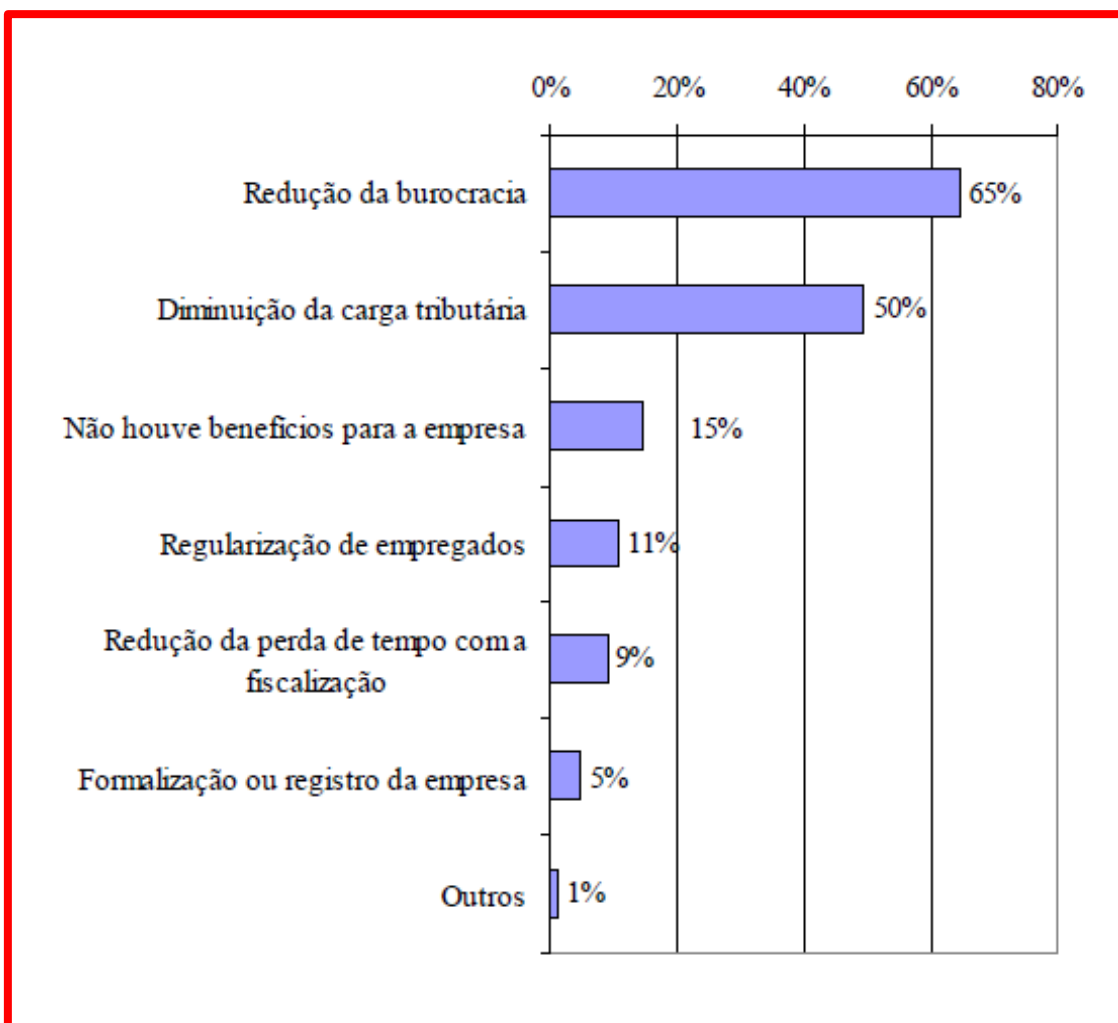
Como pode ser verificado, a lei restringe mais atividades relacionadas à indústria e à prestação de serviços, o que justifica os resultados obtidos pela pesquisa do SEBRAE-SP, conforme tabela a seguir, onde somente 39% das empresas comerciais não aderiram ao simples contra 76% na indústria e 50% nas empresas de serviços.

|   | <b>Indústria</b> | <b>Comércio</b> | <b>Serviços</b> |
|---|------------------|-----------------|-----------------|
| <b>A lei não permite o enquadramento da minha empresa</b> | 76%              | 39%             | 50%             |
| <b>Ainda não obteve informações suficientes</b>           | 12%              | 50%             | 46%             |
| <b>O SIMPLES não inclui ICMS</b>                          | 6%               | 6%              | 0%              |
| <b>O SIMPLES não inclui ISS</b>                           | 0%               | 0%              | 0%              |
| <b>Outros motivos</b>                                     | 6%               | 5%              | 4%              |

**Tabela 16: Motivos da não adesão ao Simples por ramo de atividade.**

Fonte: (SEBRAE-SP, O SIMPLES nas MPEs Paulistas em 1998, 1998)

Entre as empresas que já aderiram ao simples, os principais benefícios percebidos pelos empresários referem-se a redução da burocracia (65%) e redução da carga tributária (50%), conforme demonstra o gráfico seguinte:



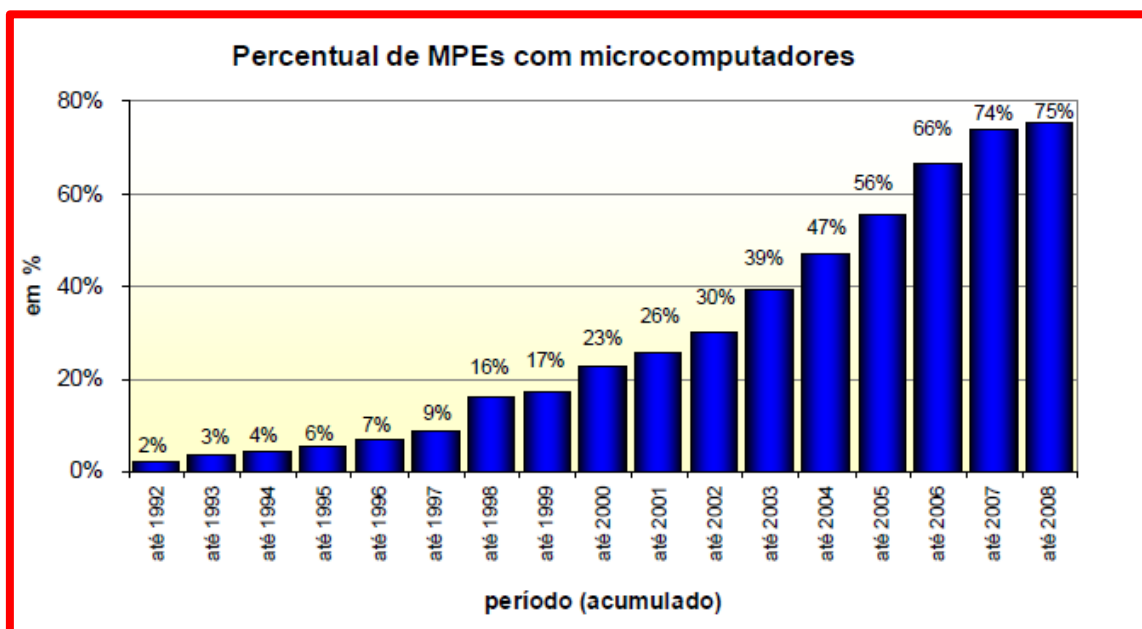
**Gráfico 12: Benefícios que o SIMPLES proporcionou à empresa**

Fonte: (SEBRAE-SP, O SIMPLES nas MPEs Paulistas em 1998, 1998)

### **3.5. Tecnologia da Informação nas Micro e Pequenas Empresas.**

Apesar da ampla disseminação dos microcomputadores na vida das pessoas e das empresas ainda é muito pequena a participação dessa tecnologia na gestão das micro e pequenas empresas. Esse número vem crescendo de forma exponencial nos últimos anos, porém, em outras atividades que não a gestão administrativo-financeira do negócio.

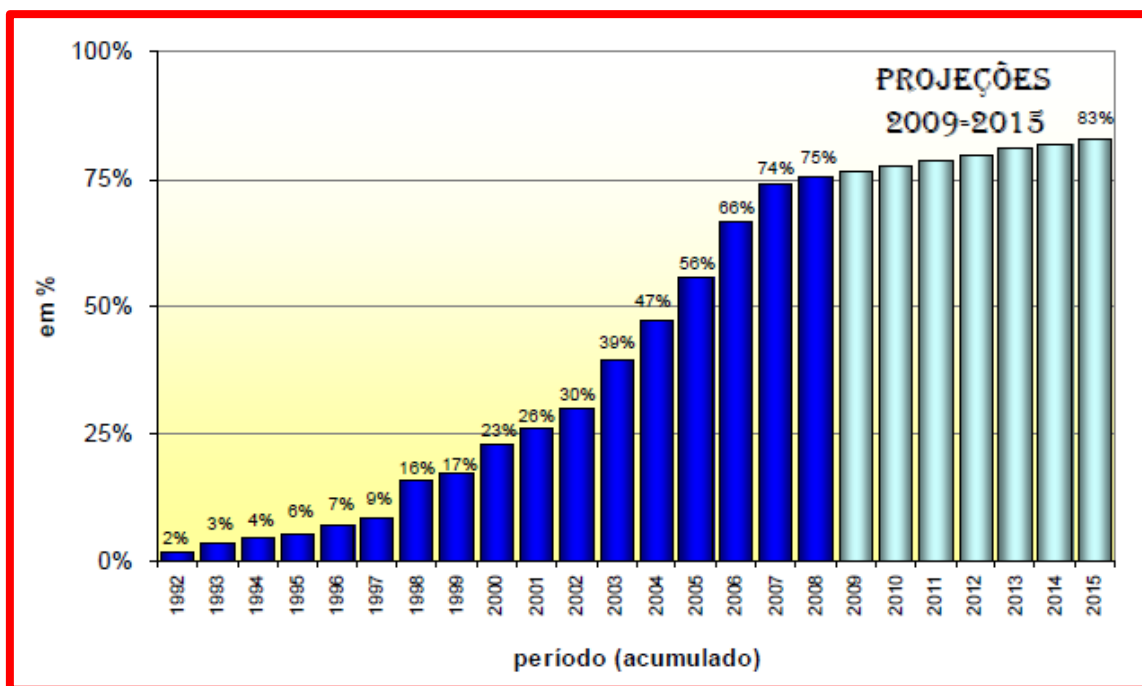
Uma pesquisa do SEBRAE-SP (2008b) mostra o crescimento do uso do microcomputador nas micro e pequenas empresas nos últimos anos, conforme gráfico a seguir:



**Gráfico 13: Uso de microcomputadores nas MPEs brasileiras.**

Fonte: (SEBRAE-SP, As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) nas MPEs Brasileiras, 2008b)

Conforme projeções do SEBRAE-SP para o período de 2009-2015 (SEBRAE-SP, 2009a) estima-se que o crescimento da utilização de microcomputadores nesse período chegará a 83%.



**Gráfico 14: BRASIL – Proporção de MPEs com microcomputador.**

Fonte: (SEBRAE-SP, Cenários para as MPEs no Brasil - 2009-2015, 2009a)

Isso, entretanto, não significa que a gestão administrativo-financeira tenha sido tratada com maior importância no cotidiano dessas empresas. A tabela abaixo mostra as atividades em que essa tecnologia é empregada.

|                              | Indústria | Comércio | Serviços | Total |
|------------------------------|-----------|----------|----------|-------|
| Acesso a internet            | 72%       | 58%      | 68%      | 63%   |
| Cadastro de clientes         | 61%       | 58%      | 59%      | 59%   |
| Documentação/cartas          | 67%       | 50%      | 59%      | 55%   |
| Controle de estoques         | 45%       | 50%      | 27%      | 42%   |
| Automação de processos       | 32%       | 25%      | 31%      | 28%   |
| Envio de mala direta         | 31%       | 21%      | 33%      | 26%   |
| Emissão de nota fiscal       | 22%       | 25%      | 22%      | 24%   |
| Controle de pessoal (folha)  | 29%       | 18%      | 26%      | 22%   |
| Controle financeiro          | 4%        | 2%       | 1%       | 2%    |
| Desenhos e projetos gráficos | 7%        | 1%       | 2%       | 2%    |
| Outras finalidades (*)       | 11%       | 11%      | 12%      | 11%   |

**Tabela 17: Principais Finalidades na Utilização de Microcomputadores nas MPEs**

Fonte: (SEBRAE-SP, As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) nas MPEs Brasileiras, 2008b)

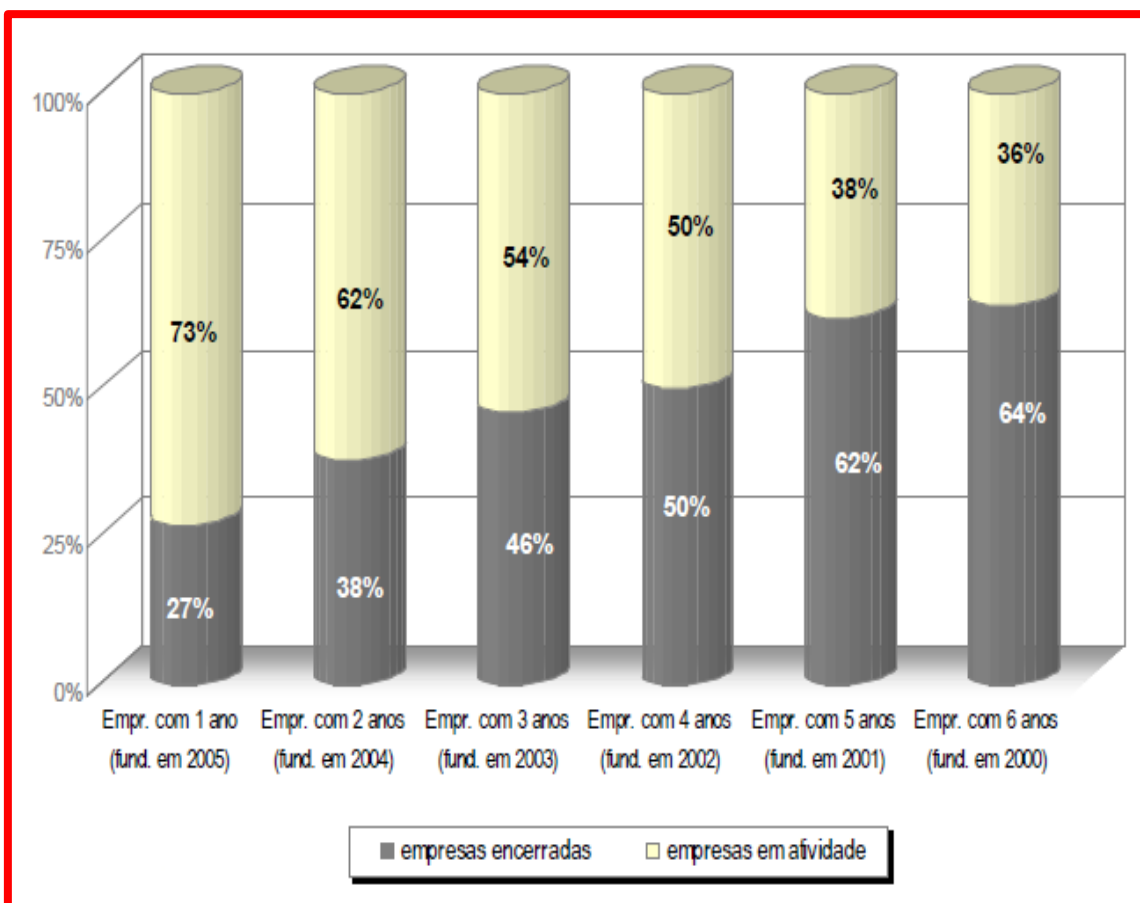
Confirmando essa afirmação, um artigo publicado na VIII Semead conclui:

Contudo, as pequenas empresas também precisam superar a dificuldade de utilizar eficazmente estas informações coletadas e armazenadas por aprimorar a análise dessas informações, primeiramente por coletar apenas as informações necessárias para uma tomada de decisão, processá-la por classificar conforme seu tipo e necessidade e posteriormente armazená-la em um meio confiável, como em seu sistema de informação. De modo que possam ser recuperadas e exibidas, como por exemplo através de relatórios impressos pelo sistema, para que uma cuidadosa análise seja feita a fim de extrair um significado condizente com a necessidade detectada. Então, uma informação pode ser utilizada por ser incorporada na tomada de decisões estratégicas que visem a obtenção de vantagens competitivas. (MORAES & FILHO, 2005)

### **3.6. Mortalidade das micro e pequenas empresas.**

Devido a vários fatores, alguns já apontados nos itens anteriores, as micro e pequenas empresas têm dificuldade de permanecer e crescer no mercado em que atuam. O SEBRAE-SP faz o monitoramento da mortalidade e sobrevivência dessas empresas há mais de dez anos. A última pesquisa foi feita em outubro de 2008, considerando as empresas abertas em 2000 e aponta o percentual de empresas encerradas e em atividade em 2006.

