



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E SOCIAIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**GÊUCIONE ALVES DE LIMA**

**PRÁTICAS GERENCIAIS UTILIZADAS PELAS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS: UM ESTUDO NO SETOR VAREGISTA DE  
SUPERMERCADOS DA CIDADE DE POMBAL**

**SOUSA - PB  
2008**

**GÊUCIONE ALVES DE LIMA**

**PRÁTICAS GERENCIAIS UTILIZADAS PELAS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS: UM ESTUDO NO SETOR VAREGISTA DE  
SUPERMERCADOS DA CIDADE DE POMBAL**

**Monografia apresentada ao Curso de  
Ciências Contábeis do CCJS da  
Universidade Federal de Campina  
Grande, como requisito parcial para  
obtenção do título de Bacharela em  
Ciências Contábeis.**

**Orientadora: Professora Esp. Nadflânia Duarte Meira.**

**Coorientador: Professor Me. José Ribamar Marques de Carvalho.**

**SOUSA - PB  
2008**

GÊUCIONE ALVES DE LIMA

PRÁTICAS GERENCIAIS UTILIZADAS PELAS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS: UM ESTUDO NO SETOR VAREJISTA DE SUPERMERCADOS  
DA CIDADE DE POMBAL

Monografia apresentada em: 08 de Julho de 2008, ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Campina Grande, em cumprimento dos requisitos necessários para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

BANCA EXAMINADORA:

---

Esp. Nadflânia Duarte Meira  
Professora Orientadora

---

Msc. Victoria Puntriano Zuniga  
Professora Examinadora

---

Esp. Simone César de Farias  
Professora Examinadora

Sousa - PB  
2008

## DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Por este termo, eu, abaixo assinado, assumo a responsabilidade de autoria do conteúdo do referido Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado: **Práticas contábeis gerenciais utilizadas pelas micro e pequenas empresas: Um estudo no setor varejista de supermercados da cidade de Pombal**, estando ciente das sanções legais previstas referentes ao plágio. Portanto, ficam, a instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, pela veracidade e originalidade desta obra.

Sousa, 08 de Julho de 2008.



Gêucione Alves de Lima

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem Ele, nada seria possível e não estaríamos aqui reunidos, desfrutando, juntos, destes momentos que nos são tão importantes.

Aos meus pais Francisco e Geralda; pelo esforço, dedicação e compreensão, em todos os momentos desta e de outras caminhadas.

Às minhas irmãs Francigêuda e Géanny por me apoiarem sempre em minhas decisões.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me dado à oportunidade de estar no mundo.

Aos meus pais, Francisco e Geralda, por todo o amor, compreensão e apoio a mim destinados.

Às minhas irmãs Francigêuda e Gêanny por estarem sempre ao meu lado me dando conselhos, e às vezes, simplesmente caladas apenas a me ouvir. Eu às amo de coração.

Aos amigos da Universidade pelos momentos alegres e tristes compartilhados, pois nestes momentos encontrei mais que amigos; encontrei irmãos.

Aos professores Nadflânia e Ribamar, por me concederem o prazer e a honra de tê-los como orientadores e por me proporcionarem aprendizado e crescimento conjuntos e contínuos, fatores importantes na busca da qualidade.

Ofereço esta página a todos que colaboraram direta ou indiretamente para a concretização deste sonho.

Que os versos do dia-a-dia formem os mais belos poemas da poesia da vida de todos.  
Muito obrigada!

Não basta saber, é preciso aplicar. Não  
basta querer é preciso fazer.  
Goethe

## RESUMO

A presente pesquisa de natureza qualitativa, quantitativa, bibliográfica, descritiva e de campo, teve como objetivo geral verificar as práticas gerenciais utilizadas pelas micro e pequenas empresas do comércio varejista de supermercados da cidade de Pombal. Para atender aos objetivos pretendidos foram realizadas revisões da literatura sobre o assunto exposto e através da aplicação de um questionário foi possível identificar e analisar as principais práticas gerenciais utilizadas na gestão das empresas desse setor. Destacou-se a necessidade da implantação de um sistema de informações, que de forma clara e precisa auxiliem os gestores no desempenho de suas atividades operacionais contribuindo para sua continuidade. O trabalho retrata ainda que a maioria dos micro e pequenos empreendedores do setor varejista de supermercados da cidade de Pombal tem seus comércios estabilizados e duradouros, utilizando como ferramenta primordial para dar suporte a tomada de decisão sua intuição, bem como o controle de caixa, controle de despesas financeiras e de prazos de vendas, adota métodos para avaliar os clientes e têm conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes. Sendo estas as práticas gerenciais mais utilizadas pelas empresas do setor varejista de supermercado da Cidade de Pombal.