O gráfico a seguir mostra a evolução dessas empresas, mostrando que apenas 36% das empresas abertas em 2000 continuam em atividade na data da pesquisa.

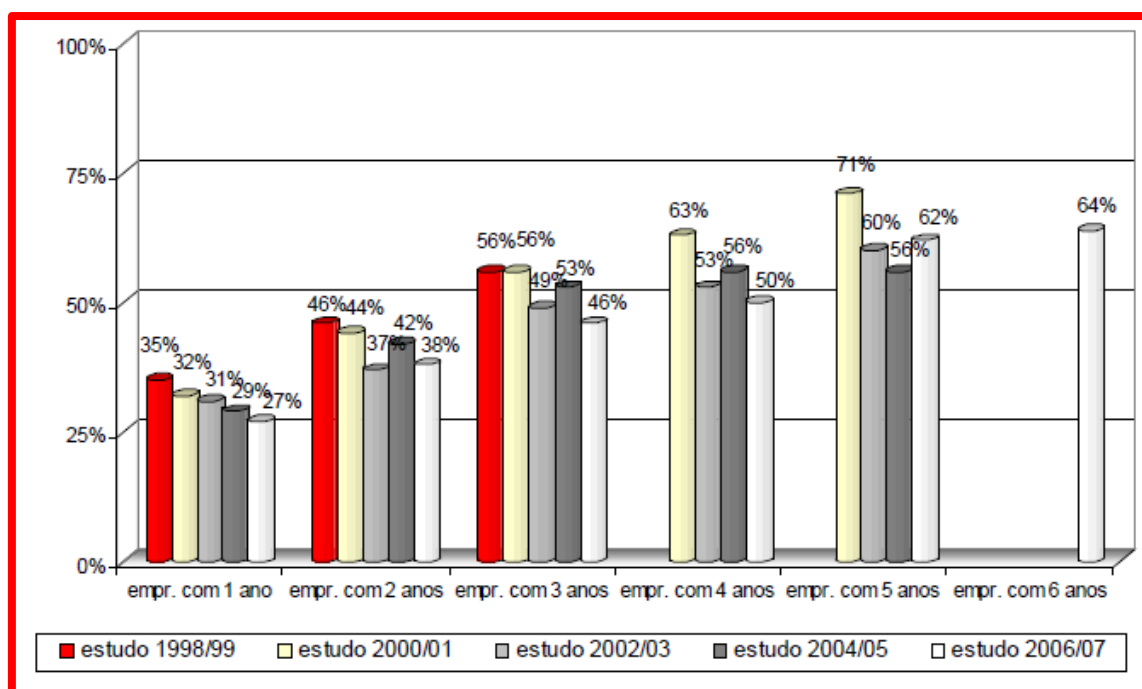


**Gráfico 15: Taxa de mortalidade das empresas no estado de São Paulo (rastreamento out/06 a mar/07)**

Fonte: (SEBRAE-SP, 10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas, 2008a)

Nota-se que a maioria das empresas que não sobrevivem tem o seu encerramento ainda no primeiro ano de atividade (27% de mortalidade) e que essa mortalidade vai diminuindo com o tempo, ou seja, as empresas vão se consolidando no mercado, diminuindo a probabilidade de encerramento no decorrer do tempo. Das empresas consideradas, apenas 36% conseguiram chegar ao sexto ano de atividade.

Quando essa pesquisa é comparada com pesquisas anteriores, percebe-se a mortalidade das empresas, principalmente no primeiro ano de atividade, vem diminuindo no decorrer dos anos.



**Gráfico 16: Taxa de mortalidade das empresas no estado de São Paulo**  
**Comparações com as pesquisas anteriores**

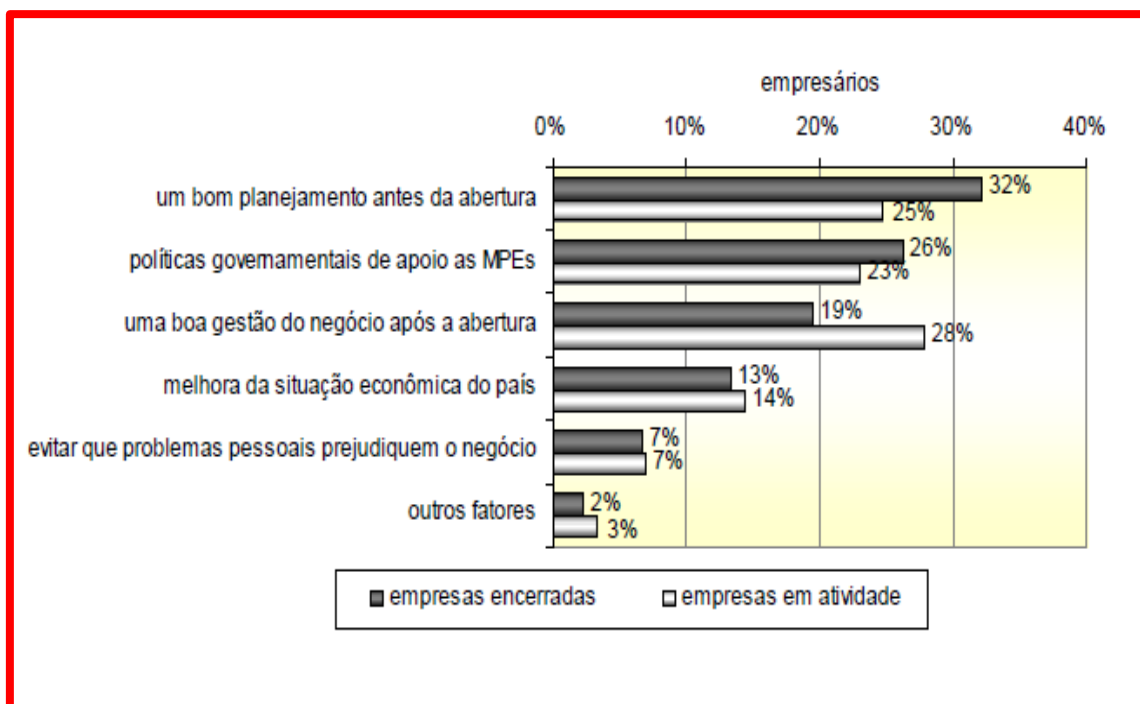
Fonte: (SEBRAE-SP, 10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas, 2008a)

As causas apontadas pelo SEBRAE-SP para essa diminuição da mortalidade são as seguintes: (SEBRAE-SP, 2008a)

- Melhorou o perfil do empresário:
  - Aumentou a escolaridade dos empresários;
  - Aumentou a proporção de empreendedores por oportunidade;
  - Aumentou a procura por auxílio nas entidades de apoio e por cursos;
  - Aumentou a participação em reuniões em entidades e ações com outras empresas.

- Melhorou o perfil das empresas:
  - Caiu a proporção de MPEs do comércio, onde a concorrência é maior;
  - Aumentou a proporção de “sociedades” *vis-à-vis* “empresas individuais”;
  - Aumentou a proporção de empresas que vendem ao governo.
  
- Melhorou o ambiente de negócios:
  - Melhora da economia (PIB, renda, oferta de crédito para consumo, etc.);
  - Melhorou a legislação (SIMPLES, Estatuto, Lei Geral das MPEs, etc.).
  
- Melhorou o planejamento prévio (**mas não a gestão**):
  - Aumentou o tempo médio de planejamento;
  - Aumentou o levantamento de informações (itens planejados) antes da abertura.

Como se pode observar nas constatações feitas, houve evolução em todos os itens analisados, com exceção da **gestão**. Ou seja, o empresário começa melhor, o ambiente econômico melhorou, porém, a gestão continua deficiente.

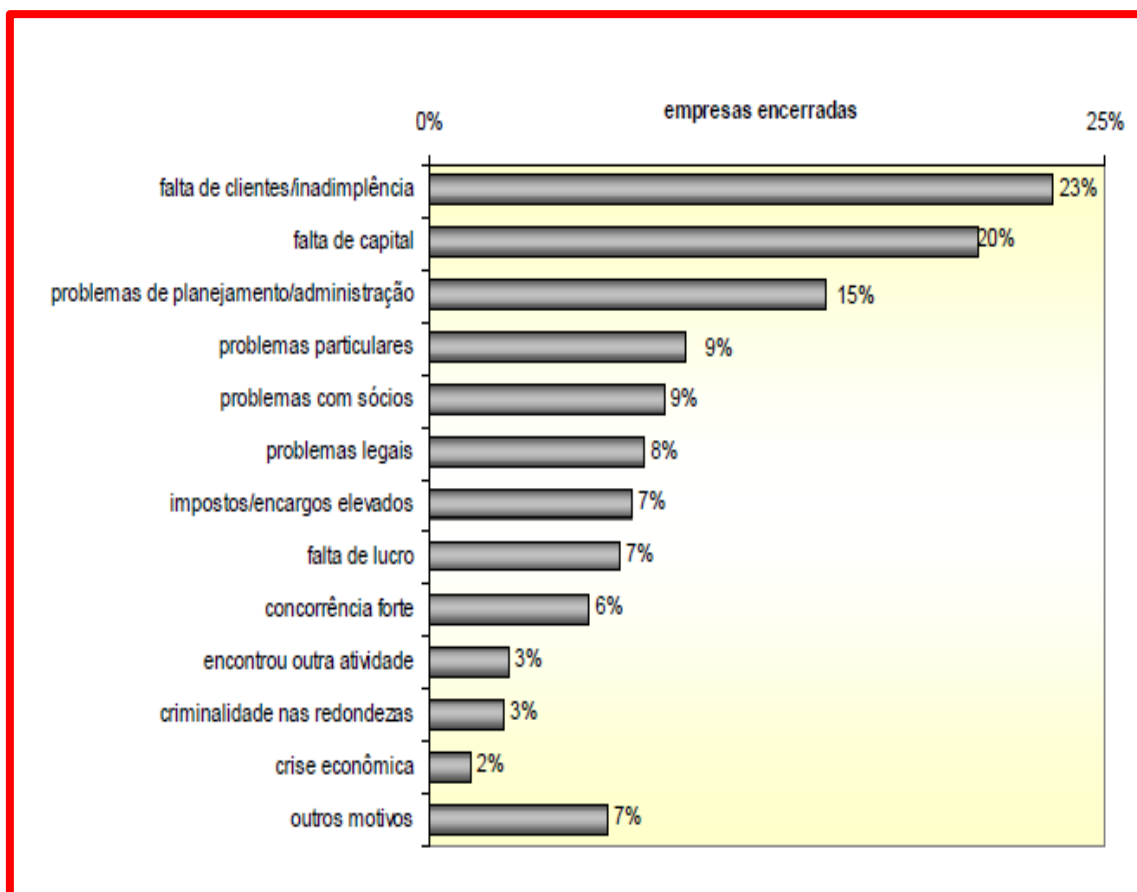


**Gráfico 17: Fator mais importante para a sobrevivência das empresas  
(na avaliação dos entrevistados)**

Fonte: (SEBRAE-SP, 10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas, 2008a)

Isso fica evidente quando se verifica que somente 19% dos entrevistados das empresas que fecharam consideram a gestão do negócio após a abertura como um item importante para a sobrevivência da empresa, enquanto 28% dos empresários das empresas sobreviventes consideram esse item importante.

Quando perguntados sobre os motivos do fechamento do negócio, os empresários das empresas encerradas consideraram o planejamento e a administração como o terceiro mais importante (15%), depois de: falta de clientes/inadimplência (23%) e falta de capital (20%), conforme demonstra o gráfico abaixo.



**Gráfico 18: Motivos alegados pelas empresas encerradas para o seu fechamento**

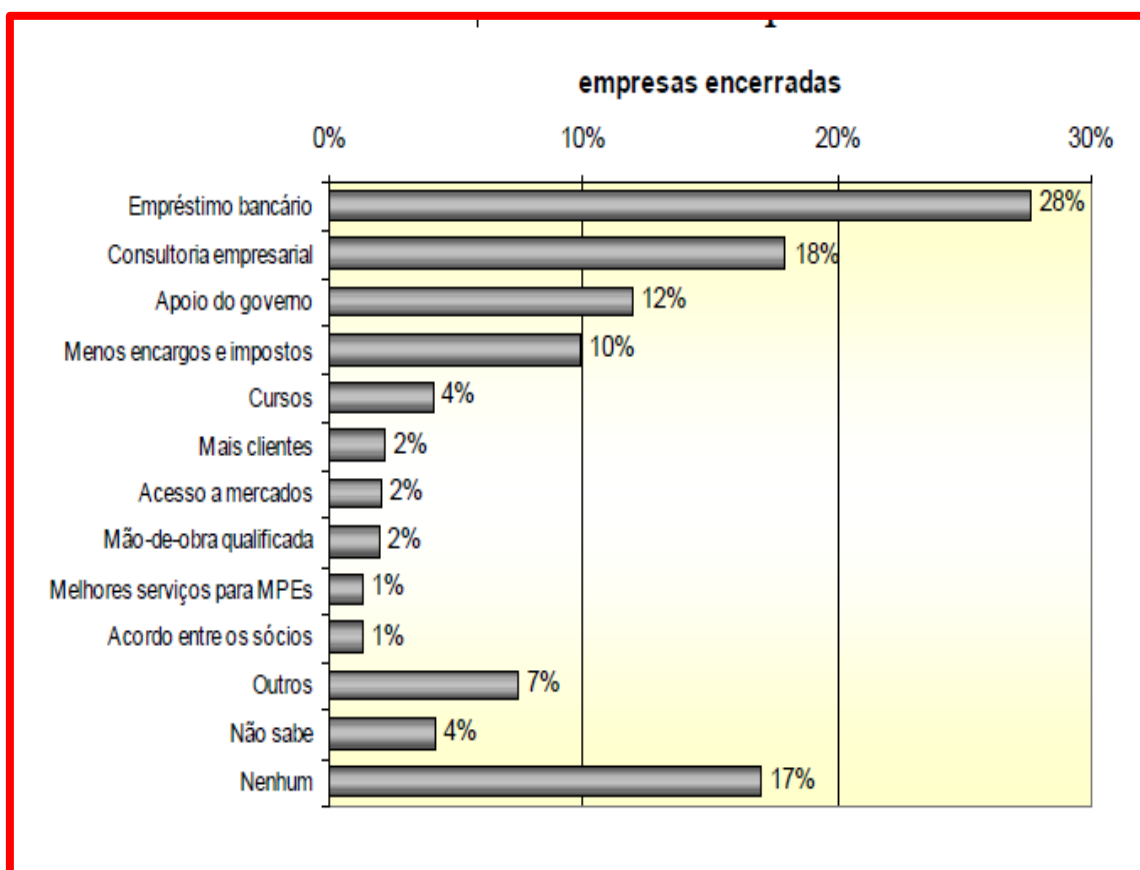
Fonte: (SEBRAE-SP, 10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas, 2008a)

Comentando o planejamento nas pequenas empresas Martins O. S. (2005) afirma:

Nas empresas de pequeno porte, esta é a etapa do processo de gestão mais ausente. A maioria dessas empresas, até inconscientemente praticam as etapas de execução e até de controle de alguns de seus objetivos, como vender, obter lucro, manter continuidade, etc., que o empresário acaba definindo erroneamente como uma espécie de "planejamento", pois, para ele o importante é se a empresa está tendo lucro hoje.

Quando indagados sobre o auxílio que teria sido útil para evitar o fechamento da empresa a principal resposta foi: **Empréstimo bancário**, conforme pode ser observado no gráfico a seguir.

De acordo com o GEM – Global Entrepreneurship Monitor (2011) as empresas que fecharam suas atividades nos últimos doze meses alegaram: dificuldades financeiras, empresas não rentáveis e problemas para obter financiamentos.

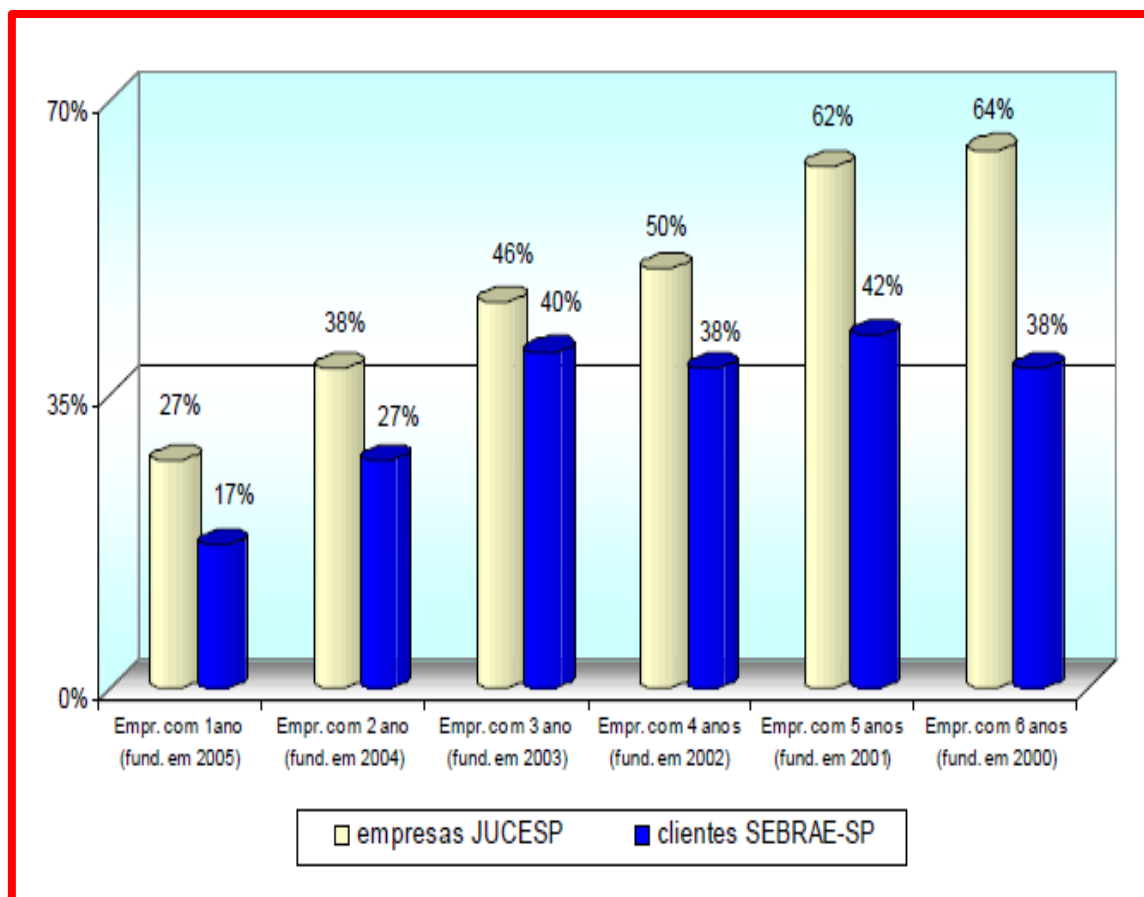


**Gráfico 19: Auxílio que teria sido útil para evitar o fechamento da empresa**

Fonte: (SEBRAE-SP, 10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas, 2008a)

O segundo fator apontado como auxílio útil para evitar o fechamento da empresa é a consultoria empresarial. De fato, isto parece ser uma realidade

quando se verifica o gráfico a seguir, comparando a mortalidade das empresas que procuraram o SERAE-SP com aquelas que não procuraram.



**Gráfico 20: Taxa de Mortalidade das Empresas**

Fonte: (SEBRAE-SP, 10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas, 2008a)

Conforme pode ser observado no gráfico acima, as empresas que recorreram ao auxílio do SEBRAE-SP tiveram uma taxa de mortalidade significativamente inferior àquelas que não recorreram.

### **3.7. Tendências para as micro e pequenas empresas para 2015.**

De acordo com o SEBRAE-SP (2009a) as tendências para 2015 das pequenas empresas serão as seguintes:

#### **Tendências setoriais:**

- O comércio continuará sendo o setor com maior número de MPEs
- Forte expansão dos serviços (em especial nas regiões metropolitanas: variedade, quantidade e sofisticação)
- Expansão da cana e da soja, em detrimento da maioria das demais atividades agropecuárias.

#### **Outras tendências**

- Novos negócios associados a novas necessidades nas áreas de saúde, educação, serviços pessoais, serviços para idosos, para pessoas sozinhas, “enclausuramento”, qualidade de vida, etc.
- Aumento do ritmo de inovações “incrementais” e “novas tecnologias” (nanotecnologia/biotecnologia/novos materiais/informática/microeletrônica/novos produtos/processos)

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.

A pesquisa de campo abrangeu 30 micro e pequenas empresas do ramo comercial, atendendo ao critério de valor anual do faturamento como critério de enquadramento como micro ou pequena empresa. Procurou-se identificar, além do faturamento, o número de funcionários, tempo de atividade e a utilização ou não dos diversos tipos de relatórios gerenciais.

### 4.1. Tempo de Atividade.

O tempo de atividade da empresa pode ser um indicador da saúde financeira da empresa. Quanto maior o tempo em que a empresa está em atividade, maior a garantia de sobrevivência da empresa, ou seja, ela já passou pelo período crítico de fechamento, que ocorre nos cinco primeiros anos de atividade.

A informação referente ao tempo de atividade da empresa no mercado em que atua resultou nas seguintes informações:

| <b>Tempo de Atividade:</b> | <b>Nº de Empresas</b> | <b>Percentual</b> |
|----------------------------|-----------------------|-------------------|
| até 5 anos                 | 1                     | 3%                |
| de 6 a 10 anos             | 7                     | 23%               |
| de 11 a 15 anos            | 7                     | 23%               |
| de 16 a 20 anos            | 3                     | 10%               |
| de 21 a 25 anos            | 3                     | 10%               |
| de 26 a 30 anos            | 7                     | 23%               |
| acima de 30 anos           | 2                     | 7%                |
| <b>Total</b>               | <b>30</b>             | <b>100%</b>       |

**Tabela 18: Tempo de Atividade.**

Das empresas pesquisadas, somente uma encontra-se no grupo de maior risco de fechamento de acordo com pesquisas do SEBAE-SP, conforme pode ser verificado no capítulo 3, item 3.5.

As demais empresas (29) encontram-se no grupo de menor risco de fechamento, sendo que 30% delas figuram na faixa acima de 25 anos.

Comparando-se à pesquisa elaborada por (BOAVENTURA, 2003, p. 60), estes números são bastante diferentes, ou seja, no estudo de Boaventura apenas 11% das empresas analisadas estavam na faixa acima de 5 anos e 63% abaixo de 3 anos.



**Gráfico 21: Tempo de Atividade.**

Teoricamente essas empresas deveriam utilizar um sistema de gestão adequado para a sua manutenção no mercado há tanto tempo. Porém não é o que mostra o resultado da pesquisa, como se pode verificar mais adiante.

Como a amostra utilizada foi direcionada, conforme descrito na metodologia adotada, chegou-se a um questionamento: Existirão outros fatores que garantem a sobrevivência das empresas, além do planejamento e do controle através de relatórios gerenciais adequados, ou esta amostra representa um caso isolado fora dos padrões normais?

Para responder a esta questão sugere-se um estudo mais abrangente sobre a gestão financeira de micro e pequenas empresas com mais de cinco anos de atividade.

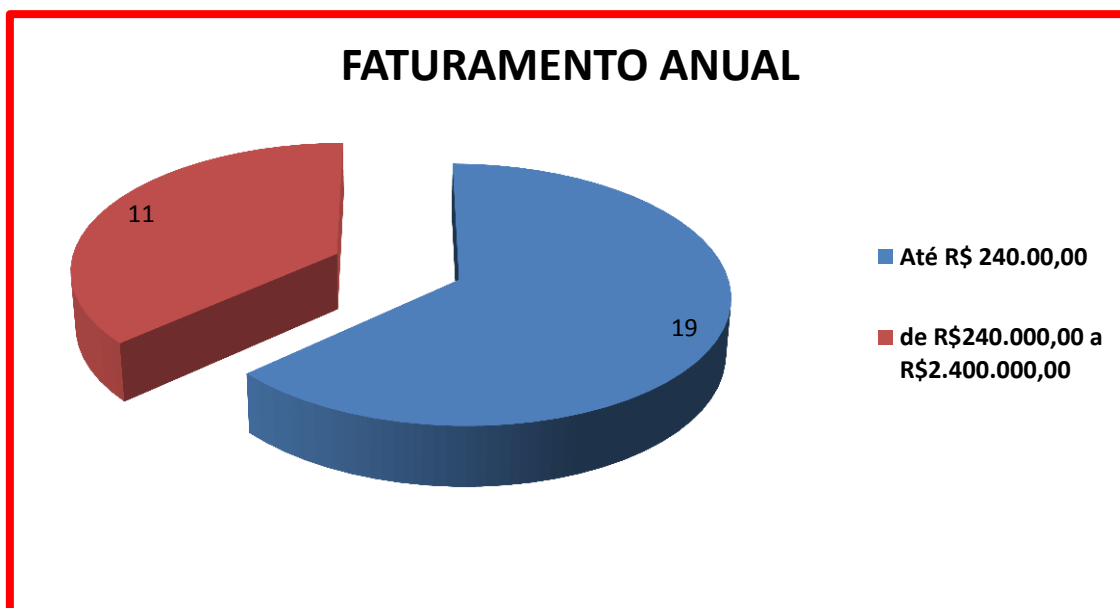
#### **4.2. Faturamento anual.**

O faturamento anual é um dos critérios utilizados para a definição de micro e pequena empresa, conforme mencionado no capítulo 3, item 3.1.

| <b>Faturamento anual</b>           | <b>Nº de Empresas</b> | <b>Percentual</b> |
|------------------------------------|-----------------------|-------------------|
| Até R\$ 240.00,00                  | 19                    | 63%               |
| de R\$240.000,00 a R\$2.400.000,00 | 11                    | 37%               |
| <b>Total</b>                       | 30                    | 100%              |

**Tabela 19: Faturamento Anual.**

De acordo com as informações obtidas 19 empresas, 63% do total, estão na faixa de microempresas e 11 delas, 37% do total encontram-se na faixa das pequenas empresas.



**Gráfico 22: Faturamento Anual**

### 4.3. Número de Funcionários.

Outro critério adotado para a classificação de micro e pequena empresa é o número de funcionários, conforme comentário e tabela no capítulo 3, item 3.1.

| <b>Número de Funcionários</b> | <b>Nº de Empresas</b> | <b>Percentual</b> |
|-------------------------------|-----------------------|-------------------|
| Até 9                         | 27                    | 90%               |
| de 10 a 19                    | 3                     | 10%               |
| de 20 a 49                    | 0                     | 0%                |
| de 50 a 99                    | 0                     | 0%                |
| acima de 99                   | 0                     | 0%                |
| <b>Total</b>                  | <b>30</b>             | <b>100%</b>       |

**Tabela 20: Número de Funcionários**

Do total das 30 empresas pesquisadas, 27, ou 90% delas possuem menos de 10 funcionários enquanto as outras 3, correspondendo a 10% do total possuem entre 10 e 19 funcionários.



**Gráfico 23: Número de Funcionários**

Assim, se fosse utilizado o critério de número de funcionários para a caracterização de micro ou pequena empresa teríamos 90% de micro empresas e 10% de pequenas.

Aqui também há uma grande distância entre os números da pesquisa de (Boaventura, 2003, p. 62) onde 8,6% tinham menos de 15 funcionários, ou seja, esta amostra está mais concentrada em microempresas do que a de Boaventura.

Como o critério adotado foi o do faturamento anual, constata-se que 63% das empresas pesquisadas são microempresas e 37% estão classificadas como pequenas empresas.

#### 4.4. Utilização de Relatórios Gerenciais.

Relatórios gerenciais são fundamentais no processo de gestão de uma empresa, seja qual for o tamanho dela. Devem estar de acordo com o modelo planejado e fornecerem informações úteis e modelados de acordo com o perfil do tomador de decisões. Nos capítulos 2 e 3, itens 2.4. e 3.4., respectivamente, pode-se encontrar maiores detalhes sobre esses relatórios.

| <b>Utilização de Relatórios Gerenciais</b> | <b>Nº de Empresas</b> | <b>Percentual</b> |
|--|-----------------------|-------------------|
| Fluxo de Caixa                             | 30                    | 100%              |
| Elaboração do Preço de Venda               | 0                     | 0%                |
| Plano de Negócios                          | 0                     | 0%                |
| Demonstração de Resultados                 | 0                     | 0%                |
| Orçamento                                  | 15                    | 50%               |
| Simulação                                  | 29                    | 97%               |
| Balancete                                  | 0                     | 0%                |
| Balanço                                    | 0                     | 0%                |

**Tabela 21: Utilização de Relatórios Gerenciais**

De acordo com o resultado da pesquisa a totalidade das empresas declarou utilizar o fluxo de caixa como ferramenta de gestão. Porém, de acordo com o consultor financeiro do SEBRAE-SP (CURADO, 2010), quando o empresário diz que utiliza o fluxo de caixa, nada mais é do que anotações de faturamento diário e controle de pagamentos através de agendas ou pastas de classificação por vencimentos.