Palavras-Chave: Práticas Gerenciais, Sistemas de Informação, Controladoria.

## ABSTRACT

The present research of descriptive, bibliographic, qualitative, quantitative and nature field has as general aim to check the administrative practice utilized by micro and small company of retail commerce of the supermarkets in the Pombal town. To answer the aims intended were realized literature reviews about the subject on show and through of the application of the a questionnaire was possible to identify and to analyse the main administrative practice utilized in the management of the company of this sector. Sticked out the necessity of implantation of the informations system, that of clear form and accurate relieve the administrator in the performance of their operational activities contributing to continuity. This work depict which the major of the micro and small enterprises of retail sector of the supermarkets of Pombal town has commerces establishment and lasting, using as main tool to give support take decision its intuition, well as the control cashier financial expenses control and of sale delay, adopt methods to evaluate the client and has knowledge of the potentiality and faintness of the competition. Therefore, the control cashier, financial expenses control, strategie relationship short price and the intuition of the enterprising are the administrative practices more utilized by company of retail sector of the supermarket of Pombal town.

Key-words: Administrative Practice, Informations System, Controllership.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### LISTA DE QUADROS

Quadro 01	VISÃO RESUMIDA DO PROCESSO DE GESTÃO.....	31
Quadro 02	LIMITES DO SIC.....	40

### LISTA DE FIGURAS

Figura 01	POSIÇÃO DA CONTROLADORIA NA ENTIDADE.....	26
Figura 02	COMPARATIVO ENTRE AS CONTABILIDADES FINANCEIRA E GERENCIAL	29
Figura 03	O SUBSISTEMA INSTITUCIONAL.....	33
Figura 04	VISÃO SISTÊMICA DO MODELO DE GESTÃO.....	34
Figura 05	FLUXO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS.....	42
Figura 06	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES .....	45
Figura 07	FLUXO DAS INFORMAÇÕES DAS ÁREAS OPERACIONAIS PARA A CONTABILIDADE.....	47
Figura 08	SISTEMA INTEGRADO DE INFORMAÇÕES EMPRESARIAIS.....	48

## LISTA DE TABELAS

Tabela 01	FUNÇÃO DO ENTREVISTADO.....	49
Tabela 02	TEMPO DO ENTREVISTADO NA FUNÇÃO.....	50
Tabela 03	FAIXA DE IDADE DO ENTREVISTADO.....	50
Tabela 04	GRAU DE ESCOLARIDADE DO ENTREVISTADO.....	50
Tabela 05	PORTE DA EMPRESA ENTREVISTADA.....	51
Tabela 06	TEMPO DE EXISTÊNCIA DA EMPRESA.....	51
Tabela 07	NÚMERO DE EMPREGADOS DA EMPRESA.....	51
Tabela 08	FATURAMENTO BRUTO ANUAL.....	52
Tabela 09	CONTROLES DE GESTÃO.....	52
Tabela 10	PRÁTICAS GERENCIAIS QUE DIFICULTAM O CONTROLE.....	53
Tabela 11	PRÁTICAS GERENCIAIS.....	54
Tabela 12	PRÁTICAS GERENCIAIS RELACIONADAS AO MARKETING.....	54
Tabela 13	PRÁTICAS GERENCIAIS DE RELACIONAMENTO EMPRESARIAL.....	55
Tabela 14	RECURSOS UTILIZADOS PARA DAR SUPORTE ÀS DECISÕES NO GERENCIAMENTO DOS NEGÓCIOS.....	56
Tabela 15	DEMONSTRATIVOS CONTÁBEIS UTILIZADOS.....	56
Tabela 16	BOM CONHECIMENTO DO MERCADO X CONHECIMENTO DAS POTENCIALIDADES E FRAQUEZAS DOS CONCORRENTES.....	58
Tabela 17	TEMPO DE EXISTÊNCIA DA EMPRESA X APROVEITAMENTO DAS OPORTUNIDADES DE NEGÓCIOS.....	59