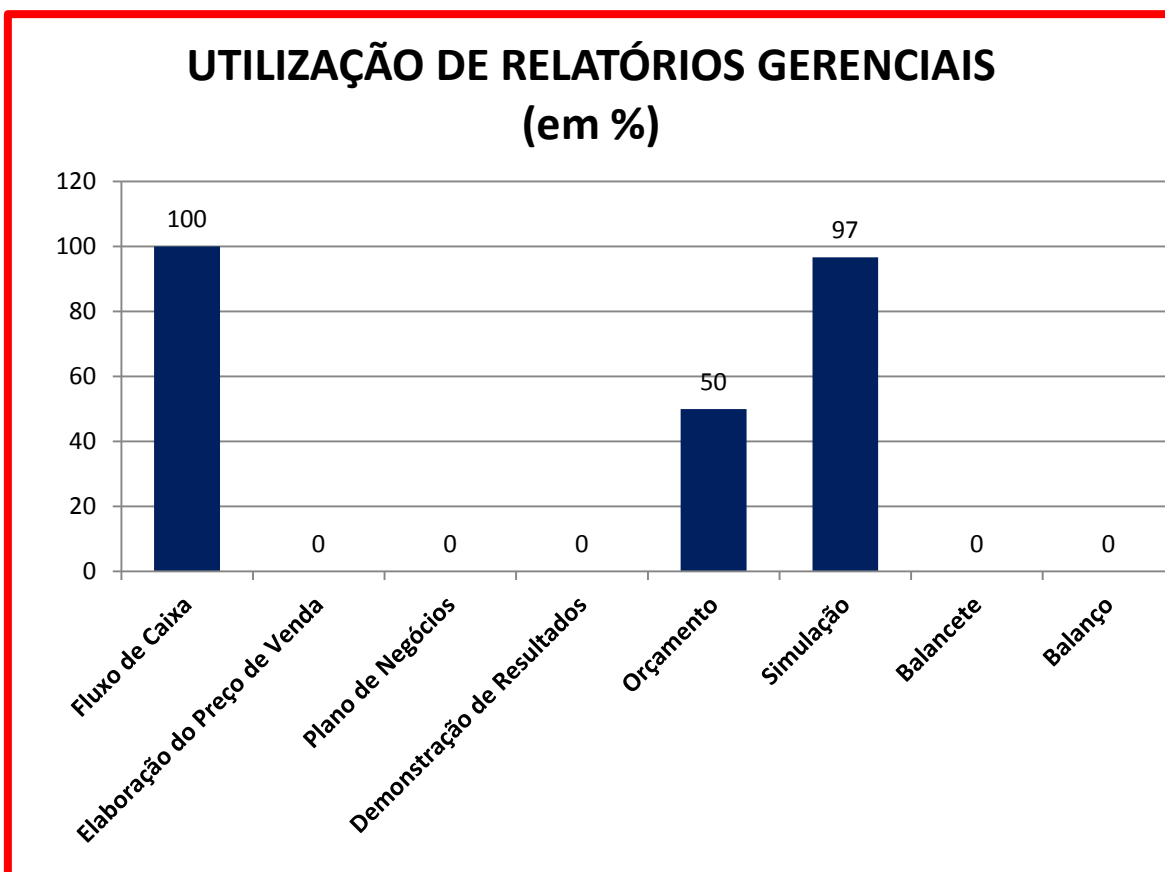
Segundo Boaventura (2003), em sua pesquisa para a dissertação de mestrado constatou que 46% das empresas pesquisadas não utilizavam o Fluxo de Caixa, e 49% delas não utilizavam a Demonstração de Resultados, demonstrando assim uma deficiência gerencial.

No estudo de Boaventura, há uma maior utilização de outros relatórios que os apresentados neste, provavelmente devido à maior concentração de microempresas do que pequenas empresas diferentemente da pesquisa de Boaventura.

Mesmo quando o empresário utiliza planilhas de fluxo de caixa os saldos não são conciliados com os extratos bancários e não há planejamento do caixa futuro. Normalmente o empresário restringe-se a verificar os pagamentos do dia e a disponibilidade de recursos existentes para cumprir com os compromissos. E isso acontece não somente com as micro e pequenas empresas como também em algumas de médio porte. (CURADO, 2010)

Assim, não é raro que o empresário tenha de recorrer a empréstimos bancários para o cumprimento das obrigações assumidas.

Como especulação, sem bases científicas, pode-se imaginar que por se tratar de micro-empresas, o empresário é capaz de administrar seus negócios sem necessidade de relatórios formais, dependendo apenas das informações armazenadas na sua mente, complementadas por controles não estruturados e por simples observação (estoques, fluxo de clientes e concorrência), para a tomada de decisões.



**Gráfico 24: Utilização de Relatórios Gerenciais**

A pesquisa também apurou que 50% dos empresários utilizam o orçamento na gestão de suas empresas e 97% deles utilizam simulações. Também, de acordo (CURADO, 2010), os orçamentos não são relatórios formais, ou seja, são previsões de itens aleatórios, carecendo de uma estruturação para a elaboração da peça orçamentária completa. Segundo (NAKAGAWA, 1993, p. 66):

O sistema de orçamentos pode ser descrito como um modelo de mensuração que avalia e demonstra, sob um formato contábil, as projeções de desempenhos econômicos e financeiros periódicos de uma empresa como um todo e das unidades que a compõem, que deveriam resultar da execução dos planos de ação por ela aprovados.

Isso não significa que sejam ineficientes mas que carecem de formalização para um acompanhamento mais criterioso e estruturado, com análises das variações e tomada de decisão quanto aos desvios verificados.

Quanto às simulações, também não são simulações de alternativas orçamentárias e sim simulações de preços e quantidades que ocorrem na medida em que surge a necessidade de uma decisão.

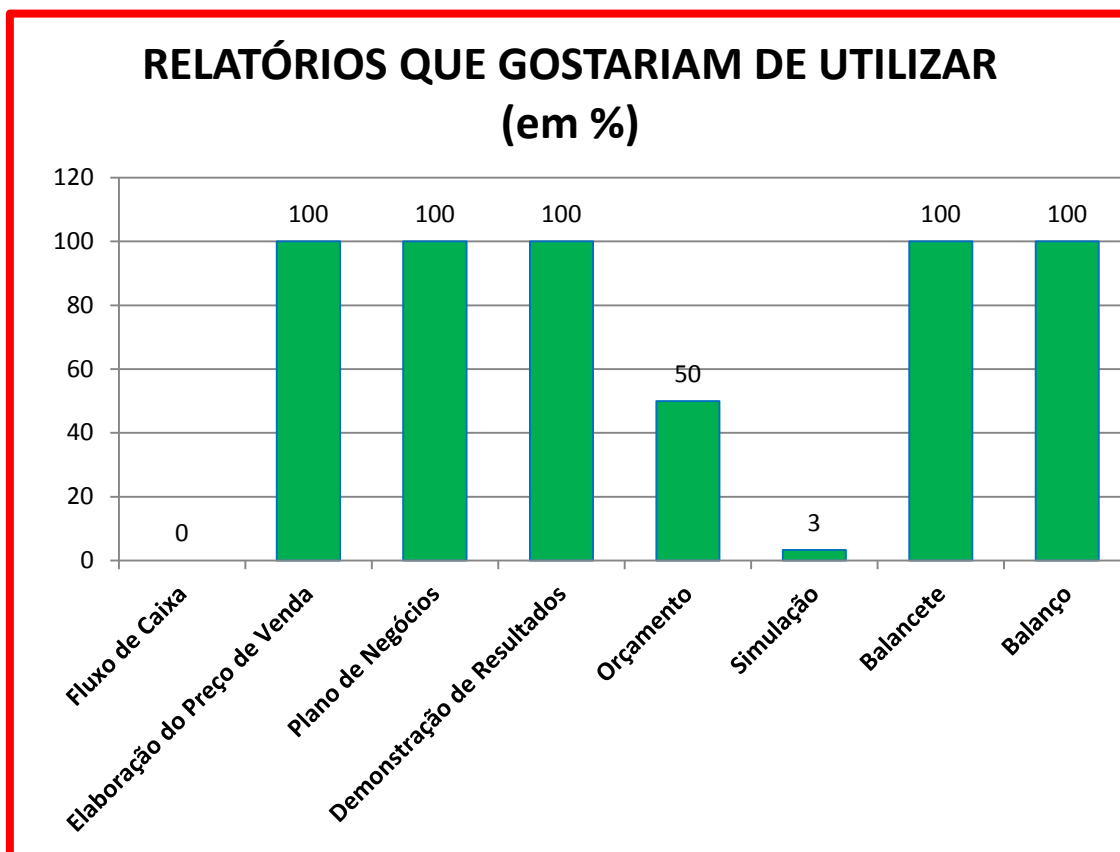
| <b>Relatórios que Gostariam de Utilizar</b> | <b>Nº de Empresas</b> | <b>Percentual</b> |
|---|-----------------------|-------------------|
| Fluxo de Caixa                              | 0                     | 0%                |
| Elaboração do Preço de Venda                | 30                    | 100%              |
| Plano de Negócios                           | 30                    | 100%              |
| Demonstração de Resultados                  | 30                    | 100%              |
| Orçamento                                   | 15                    | 50%               |
| Simulação                                   | 1                     | 3%                |
| Balancete                                   | 30                    | 100%              |
| Balanço                                     | 30                    | 100%              |

**Tabela 22: Relatórios que Gostariam de Utilizar**

Quanto aos relatórios que os empresários declararam que gostariam de usar verificamos que todos os empresários que ainda não utilizam os relatórios pesquisados gostariam de utilizá-los

Na elaboração do preço de venda a totalidade dos empresários declarou-se favorável à sua utilização. Porém sabe-se que de alguma forma o empresário estabelece seu preço de venda, seja pela análise da concorrência ou por critérios utilizados historicamente pelo setor. De acordo com (CURADO, 2010), na maioria das vezes os critérios históricos são os utilizados, como o “mark-up” multiplicador (multiplica-se o custo por 2 (dois), 3 (três), etc.). Isso

entretanto reflete uma situação passada, que muitas vezes não corresponde à realidade atual, causando muitas vezes um descompasso entre o preço praticado e o preço necessário para cobrir custos e despesas e gerar o lucro desejado.



**Gráfico 25: Relatórios que Gostariam de Utilizar**

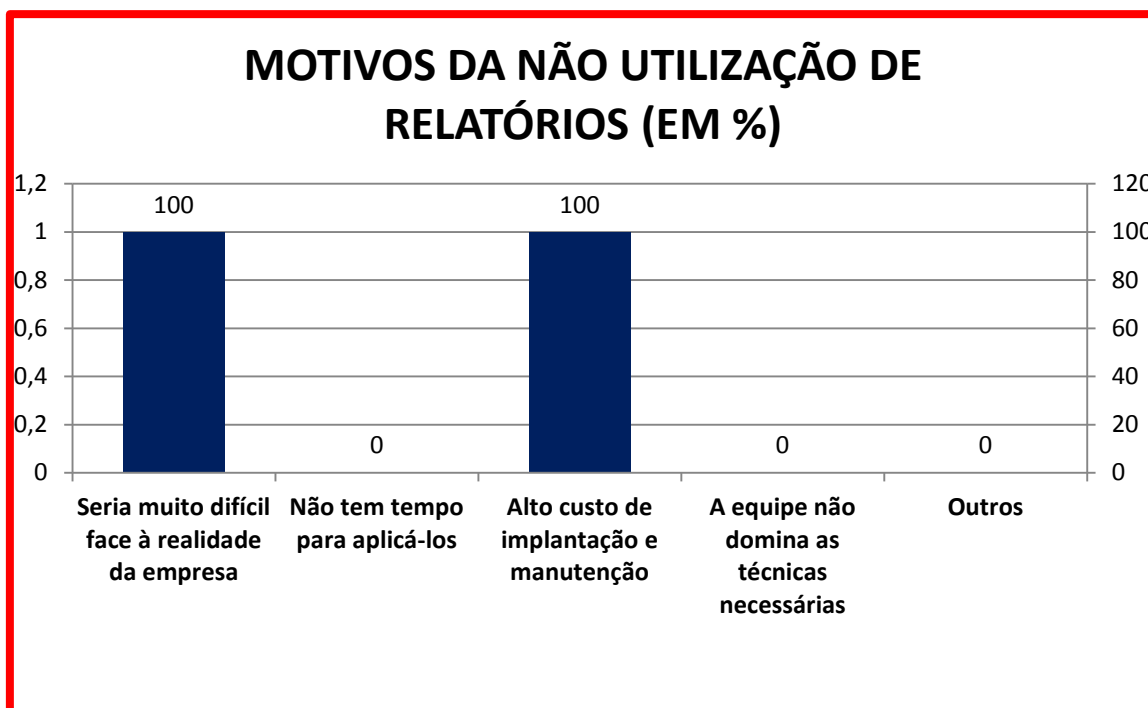
Uma resposta que chama a atenção é quanto ao plano de negócios, que 100% dos empresários dizem que gostariam de utilizar, porém 50% deles declararam elaborar orçamento. Há aí uma incongruência. Como pode o empresário elaborar o orçamento sem um plano de negócios? O que ele considera no orçamento? Isso vem corroborar com o comentário feito anteriormente de que o empresário estabelece o orçamento de maneira pouco estruturada, tendo apenas uma expectativa do que ocorrerá no futuro.

A mesma observação serve para as respostas sobre a utilização de simulações.

| <b>Motivos da não aplicação</b>                 | <b>Nº de Empresas</b> | <b>Percentual</b> |
|---|-----------------------|-------------------|
| Seria muito difícil face à realidade da empresa | 30                    | 100%              |
| Não tem tempo para aplicá-los                   | 0                     | 0%                |
| Alto custo de implantação e manutenção          | 30                    | 100%              |
| A equipe não domina as técnicas necessárias     | 0                     | 0%                |
| Outros  | 0                     | 0%                |

**Tabela 23: Motivos da não aplicação ou utilização de Relatórios Gerenciais**

Quanto aos motivos da não aplicação ou utilização dos relatórios que gostariam de usar destacam-se duas respostas de 100% dos empresários: Dificuldade frente à realidade da empresa e Alto custo de implantação e manutenção.