## SUMÁRIO

### CAPÍTULO I

<b>1 APRESENTAÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 Tema e problema da pesquisa .....	15
1.2 Justificativa da pesquisa.....	16
1.3 Objetivos da pesquisa.....	17
1.3.1 Objetivo geral.....	17
1.3.2 Objetivos específicos.....	17
1.4 Procedimentos Metodológicos.....	18
1.4.1 Quanto à abordagem do problema.....	18
1.4.2 Classificação quanto aos meios.....	18
1.4.3 Classificação quanto aos fins.....	19
1.4.4 Universo.....	19
1.4.5 Amostra.....	20
1.4.6 Coleta de dados.....	20
1.4.7 Tratamento dos dados.....	20
1.4.8 Hipóteses da pesquisa.....	20

### CAPÍTULO II

<b>2 CLASSIFICAÇÃO DE MICRO EMPRESA (ME) E EMPRESA DE PEQUENO PORTE.</b> 21	<b>21</b>
2.1 Classificação segundo o SEBRAE.....	21
2.2 Classificação segundo a lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.....	22

### CAPÍTULO III

<b>3 DA CONTABILIDADE À CONTROLADORIA</b> .....	<b>23</b>
3.1 A Contabilidade.....	23
3.2 A Controladoria.....	25
3.3 Contabilidade gerencial.....	27
3.3.1 Ferramentas gerenciais.....	30
3.4 Modelo de gestão.....	31
3.4.1 A formação de um modelo de gestão .....	32
3.4.2 Características do modelo de gestão.....	33
3.5 Processo de gestão.....	35
3.6 A empresa como sistema.....	36
3.7 Sistema de Informação.....	37
3.7.1 Sistema de informação contábil e a otimização dos processos de gestão.....	38
3.7.2 Subsistema de Informação Gerencial.....	41

3.7.3 Subsistema de Informação Gerencial.....	43
3.7.4 A contabilidade dentro do SIG (Sistema de Informação Gerencial).....	46
3.7.5 Modelo de Sistema de Informação (SI).....	47
<b>CAPITULO IV</b>	
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>49</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>60</b>
<b>REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....</b>	<b>62</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>67</b>

## CAPÍTULO I

### 1 APRESENTAÇÃO

O grande avanço da economia, competitividade e da tecnologia nas últimas décadas, pode ter contribuído para que os administradores cheios de dúvidas e incertezas procurem meios de se adequarem as crescentes mudanças e exigências do meio no qual estão inseridos; verifica-se que a necessidade dos administradores apresentarem aos seus clientes, fornecedores, bancos e demais interessados um modelo de gerenciamento que melhor se adapte a sua situação, pois segundo Eldenburg, (2007, p.4) “os administradores tomam decisões erradas quando são incapazes de reconhecer e levar em conta suas incertezas”.

Com isso, observa-se a importância da análise da real situação da empresa e a criação e implantação de sistemas ou modelos de gestão que lhes conceda um resultado aprazível, capacidade competitiva e a continuidade institucional. Prá, (2007, pg.27) diz que: “a controladoria, passou a ser o meio de registro dos mais diversos tipos de negócios e hoje pode ser considerada como principal instrumento de controle de uma empresa, objetivando a tomada de decisões, além de fornecer base de dados para uma perfeita elaboração de planejamento”.

Moscove e Simkim, (1990, pg.148) afirmam que a “Controladoria desempenha um importante papel no êxito empresarial, tendo como missão primordial a geração de informações relevantes para a tomada de decisão no âmbito da organização”.

Neste sentido, observa-se a importância da controladoria aplicada a gestão das empresas de micro e pequeno porte, em especial ao comércio varejista de supermercados situados em Pombal, objetivando um melhor controle gerencial de suas atividades através do uso adequado das ferramentas gerenciais criando e implantando sistemas informacionais que auxiliem e principalmente consiga evitar o fechamento de suas atividades, orientando-as na execução de suas metas sobretudo sem ferir suas crenças e valores.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA

Observa-se uma grande expansão das atividades econômicas, que fazem com que aumente o nível de competitividade entre as empresas, exigindo por parte dos gestores nas tomadas de decisões, ações seguras, voltadas para o equilíbrio econômico financeiro da empresa, fazendo uso das ferramentas gerenciais que dão apoio e sustentabilidade a estas ações.