**Gráfico 26: Motivos da não Utilização de Relatórios Gerenciais**

#### 4.5. Registros das Transações.

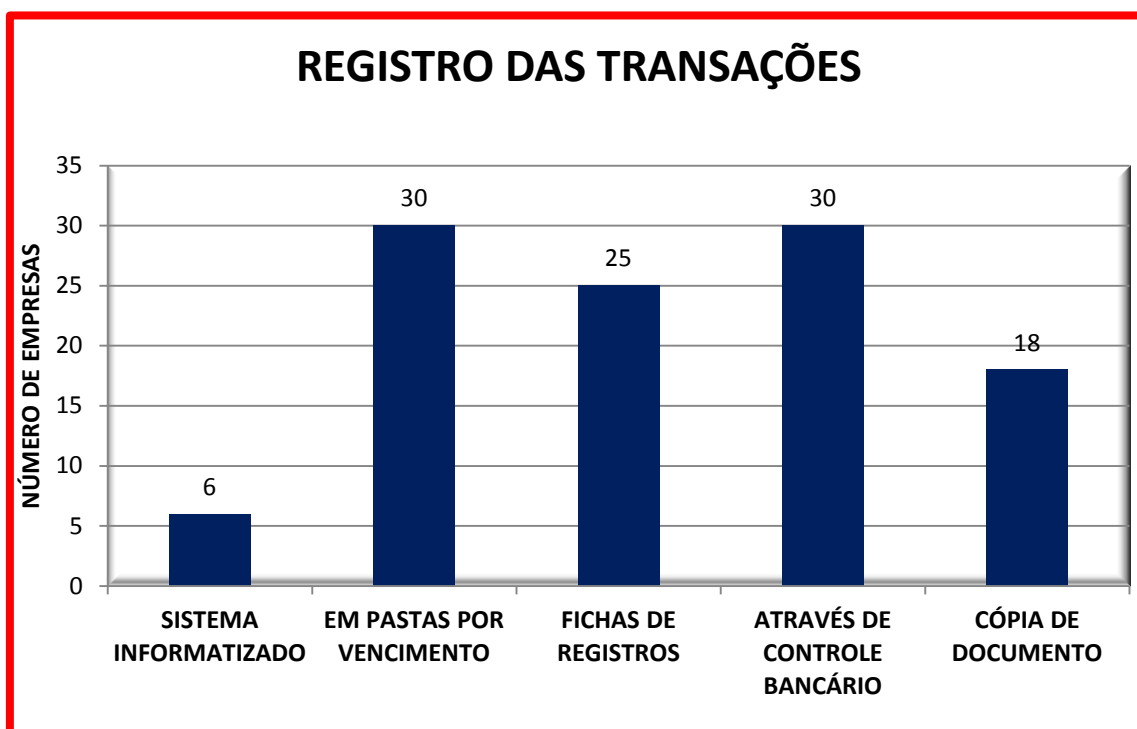
Para que a empresa possa obter informações sobre o andamento de suas atividades e possa elaborar relatórios com as informações fundamentais para a tomada de decisões por parte de seus gestores é necessário que todas as transações sejam registradas de maneira adequada, de preferência através de sistemas informatizados, para dar maior agilidade ao processo decisório.

| Registros das transações     | Nº de Empresas | Percentual |
|------------------------------|----------------|------------|
| Sistema Informatizado        | 6              | 20%        |
| Em Pastas por vencimento     | 30             | 100%       |
| Fichas de registros          | 25             | 83%        |
| Através de controle bancário | 30             | 100%       |
| Cópia de documento           | 18             | 60%        |

**Tabela 24: Forma de Registro das Transações**

Note-se que apenas 6 empresas, representando 20% do total declararam utilizar sistema informatizado, o que é muito pouco para a realidade atual onde se tem um grande desenvolvimento tecnológico na área da informática e facilidades para aquisição de computadores. Provavelmente a maioria dos empresários que não utilizam sistemas informatizados possuem computadores em suas casas para uso próprio ou de seus familiares mas acham dispensável a sua utilização em suas empresas.

No item 3.5. deste trabalho pode-se comprovar a pouca utilização da tecnologia da informação na gestão administrativo-financeira das micro e pequenas empresas brasileiras.



**Gráfico 27: Forma de Registro das Transações**

Aqui também, corroborando com o que foi mencionado no item referente à utilização do fluxo de caixa, 100% dos empresários declararam

controlar as suas operações através de pastas por vencimento e através de controle bancário.

Vinte e cinco das trinta empresas disseram registrar suas transações em fichas de registro e dezoito através de cópia de documento, o que pressupõe um duplo controle, ou seja, um através de relatório e outro documental.

#### 4.6. Quem faz o Gerenciamento da Empresa.

Nas grandes empresas o gerenciamento é feito por diversas pessoas, cada uma com conhecimentos e capacidades específicas para o processo de gestão em cada uma das diferentes áreas da empresa. Assim, quem cuida do marketing é um especialista nessa área, e assim para todas as áreas.

| <b>Quem Faz o Gerenciamento da Empresa</b> | <b>Nº de Empresas</b> | <b>Percentual</b> |
|--|-----------------------|-------------------|
| O Próprio Dono                             | 30                    | 100%              |
| Gerentes                                   | 0                     | 0%                |
| Dono + Auxiliar                            | 0                     | 0%                |
| Outros                                     | 0                     | 0%                |
| Contador                                   | 0                     | 0%                |
| <b>Total</b>                               | <b>30</b>             | <b>100%</b>       |

**Tabela 25: Quem Faz o Gerenciamento da Empresa**

Nas empresas de menor porte, entretanto, normalmente não há recursos, nem financeiros nem intelectuais para essa divisão, ficando essa

tarefa a cargo de poucas pessoas com conhecimentos generalistas, ou até mesmo em uma única pessoa, geralmente o dono ou um gerente.

Na amostra pesquisada, 100% das empresas são gerenciadas pelo próprio dono.

Na pesquisa de Boaventura, apenas 46% das empresas eram gerenciadas pelo próprio dono, 9% por gerentes e 46% pelo dono mais auxiliar. Aqui também temos uma diferença importante devido à amostra estar mais concentrada em microempresas, diferentemente da amostra de Boaventura.



**Gráfico 28: Quem Faz o Gerenciamento da Empresa**

Pelas informações fornecidas tanto pelo contador (MARQUES, 2010) quanto pelo consultor (CURADO, 2010), obtidas pelas observações do dia-a-dia em suas atividades, existe uma forte resistência do empresário de micro ou pequena empresa a deixar que funcionários tenham acesso às informações da empresa por receio de que o funcionário saiba quanto a empresa apresenta de lucro, quanto o empresário retira de pró-labore e possa associar essas informações ao salário paga a ele pelos serviços prestados.

Assim, o empresário torna-se extremamente centralizador, permitindo um crescimento até o limite da sua capacidade administrativa. Isso pode ser constatado verificando que a quase totalidade das empresas pesquisadas já está há muito tempo no mercado e apesar de terem sobrevivido por todo esse tempo não evoluíram, permanecendo na categoria de micro ou pequenas empresas.

#### **4.7. Regime de Apuração de Lucro (para cálculo do Imposto de Renda).**

O ideal seria que as empresas utilizassem a apuração do lucro real, para efeito do cálculo do imposto de renda. Assim estariam pagando o valor justo de imposto sobre o lucro.

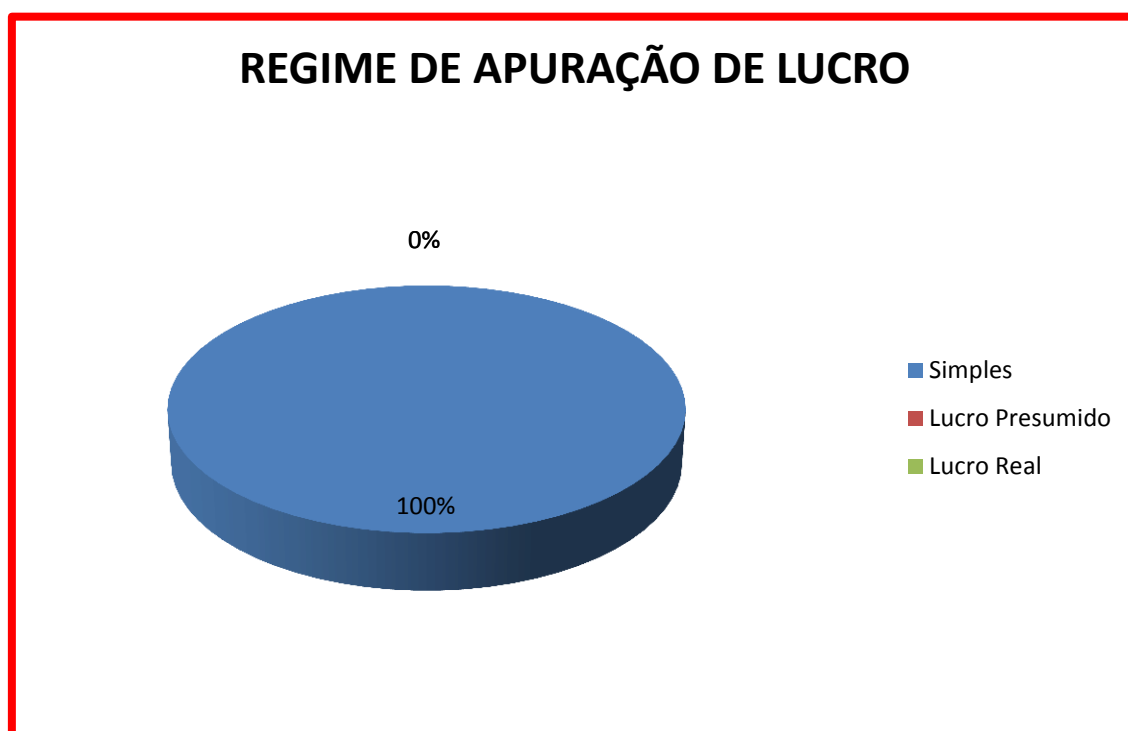
Entretanto, muitas empresas acabam utilizando outros critérios, como lucro presumido, ou simples (no caso de micro e pequenas empresas), por facilidade de cálculo e sem exigência de comprovação dos abatimentos da receita através de registros precisos e detalhados.

| Qual o Regime de Apuração do Lucro Adotado | Nº de Empresas | Percentual  |
|--|----------------|-------------|
| Simple                                     | 30             | 100%        |
| Lucro Presumido                            | 0              | 0%          |
| Lucro Real                                 | 0              | 0%          |
| <b>Total</b>                               | <b>30</b>      | <b>100%</b> |

**Tabela 26: Qual o Regime de Apuração do Lucro Adotado**

Constatamos que 100% das empresas da amostra pesquisada adotam o Simple como regime de apuração do lucro.

No estudo de Boaventura não foi considerado o Simple, somente Lucro Presumido e Lucro Real, onde foi constatado que 80% das empresas pesquisadas utilizavam o Lucro Presumido. Possivelmente, se houvesse a opção do Simple, essas empresas seriam optantes do Simple.



**Gráfico 29: Regime de Apuração do Lucro**

De acordo com as respostas obtidas na pesquisa, a adoção do regime do Simples é por facilidade de cálculo e recolhimento. Porém isso não corresponde à realidade porque o trabalho é feito pelo escritório de contabilidade. Conversando com o contador (MARQUES, 2010) verificou-se que isso ocorre porque as empresas não querem ou não podem pagar pelo serviço de apuração do lucro real. Assim, microempresas que apresentam prejuízo pagam até 0,36% do seu faturamento a título de Imposto de Renda (IR) e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), e no caso de pequenas empresas essa cifra chega a 1,8% do faturamento. Obviamente não é somente no Imposto de Renda que ocorre o benefício do Simples, porém deve-se fazer um estudo das vantagens e desvantagens dessa opção tanto em termos financeiros como mercadológicos. Sabe-se que muitas micro e pequenas empresas têm dificuldade de vender para grandes empresas porque não há a possibilidade dos créditos de ICMS e IPI.

#### **4.8. Frequência e Tipos de Relatórios da Contabilidade.**

Conforme mencionado nos itens 4.4. e 4.5., os relatórios gerenciais são fundamentais no processo decisório. Porém não somente a existência deles é importante nesse processo, mas também a sua frequência. Decisões devem ser tomadas para evitar problemas e não para evidenciá-los depois de ocorridos. Dessa forma quanto mais tempestiva for a informação melhores serão as decisões tomadas.

| Frequência e tipos de Relatórios da Contabilidade |                                      |  |  |  | Nº de Empresas | Percentual |
|---|--------------------------------------|--|--|--|----------------|------------|
| Balancete   |                                      |  |  |  | 0              | 0%         |
| D.R.E   |                                      |  |  |  | 0              | 0%         |
| Balanço   |                                      |  |  |  | 0              | 0%         |
| Outros  |                                      |  |  |  | 30             | 100%       |
| <b>Outros:</b>                                    |                                      |  |  |  |                |            |
|   | Demonstrativo de Receitas e Despesas |  |  |  | 1              | 3%         |
|   | Relatório de Faturamento e Despesas  |  |  |  | 14             | 47%        |
|   | Relatório de Faturamento             |  |  |  | 1              | 3%         |
|   | Livro Caixa                          |  |  |  | 14             | 47%        |
| <b>Total</b>                                      |                                      |  |  |  | 30             | 100%       |
| Mensal  |                                      |  |  |  | 0              | 0%         |
| Trimestral  |                                      |  |  |  | 0              | 0%         |
| Anual   |                                      |  |  |  | 30             | 100%       |

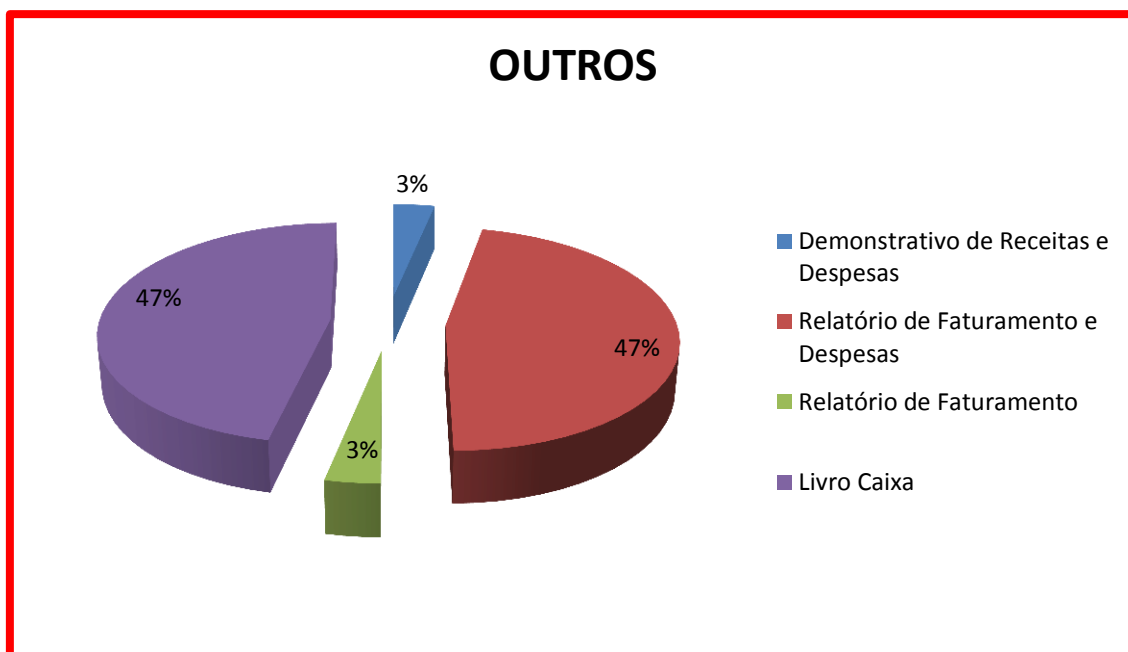
**Tabela 27: Frequência e Tipos de Relatórios da Contabilidade**

No caso das empresas pesquisadas, a frequência dos relatórios é anual, ou seja, não são utilizados no processo decisório por falta de tempestividade. Só servem para constatar o que ocorreu, não dando condições para correção de rumo.