Segundo Garcia (2003, p.43), "na medida em que aumenta a complexidade dos negócios realizados pelas organizações, escassez de recursos e o crescimento da competitividade, acentuam-se, cada vez mais, a importância da geração de instrumentos a serem aplicados na gestão empresarial".

Neste sentido, observa-se a crescente necessidade da criação e implantação de sistemas que supram as necessidades gerenciais das empresas.

Segundo JOHNSON, (2002, p.59), estas necessidades informativas são a cada dia maior, exigindo que a Controladoria deva agir de forma pró-ativa em relação a estas necessidades.

Considerando a grande importância da utilização das práticas gerenciais nas empresas em estudo (supermercados), o presente trabalho realizou uma pesquisa de campo, através da aplicação de questionário, em seguida realizou-se análise descritiva dos dados coletados no intuito de verificar se há uma relação entre o porte da empresa e a utilização das ferramentas gerenciais e se há relação entre o bom conhecimento do mercado e o conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes e se existe relação entre o tempo de existência da empresa e o aproveitamento das oportunidades de negócio.

Mediante o exposto, definiu-se o seguinte questionamento: Quais as práticas gerenciais utilizadas no setor de comércio varejista de supermercado de micro e pequeno porte da cidade de Pombal?

## 1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

As empresas devidamente registradas, no Brasil, até o ano de 2001 alcançavam 4,63 milhões de unidades. Desse total, 99,2% são representadas por micro e pequenas empresas, e apenas 0,3% são de grande porte, conforme dados do SEBRAE (2004). Ressalta-se ainda, segundo esses dados, que da população empregada em empresas formais, 56,1% estão alocados em micro e pequenas empresas.

De acordo com a pesquisa as empresas de micro e pequeno porte são de grande relevância para o desenvolvimento social e econômico brasileiro. Todavia, as atividades dessas organizações estão sendo encerradas cada vez mais cedo, de acordo com uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2004). A Taxa de Mortalidade na região Nordeste para empresas constituídas e registradas nos anos de 2000, 2001 e 2002, ou seja, com 4, 3 e 2 anos de constituição respectivamente em relação ao ano de 2004, é a seguinte: 46,7% do total de empresas encerram suas atividades com 2 anos de constituição (2002); 53,4% do total de empresas encerram suas atividades com 3 anos de constituição (2001); 62,7% do total de empresas encerram suas atividades com 4 anos de constituição (2000).

Mediante a análise destes dados, onde é visto um alto índice de encerramento das atividades dessas empresas, indícios mostram uma crescente falta de análise e pesquisas de campo no auxílio às tomadas de decisões, observando que muitos gestores iniciam seus negócios, tendo como ferramenta sua intuição e o desejo de torna-se independente economicamente, o que demonstra a falta da utilização de outras práticas gerenciais, resultando no encerramento destas atividades antes mesmo de completar um ano de vida.

É visto que para a sobrevivência das empresas de micro e pequeno porte, onde se observa frequentemente a presença do proprietário como gestor, torna-se necessária a utilização das ferramentas gerenciais, para dar consistência à tomada de decisão dessas atividades, aumentando sua capacidade de gerenciamento, diminuindo suas incertezas e fazendo com que suas atividades tornem-se seguras e garantam o sucesso de sua empresa.

As Micro Empresas (ME) e as Empresas de Pequeno Porte (EPP) na cidade de Pombal devidamente registradas e cadastradas no Cadastro dos Dirigentes Lojistas (CDL) e na Associação dos Comerciantes de Pombal (ACP) podem ter grande representatividade econômico financeira na cidade, no entanto observa-se que estas empresas vêm enfrentando dificuldades para se manterem ativas e estas dificuldades se dão freqüentemente a falta de habilidade por parte dos gestores e a não utilização das ferramentas gerenciais.

Segundo Resnik (1990, p.3) o que determina a sobrevivência de uma empresa é uma administração eficiente, e neste sentido pode-se dizer que ser eficiente é realizar as ações da empresa de tal forma que se cheguem a ótimos resultados.