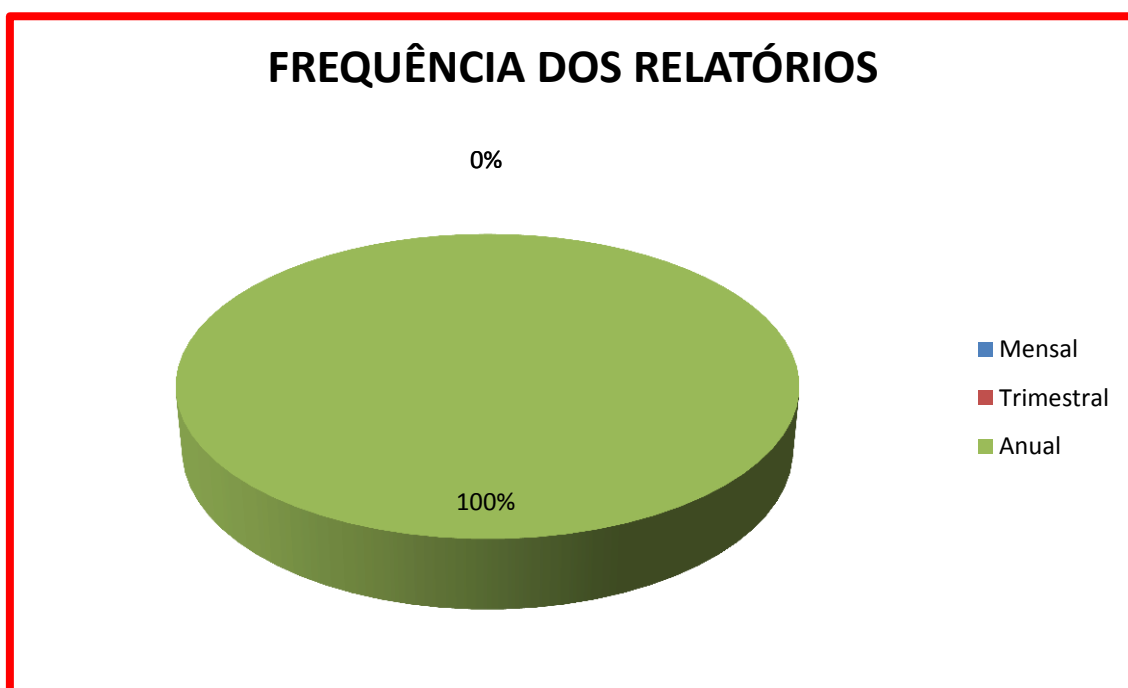
**Gráfico 30: Tipos de Relatórios Recebidos da Contabilidade**

O resultado da pesquisa mostra que as empresas analisadas não utilizam os relatórios mais frequentes no controle gerencial. O gráfico a seguir mostra com mais detalhes os tipos de relatórios fornecidos pelo escritório de contabilidade.



**Gráfico 31: Outros Relatórios Recebidos da Contabilidade**

Entre os outros relatórios recebidos da contabilidade destacam-se o relatório de Faturamento e Despesas e o Livro Caixa.



**Gráfico 32: Frequência dos Relatórios Recebidos da Contabilidade**

Constatamos que nenhuma das empresas pesquisadas recebe Balancete, Balanço ou Demonstração de Resultados do escritório de Contabilidade.

Ao invés desses relatórios, recebem outros, sendo:

- 3% Demonstrativo de Receitas e Despesas.
- 47% Relatório de Faturamento e Despesas.
- 3% Relatório de Faturamento.
- 47% Livro Caixa.

**OBS:** Se considerarmos que os dois primeiros itens referem-se, praticamente à mesma informação teremos 50% das empresas. À primeira vista podemos pensar que esses relatórios correspondem à DRE, porém são peças sem amarração porque carecem de mais informações para a apuração do lucro, como: Custo das Mercadorias Vendidas, Depreciação, etc.

Em conversa com o contador (MARQUES, 2010), constatou-se que a maioria dos empresários não tem controle de estoques formal, impossibilitando a correta apuração dos resultados. Além disso os empresários não enviam todas as operações para o escritório porque as consideram confidenciais até para o seu contador, dificultado assim o trabalho com maior acurácia. No caso do pró-labore só é registrado o valor permitido por lei e na maioria das vezes o empresário retira muito mais do que isso.

Com a informatização da fiscalização esse quadro tende a mudar porque haverá cruzamento de informações e conseqüentemente haverá disparidades entre os dados recebidos das diversas fontes. Assim pode-se prever dias melhores para os contadores, que passarão de uma situação de “mal necessário” para uma situação de necessidade real. Por outro lado os escritórios precisam estar preparados tanto com meios físicos quanto com pessoal capacitado para atender a essa demanda que deverá aumentar drasticamente em um pequeno período de tempo.

Além disso, de acordo com Uedo & Nova (2006):

No futuro próximo, diante da crescente profissionalização de todos os segmentos do mercado espera-se que a utilização da Contabilidade como instrumento gerencial seja mais efetiva devido à necessidade vital das empresas. A aplicação da lei Sarbanes-Oxley em grandes empresas brasileiras, por exemplo, tende a afetar indiretamente toda a cadeia produtiva, inclusive micro e pequenas empresas. A necessidade de melhores controles será pré-requisito para os que quiserem permanecer no mercado.

| <b>Utilização dos Relatórios no Gerenciamento da Empresa</b> | <b>Nº de Empresas</b> | <b>Percentual</b> |
|--|-----------------------|-------------------|
| Sim  | 29                    | 97%               |
| Não  | 1                     | 3%                |
| Total  | 30                    | 100%              |

**Tabela 28: Utilização dos Relatórios no Gerenciamento da Empresa**

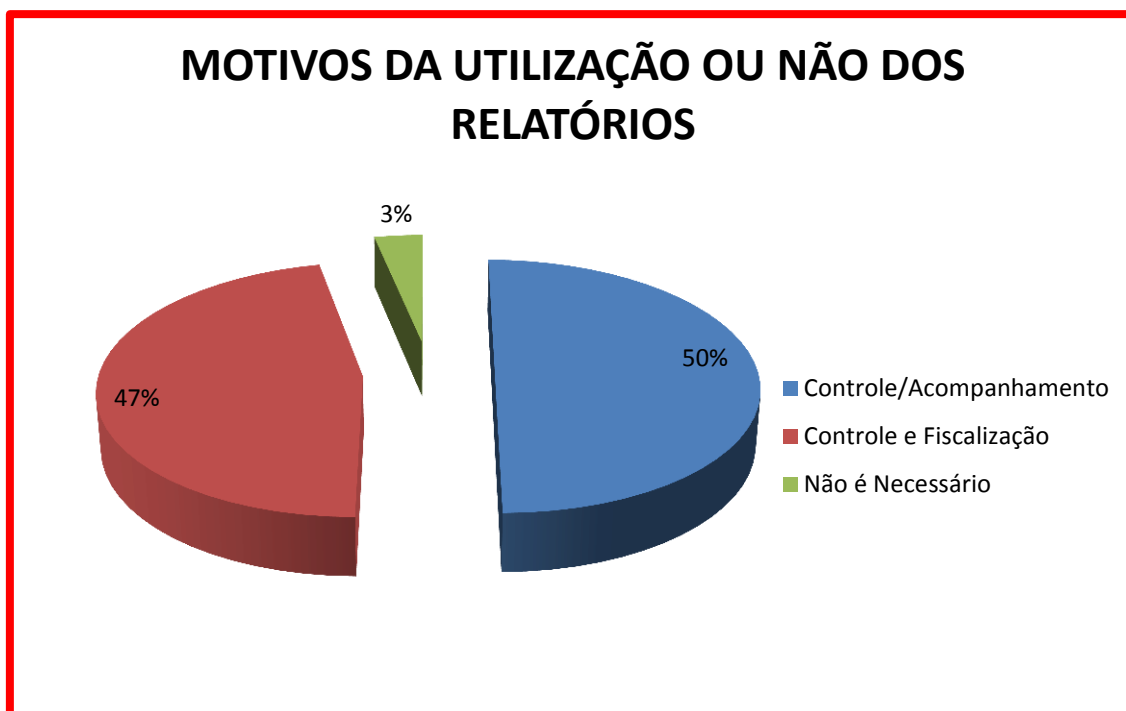


**Gráfico 33: Utilização dos Relatórios no Gerenciamento da Empresa**

Pelas respostas obtidas na pesquisa constatou-se que 97% dos entrevistados responderam que utilizam os relatórios da contabilidade no gerenciamento da empresa e somente 3% não utiliza.

| <b>Motivos da Utilização/ (Não)</b>    | <b>Nº de Empresas</b> | <b>Percentual</b> |
|--|-----------------------|-------------------|
| Controle (significando acompanhamento) | 15                    | 50%               |
| Controle e Fiscalização                | 14                    | 47%               |
| Não é Necessário                       | 1                     | 3%                |
| <b>Total</b>                           | <b>30</b>             | <b>100%</b>       |

**Tabela 29: Motivos da Utilização/(Não) dos Relatórios**



**Gráfico 34: Motivos da Utilização/ (Não) dos Relatórios**

Na questão referente à utilização ou não dos relatórios fornecidos pelo escritório de contabilidade 50% dos empresários responderam que os utilizam para controle e acompanhamento, 47% para controle e fiscalização e apenas 3% (1 empresa) respondeu que não é necessário.

Nesta resposta também foram constatadas algumas incoerências. Como pode haver controle e acompanhamento através de relatórios incompletos e com frequência anual? Quem atende à fiscalização é o contador, por recomendação dele mesmo porque é ele quem tem a documentação pertinente e o conhecimento técnico para dialogar com o fiscal.

Conforme constatado por Borba, Martendal & Murcia (2005):

A participação da contabilidade nessas empresas se restringe ao cumprimento das leis fiscais e societárias. Não há participação dela no gerenciamento das atividades da empresa, uma vez que todos os contatos realizados entre os gestores e o contador acontecem para resolver rotinas contábeis. Assim, a contabilidade deixa de oferecer auxílio no processo de gestão das organizações, pois se limita a operacionalização de técnicas contábeis obrigatórias.

Em artigo para a revista SINERGIA Oleiro, Dameda & Victor (2007) comentam:

Observa-se que há uma preocupação por parte dos órgãos profissionais da contabilidade em evidenciar que a contabilidade é o instrumento adequado para suprir o gestor de MPEs com informações fidedignas para correta tomada de decisão.

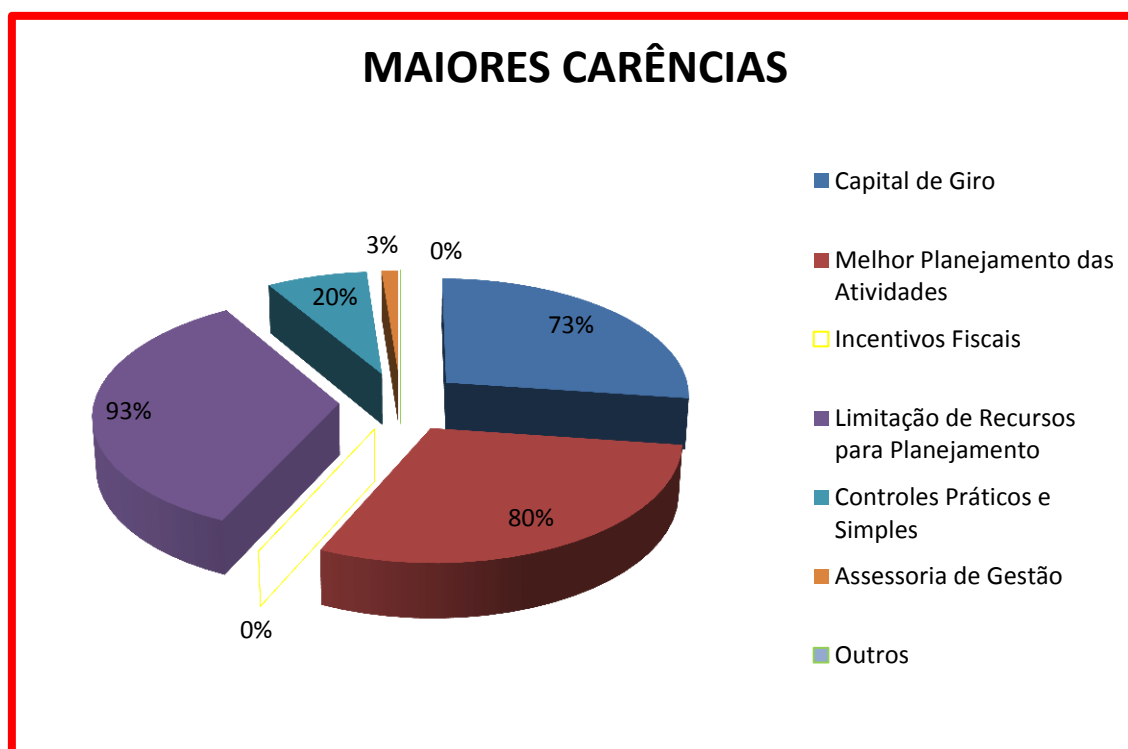
A não utilização da contabilidade na gestão dos negócios por micro e pequenos empresários contrapõem-se aos objetivos promovidos por um sistema contábil formal, que prevê suprir a administração com informações tempestivas para a manutenção de suas atividades.

#### **4.9. Maiores Carências da Empresa.**

No capítulo 3, item 3.5. foram mencionadas as maiores carências identificadas pelos empresários de micro e pequenas empresas de acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE-SP, que é confirmada na amostra considerada neste estudo, ou seja, falta de capital e falta de planejamento.

| <b>Maiores Carências</b>                | <b>Nº de Empresas</b> | <b>Percentual</b> |
|---|-----------------------|-------------------|
| Capital de Giro                         | 22                    | 73%               |
| Melhor Planejamento das Atividades      | 24                    | 80%               |
| Incentivos Fiscais                      | 0                     | 0%                |
| Limitação de Recursos para Planejamento | 28                    | 93%               |
| Controles Práticos e Simples            | 6                     | 20%               |
| Assessoria de Gestão                    | 1                     | 3%                |
| Outros                                  | 0                     | 0%                |

**Tabela 30: Maiores Carências da Empresa**



**Gráfico 35: Maiores Carências da Empresa**

No quesito maiores carências verificou-se que o item Capital de Giro obteve resposta positiva de 73% dos empresários. Conforme o consultor

do SEBRAE-SP (CURADO, 2010), essa é uma queixa constante dos empresários. Porém cabem aqui algumas observações:

- A grande maioria dos empresários não sabe dimensionar as suas necessidades de capital de giro.
- Frequentemente a sobra de caixa é retirada para investimentos pessoais do empresário.
- O empresário não está disposto a se desfazer de bens pessoais que na maioria das vezes foram adquiridos com recursos retirados da empresa, porque ele costuma misturar contas pessoais com contas da empresa, e prefere recorrer aos bancos para satisfazer as necessidades de capital de giro da empresa. Daí a expressão bem conhecida de “Empresa pobre, empresário rico”.

Quanto ao item Melhor Planejamento das Atividades, que representou 80% das respostas pode ser justificado com o comentário feito na questão referente a quem faz o gerenciamento da empresa em que mencionamos que o empresário é centralizador, e, portanto, seu tempo é gasto em atividades operacionais sendo assim desprezado o planejamento. De acordo com Curado (CURADO, 2010) Muitas vezes os empresários dizem - “trabalho, trabalho, e não vejo resultados” – e isso ocorre porque o empresário fica envolvido pelas atividades operacionais em detrimento das atividades de planejamento e controle.

Isso justifica também o item Limitação de Recursos para Planejamento que obteve resposta positiva de 93% dos entrevistados.

O item Controles Práticos e Simples representou 20% das respostas. Isso está relacionado à falta de informatização dessas empresas. Com a

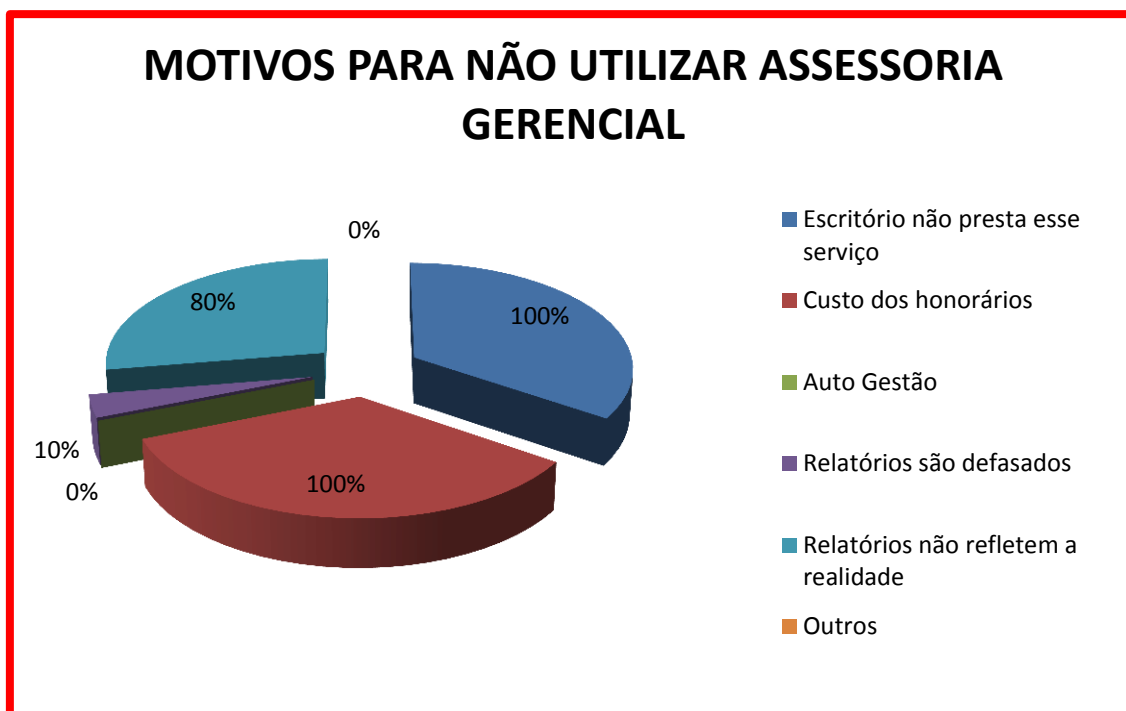
centralização das atividades nas mãos do empresário não sobra tempo suficiente para dedicar a controles e principalmente se forem manuais.

#### **4.10. Motivos da Não Utilização de Assessoria Gerencial.**

No capítulo 3, item 3.5. verificou-se que as pesquisas indicam que a assessoria gerencial seria muito útil para evitar o fechamento de uma grande quantidade de empresas.

| <b>Motivos da não Utilização de Assessoria Gerencial</b> | <b>Nº de Empresas</b> | <b>Percentual</b> |
|--|-----------------------|-------------------|
| Escritório não presta esse serviço                       | 30                    | 100%              |
| Custo dos honorários                                     | 30                    | 100%              |
| Auto Gestão  | 0                     | 0%                |
| Relatórios são defasados                                 | 3                     | 10%               |
| Relatórios não refletem a realidade                      | 24                    | 80%               |
| Outros   | 0                     | 0%                |

**Tabela 31: Motivos da Não Utilização de Assessoria Gerencial**



**Gráfico 36: Motivos da Não Utilização da Assessoria Gerencial**

Os motivos da não utilização de assessoria gerencial teve 100% de respostas nos itens O Escritório Não Presta Esse Serviço e Custo dos Honorários.

Quando indagado sobre o não fornecimento desse serviço o contador (MARQUES, 2010) respondeu que os empresários não estão dispostos a pagar pelo custo do serviço, o que vem a ser confirmado pelas respostas do empresários. Para fornecer esse tipo de serviço seria necessária a contratação de mais funcionários e com melhor qualificação, o que iria onerar os custos do escritório que deveriam ser cobertos com as receitas dos serviços prestados.

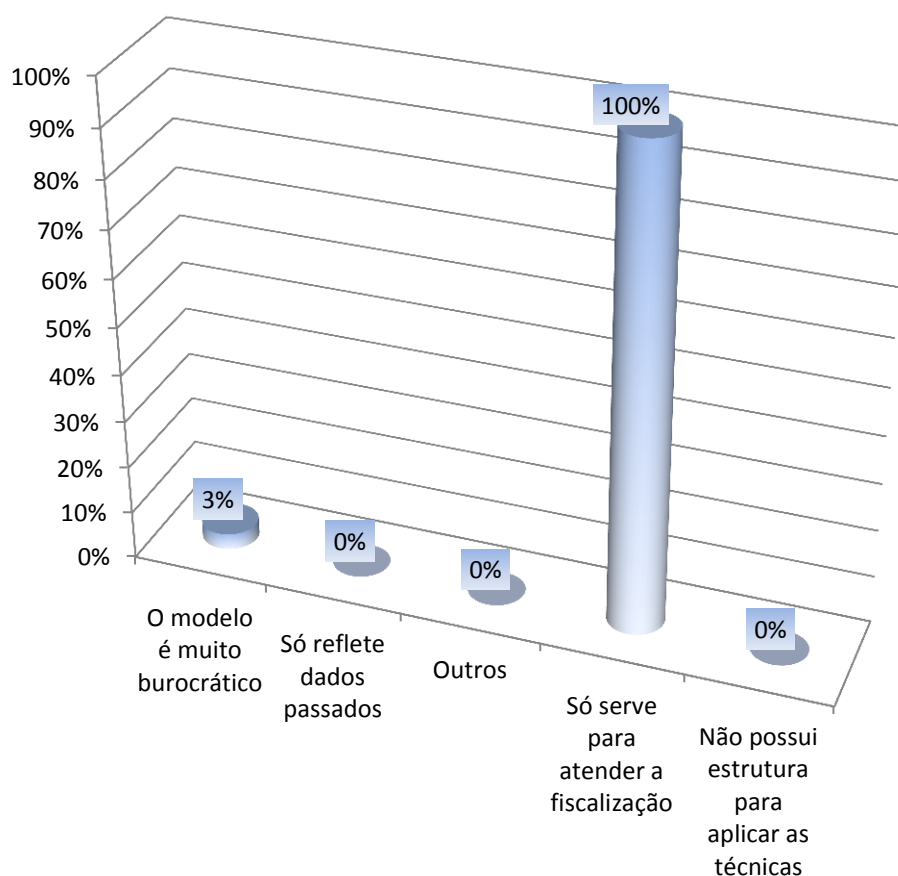
#### 4.11. Opinião sobre o Uso da Contabilidade na Gestão da Empresa.

A Contabilidade é a maior fonte de informações para a elaboração dos relatórios para tomada de decisões, e deveria ser amplamente utilizada pelas micro e pequenas empresas como é nas empresas de maior porte. Porém não foi o que se observou entre as empresas escolhidas neste estudo.

| <b>Opinião sobre o uso da Contabilidade na Gestão da Empresa</b> | <b>Nº de Empresas</b> | <b>Percentual</b> |
|--|-----------------------|-------------------|
| O modelo é muito burocrático                                     | 1                     | 3%                |
| Só reflete dados passados  | 0                     | 0%                |
| Outros   | 0                     | 0%                |
| Só serve para atender a fiscalização                             | 30                    | 100%              |
| Não possui estrutura para aplicar as técnicas                    | 0                     | 0%                |

**Tabela 32: Opinião sobre o Uso da Contabilidade na Gestão da Empresa**

## OPINIÃO SOBRE O USO DA CONTABILIDADE GERENCIAL NA EMPRESA



**Gráfico 37: Opinião sobre o Uso da Contabilidade Gerencial na Empresa**

Na questão referente ao uso da contabilidade na gestão da empresa, 100% dos empresários responderam que a contabilidade só serve para atender à fiscalização e 3% acham que o modelo é muito burocrático.

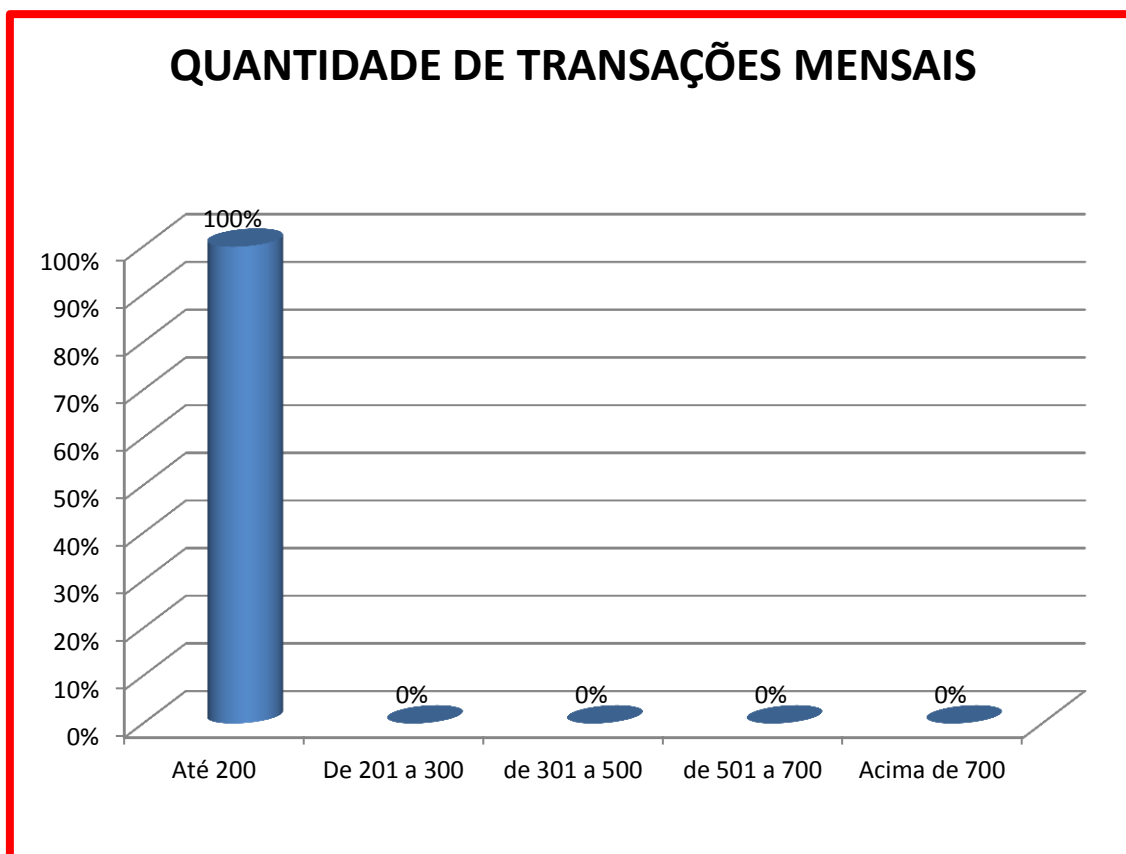
Isso reflete o comentário do contador de que os empresários não fornecem todas as informações da empresa, assim, realmente não há como utilizar essas informações para um gerenciamento eficaz, pois não são confiáveis, e, portanto, só é elaborada pela obrigatoriedade do atendimento à fiscalização.

#### 4.12. Quantidade de Transações Mensais.

Conforme foi mencionado anteriormente, todas as transações da empresa deveriam ser registradas para maior acurácia das informações relevantes para a tomada de decisões. Porém, não é o que foi apurado nesta pesquisa consoante os comentários sobre a tabela e o gráfico a seguir.

| <b>Quantidade de transações mensais</b> | <b>Nº de Empresas</b> | <b>Percentual</b> |
|---|-----------------------|-------------------|
| Até 200                                 | 30                    | 100%              |
| De 201 a 300                            | 0                     | 0%                |
| de 301 a 500                            | 0                     | 0%                |
| de 501 a 700                            | 0                     | 0%                |
| Acima de 700                            | 0                     | 0%                |
| <b>Total</b>                            | <b>30</b>             | <b>100%</b>       |

**Tabela 33: Quantidade de Transações Mensais**



**Gráfico 38: Quantidade de Transações Mensais**

O volume de documentos enviados ao escritório de contabilidade está abaixo de 200 documentos por mês em 100% das empresas consultadas. Se considerarmos 25 dias úteis para empresas comerciais tem-se uma média de 8 documentos por dia. Isso representa um número muito pequeno mesmo para uma microempresa. Assim, a informação do contador (MARQUES, 2010) que as empresas não enviam todos os documentos para contabilização é reforçada, bem como justifica a resposta de que a contabilidade só serve para atender à fiscalização e, portanto, não fornece informações confiáveis para serem base para o gerenciamento da empresa.

## 5. CONCLUSÕES

O Empresário da Micro e Pequena Empresa é um empreendedor com características especiais, que o diferenciam daqueles dos grandes empreendimentos, que possuem ao seu dispor recursos necessários para implementar suas ideias da forma cientificamente correta. Há algum tempo, o empresário da Micro e Pequena Empresa dependia apenas da sua capacidade de conviver com as adversidades da falta de recursos, físicos, financeiros e intelectuais, o que muitas vezes não era suficiente para a sobrevivência do negócio. Assim, seus sonhos desvaneciam-se em curto espaço de tempo, transformando-se em frustrações.

Nos últimos anos, entretanto, esse cenário está mudando para melhor. O empresário está se preparando mais para montar o seu negócio, identificando oportunidades de negócios em vez de simplesmente achar que determinado ramo é lucrativo, e investindo mais tempo com o plano de negócios. O nível de escolaridade aumentou; tem participado mais de cursos e seminários; tem recorrido mais a entidades como o SEBRAE e Associações de Classe. Existe uma preocupação maior do governo em facilitar a sobrevivência das pequenas empresas através de legislação como o SIMPLES.

Tudo isso tem feito com que as micro e pequenas empresas tenham aumentado a sua longevidade, conforme foi constatado pelas pesquisas realizadas pelo SEBRAE.

Entretanto, no que se refere ao objetivo deste estudo, que é avaliar como é feita a gestão dessas empresas, constatou-se que neste quesito não tem havido evolução significativa. A contabilidade, que é a base das informações para o planejamento e o controle gerencial, ainda continua sendo considerada como “um mal necessário/obrigatório”, servindo apenas para

atender às exigências legais fiscais. Este fato foi constatado através das pesquisas realizadas pelo SEBRAE e confirmado por este estudo. As micro e pequenas empresas ainda continuam fazendo seus controles de forma pouco profissional, centralizados na figura do dono da empresa.

A amostra obtida para este estudo é composta de empresas sobreviventes no seu mercado de atuação, quase todas com mais de 5 anos de existência, sendo 46% de 6 a 15 anos e 50% acima de 15 anos. No entanto, essas empresas apenas sobreviveram, o que é um ponto positivo, porém, não suficiente para o propósito de uma empresa que é o seu crescimento. Continuam sendo administradas somente pelo dono e sem informações gerenciais formalizadas. Isto explica o não crescimento dessas empresas, apesar do longo tempo em atividade, pois dependem da capacidade física e mental de uma única pessoa. Assim seu crescimento é limitado em função da capacidade individual do dono da empresa para gerir o negócio.

A resposta ao problema da pesquisa é que os relatórios fornecidos pelo escritório de contabilidade, na amostra pesquisada, não são os relatórios normalmente utilizados no gerenciamento das empresas. São relatórios incompletos e não fazem parte do processo de gestão dessas empresas.

Quanto aos objetivos da pesquisa, verificou-se que existem restrições técnicas e financeiras para a geração da informação gerencial. As restrições técnicas são de responsabilidade do próprio empresário que não envia ao escritório os dados necessários para a geração de relatórios confiáveis e proveitosos. As restrições financeiras decorrem da interpretação do empresário quanto ao valor da informação gerencial, achando os custos dos honorários do escritório muito elevados. Não existem dificuldades técnicas para a disponibilização da informação gerencial desde que o empresário envie ao escritório os dados necessários para a elaboração dos relatórios.

O fato da fiscalização estar se aparelhando melhor, através da informática, para validar as informações fornecidas pelos empresários, com o cruzamento das informações de fornecedores e clientes, forçará os empresários de micro e pequenas empresas a darem mais atenção à contabilidade. Assim, com informações contábeis mais acuradas, o próprio empresário poderá fazer uso delas para a gestão do negócio.

Com o acirramento da fiscalização, também os contadores deverão estar preparados para fornecer serviços de melhor qualidade tanto nos registros contábeis quanto no assessoramento aos seus clientes.

Sugerem-se estudos sobre a gestão de micro e pequenas empresas com mais de cinco anos de atividade com o intuito de verificar porque essas empresas apesar da falta de informações gerenciais estruturadas, como foi constatado neste estudo, continuam em atividade.

Como este trabalho foi baseado em um único escritório de contabilidade, seria importante uma pesquisa para saber se outros escritórios têm o mesmo perfil de empresários e como eles estão se preparando para uma nova realidade de controle mais acirrado por parte da fiscalização, através da informatização e cruzamento de informações.

## Referências:

- ANTONY, R. N., & GOVINDARAJAN, V. *Sistemas de Controle Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2006
- ASSAF NETO, A., & SILVA, C. A. *Administração do Capital de Giro* (3ª ed.). São Paulo: Atlas, 2006
- BOAVENTURA, W. R. *A Contabilidade Gerencial e a Micro e Pequena Empresa - Estudo de um Sistema de Registros e Informações, Dissertação de Mestrado*. São Paulo: UNIFECAP, 2003
- BORBA, J. A., MARTENDAL, T., & MURCIA, F. D.-R. *Analisando o perfil das empresas familiares de pequeno porte de Santa Catarina : Um estudo múltiplo de casos*. São Paulo: VIII Semead, 2005
- BRASIL. *Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006*. Brasília, 2006
- BRIGHAM, E. F., GASPENSKI, L. C., & EHRHARDT, M. C. *Administração Financeira - Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 2001
- CARRARI, D. *Empreendedores - O blog da Caixa - Brasil comemora Dia da Pequena Empresa com Otimismo*. 05/10/10. Disponível em: <http://www.blogdosempreendedores.com.br/2010/10/05/brasil-comemora-dia-da-pequena-empresa-com-otimismo/>. Acesso em 29 mar 2011.
- CATELLI, A. *Controladoria - Uma Abordagem da Gestão Econômica - GECON*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006
- CORRÊA, A. C., MATIAS, A. B., & VICENTE, E. F. *Balanço Perguntado: Uma Metodologia de Obtenção de Demonstrativos Financeiros de Micro e Pequenas Empresas*. IX Semead, agosto de 2006
- CURADO, R. S. *Gestão Financeira das Micro e Pequenas Empresas*, Entrevista concedida a J. E. F. Lopes em outubro de 2010

- FREZATTI, F. *Gestão do Fluxo de Caixa Diário*. São Paulo: Atlas, 1997
- HENDRIKSEN, E. S., & BREDAS, M. F. *Teoria da Contabilidade*. São Paulo: Atlas, 1999
- IUDÍCIBUS, S. de. *Teoria da Contabilidade*. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2006
- IUDÍCIBUS, S. de & MARION, J. C. *Introdução à Teoria da Contabilidade*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002
- IUDÍCIBUS, S. de, MARTINS, E., & GELBCKE, E. R. *Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações (Aplicável às demais Sociedades)*. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2007
- KOTLER, P. *Administração de Marketing - Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008
- LEONE, G. S. *Curso de Contabilidade de Custos*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008
- LOPES, J. E. F. *Cálculo do Preço de Venda*. disponível em ABLAC: <http://blog.ablac.com.br/2009/01/30/calculo-do-preco-de-venda/>. Acesso em 18 out 2010
- LUNA, S. V. *Planejamento de Pesquisa - Uma Introdução*. São Paulo: PUC-SP, 2003
- MACCARI, E. A., & SAUAIA, A. C. *Aderência de Sistemas de Informação na Tomada de Decisão: Um Estudo Multicaso com Jogos da Empresa*. Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação, São Paulo, v. 3, n.3, p. 371-388. 1979
- MARCOVITCH, J. *Contribuição ao Estudo da Eficácia Organizacional, Tese de Doutorado*. São Paulo: FEA/USP, 1972
- MARQUES, G. As relações entre as empresas e o escritório de contabilidade. Entrevista concedida a J. E. F. : Carapicuíba. out 2010
- MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2008

- MARTINS, O. S. *O Planejamento em Micro e Pequenas Empresas Comerciais, Monografia*. Paraíba: Universidade Estadual da Paraíba, 2005
- MATARAZZO, D. C. *Análise Financeira de Balanços*. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008
- MORAES, G. D., & FILHO, E. E. *Gestão Estratégica da Informação auxiliada pela Tecnologia da informação: um estudo de sua contribuição para as pequenas empresas. VIII Semead*, 2005
- NAKAGAWA, M. *Introdução à Controladoria*. São Paulo: Atlas, 1993
- OLEIRO, W. N., DAMEDA, A. D., & VICTOR, F. G. *O Uso da Informação Contábil na Gestão de Micro e Pequenas Empresas atendidas pelo Programa de Extensão Empresarial. NEE/FURG. Sinergia, XI. v.2, p. 37-47.2007*
- OLIVEIRA, A. B. Planejamento, Planejamento de Lucro. In: A. Catelli, *Controladoria - Uma Abordagem da Gestão Econômica - GECON*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006
- OLIVEIRA, D. *Sistemas de Informações Gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais*. São Paulo: Atlas, 2004
- OSTRONOFF, H. *Indústrias do setor de produção de metal primário consolidam projetos de autogeração*. Revista Alumínio 13ª ed., 2007
- PADOVEZE, C. L. *Contabilidade Gerencial - Um enfoque em sistema de informação contábil*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2008
- PEREIRA, C. A. Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia. In: A. Catelli, *Controladoria - Uma Abordagem da Gestão Econômica - GECON*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006. p.35-80
- PINTO, A. A. *Demonstração dos Fluxos de Caixa: Uma contribuição para a melhoria de sua capacidade estimativa. Dissertação de mestrado*. São Paulo: PUC-SP, 2005
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social - I Métodos e Técnicas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999

ROSS, S. A., WESTEERFIELD, R. W., & JAFFE, J. F. *Administração Financeira - Corporate Finance*. São Paulo: Atlas, 2007

SAUAIA, A. C., & SYLOS, A. Plano Empresarial e 4 Etapas. *Caderno de Pesquisas em Administração*, v.11, 1º TRIM 2000

SBA - Small Business Administration. *Business Creation in the United States: Entry, Startup Activities, and the launch of new ventures.*, disponível em [http://www.sba.gov/advo/research/sbe\\_08\\_ch07.pdf](http://www.sba.gov/advo/research/sbe_08_ch07.pdf). Acesso em outubro de 2010

\_\_\_\_\_. *The Small Business Economy - A Report to the President*. disponível em <http://www.sba.gov/>. Acesso em 27 de outubro de 2010

SEBRAE. *Como Elaborar um Plano de Negócio*. disponível em [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/\\$File/NT000361B2.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/797332C6209B4B1283257368006FF4BA/$File/NT000361B2.pdf). Acesso em 24 de outubro de 2010

SEBRAE; DIEESE. *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa*. 3ª ed. Brasília; São Paulo: SEBRAE; DIEESE, 2010

SEBRAE-SP. *A mulher Empresária*. São Paulo: SEBRAE, 1996

\_\_\_\_\_. *O SIMPLES nas MPEs Paulistas em 1998*. São Paulo: SEBRAE, 1998

\_\_\_\_\_. *A Gestão de Custos nas MPEs Paulistas - Um estudo Exploratório*. São Paulo: SEBRAE, 2002

\_\_\_\_\_. *10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas*. São Paulo: SEBRAE, 2008a

\_\_\_\_\_. *As Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) nas MPEs Brasileiras*. São Paulo: SEBRAE, 2008b

\_\_\_\_\_. *Cenários para as MPEs no Brasil - 2009-2015*. São Paulo: SEBRAE, 2009a

\_\_\_\_\_. *O Financiamento das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no Brasil*. São Paulo: SEBRAE, 2009b

SEVERINO, A. J. *Metodologia do Trabalho Científico*. 22ª ed. São Paulo: Cortez Editora, 2006

SILVA, A. C. *Metodologia da Pesquisa Aplicada à Contabilidade*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006

UEDO, R. B., & NOVA, S. P. *Um estudo sobre a percepção do micro e pequeno empresário sobre a importância da Contabilidade no processo de tomada de decisão*. IX Semead, 2006

USP, Equipe de Professores. *Contabilidade Introdutória*. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2008

WELSCH, G. A. *Orçamento empresarial*. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007

## **APÊNDICE A**

| PUC-SP   |  | Pontifícia Universidade Católica de São Paulo   |                                     |
|--|--|---|-------------------------------------|
|  |  | Mestrado em Ciências Contábeis                  |                                     |
| QUESTIONÁRIO DIRIGIDO AOS EMPRESÁRIOS  |  |   |                                     |
| Razão Social   |  | Ramo  |                                     |
| Contato  | Fone/Fax   | Tempo em Atividade                              | anos                                |
| 1 Qual o faturamento anual de sua empresa?   |  |   |                                     |
| <input type="checkbox"/> Até R\$ 240.000   | <input type="checkbox"/> De R\$ 240.000 a R\$ 2.400.000                | <input type="checkbox"/> Acima de R\$ 2.400.000 |                                     |
| 2 Qual o No. de funcionários existente   |  |   |                                     |
| <input type="checkbox"/> Até 9   | <input type="checkbox"/> de 10 a 19                                    | <input type="checkbox"/> de 20 a 49             | <input type="checkbox"/> de 50 a 99 |
| <input type="checkbox"/> mais de 99  |  |   |                                     |
| 3 Que tipos de informações e ou relatórios gerenciais utiliza ou gostaria de utilizar (U ou G)?            |  |   |                                     |
| <input type="checkbox"/> Fluxo de Caixa  | <input type="checkbox"/> Demonstração de Resultados                    | <input type="checkbox"/> Balancete              |                                     |
| <input type="checkbox"/> Elaboração do Preço de Venda  | <input type="checkbox"/> Orçamento                                     | <input type="checkbox"/> Balanço                |                                     |
| <input type="checkbox"/> Plano de Negócios   | <input type="checkbox"/> Simulação                                     | <input type="checkbox"/> Outros (especificar)   |                                     |
| 4 Os itens assinalados com G (gostaria) na questão anterior, não são aplicados por quais motivos?          |  |   |                                     |
| <input type="checkbox"/> Seria muito difícil face a realidade da empresa                                   | <input type="checkbox"/> Outros ( especificar )                        |   |                                     |
| <input type="checkbox"/> Não tem tempo para aplicá-los   | _____  |   |                                     |
| <input type="checkbox"/> Alto custo de implantação e manutenção  | _____  |   |                                     |
| <input type="checkbox"/> A equipe não domina as técnicas necessárias                                       | _____  |   |                                     |
| 5 Como são efetuados os registros das transações?  |  |   |                                     |
| <input type="checkbox"/> Sistema Informatizado   | <input type="checkbox"/> Fichas de registros                           | <input type="checkbox"/> Cópia de documento     |                                     |
| <input type="checkbox"/> Em pastas por vencimento  | <input type="checkbox"/> Através de controle bancário                  |   |                                     |
| 6 Quem faz o gerenciamento da empresa?   |  |   |                                     |
| <input type="checkbox"/> Próprio dono  | <input type="checkbox"/> Dono + auxiliar                               | <input type="checkbox"/> Contador               |                                     |
| <input type="checkbox"/> Gerentes  | <input type="checkbox"/> Outros (especificar)                          |   |                                     |
| 7 Qual o regime de apuração de lucro adotado?  |  |   |                                     |
| <input type="checkbox"/> Simples   | <input type="checkbox"/> Lucro Real                                    | <input type="checkbox"/> Contabilidade interna  |                                     |
| <input type="checkbox"/> Lucro Presumido   |  | <input type="checkbox"/> Contabilidade externa  |                                     |
| 8 No caso de contabilidade terceirizada, qual a frequência e que tipos de relatório recebe?                |  |   |                                     |
| <input type="checkbox"/> Balancete   | <input type="checkbox"/> mensal  | <input type="checkbox"/> trimestral             | <input type="checkbox"/> anual      |
| <input type="checkbox"/> D.R.E   | <input type="checkbox"/> mensal  | <input type="checkbox"/> trimestral             | <input type="checkbox"/> anual      |
| <input type="checkbox"/> Balanço   | <input type="checkbox"/> trimestral                                    | <input type="checkbox"/> semestral              | <input type="checkbox"/> anual      |
| <input type="checkbox"/> Outros (especificar)  | Periodicidade  |   |                                     |
| 9 Os relatórios recebidos da contabilidade são utilizados no gerenciamento da empresa?                     |  |   |                                     |
| <input type="checkbox"/> Sim   | Como?  | _____   |                                     |
| <input type="checkbox"/> Não   | Porque?  | _____   |                                     |
| 10 Em sua opinião, quais são suas maiores carências?   |  |   |                                     |
| <input type="checkbox"/> Capital de giro   | <input type="checkbox"/> Limitação de recursos p/gerenciamento         |   |                                     |
| <input type="checkbox"/> Melhor planejamento das atividades  | <input type="checkbox"/> Controles práticos e simples                  |   |                                     |
| <input type="checkbox"/> Incentivos fiscais  | <input type="checkbox"/> Assessoria de gestão                          |   |                                     |
| <input type="checkbox"/> Outros (especificar)  |  |   |                                     |
| 11 Quais os motivos para não utilização de serviços de assessoria contábil gerencial na gestão da empresa? |  |   |                                     |
| <input type="checkbox"/> Escritório não presta este serviço  | <input type="checkbox"/> Relatórios são defasados                      |   |                                     |
| <input type="checkbox"/> Custo dos honorários  | <input type="checkbox"/> Relatórios não refletem a realidade           |   |                                     |
| <input type="checkbox"/> Auto gestão   | <input type="checkbox"/> Outros (especificar)                          |   |                                     |
| 12 Qual sua opinião, de maneira geral, sobre o uso da contabilidade na gestão da empresa?                  |  |   |                                     |
| <input type="checkbox"/> O modelo é muito burocrático  | <input type="checkbox"/> Só serve para atender a fiscalização          |   |                                     |
| <input type="checkbox"/> Só reflete dados passados   | <input type="checkbox"/> Não possui estrutura para aplicar as técnicas |   |                                     |
| <input type="checkbox"/> Outros (especificar)  |  |   |                                     |
| 13 Qual a quantidade de transações de: vendas, compras, cheques, duplicatas, etc. mensal?                  |  |   |                                     |
| <input type="checkbox"/> até 200   | <input type="checkbox"/> de 301 a 500                                  | <input type="checkbox"/> acima de 700           |                                     |
| <input type="checkbox"/> de 201 a 300  | <input type="checkbox"/> de 501 a 700                                  |   |                                     |
| Colaborador  |  | Data  |                                     |

Adaptado de: Boaventura, W. R.