Portanto, justifica-se o presente estudo, tendo em vista que o mesmo detalha as práticas gerenciais utilizadas pelas micro(ME) e pequenas(EPP) empresas do setor de supermercado da cidade de Pombal, na tentativa de proporcionar informações relevantes que possam contribuir para a sobrevivência dessas organizações.

### 1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

#### 1.3.1 OBJETIVO GERAL

Visando resolver o problema de pesquisa definiu-se o seguinte objetivo geral:

Verificar quais as práticas contábeis gerenciais utilizadas pelas micro e pequenas empresas do comércio varejista de supermercados da cidade de Pombal.

#### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para atender ao objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Realizar uma revisão da literatura sobre o assunto exposto;

b) Contextualizar e definir conceitos de Micro Empresa (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP);

c) Analisar as práticas contábeis gerenciais utilizadas pelas empresas de micro e pequeno porte do setor de comércio varejista de supermercados da cidade de Pombal;

## 1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 1.4.1 QUANTO A ABORDAGEM DO PROBLEMA

Esta é uma pesquisa qualitativa e quantitativa, pois foi desenvolvida através de pesquisas bibliográficas, bem como por pesquisas que expressem opiniões de forma numérica.

Conforme observa Reneker (1993)

“A pesquisa qualitativa é indutiva, isto é, o pesquisador desenvolve conceitos, idéias e entendimentos a partir de padrões encontrados nos dados, ao invés de coletar dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos preconcebidos”.

E segundo Souza, (2007, p.39) a pesquisa quantitativa caracteriza-se pelo emprego da quantificação tanto no processo de coleta de dados quanto na utilização de técnicas estatísticas para o tratamento dos mesmos.

Observa-se, portanto na presente pesquisa a presença de bibliografias, bem como de dados coletados por questionários.

### 1.4.2 CLASSIFICAÇÃO QUANTO AOS MEIOS

Esta é uma pesquisa bibliográfica, pois, realizou-se por intermédio de pesquisas em livros, revistas, artigos e estudos científicos.

Souza (2007, p.40), diz que a pesquisa bibliográfica, consiste da obtenção de dados através de fontes secundárias, utiliza como fontes de coleta de dados materiais

publicados, como: livros, periódicos científicos, revistas, jornais, teses, dissertações, materiais cartográficos e meios audiovisuais, etc.

No entanto, também foi consultada a rede mundial de informações (internet).

### 1.4.3 CLASSIFICAÇÃO QUANTO AOS FINS

Esta é uma pesquisa exploratória, pois segundo Souza (2007, p.38) “consiste em explorar o tema buscando criar familiaridade em relação a um fato ou fenômeno, geralmente feita através de um levantamento bibliográfico”.

Pode-se, portanto dizer que a pesquisa exploratória tem por finalidade, proporcionar maiores informações sobre determinado assunto, facilitar a delimitação de uma temática de estudo e como objetivo principal o aprimoramento de idéias.

O presente estudo também trata-se de uma pesquisa descritiva, pois será realizado através de levantamento de dados.

Segundo Gil (2002), uma pesquisa descritiva, tem como objetivo primordial a descrição das características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

### 1.4.4 QUANTO AO UNIVERSO

O presente trabalho caracteriza-se como estudo de campo, que teve como universo de estudo 110 empresas do comércio varejista de supermercados da cidade de Pombal.

Segundo Santos (2000), O Estudo de Campo, consiste na coleta de informações no local onde os fatos/fenômenos acontecem.

#### 1.4.5 AMOSTRA

A amostragem abrangida por esta pesquisa representa 2% dos supermercados de micro e pequeno porte da cidade de Pombal, sendo um total de 22(vinte e dois) supermercados.

#### 1.4.6 COLETA DE DADOS

Para a realização do presente trabalho será aplicado uma pesquisa de campo, através de um questionário contendo 22 (vinte e duas) questões, subjetivas, visando verificar as práticas gerenciais utilizadas pelas empresas do comércio varejista de supermercados de micro e pequeno porte da cidade de Pombal.

#### 1.4.7 TRATAMENTO DOS DADOS

O tratamento estatístico utilizado para os resultados obtidos será uma análise descritiva, com comparação de frequências e testes de hipóteses, verificados com a utilização de dois tipos de testes estatísticos (Teste Exato de Fisher e Teste Qui-quadrado de Pearson), através do software SPSS (*Statistical Package for Social Science*) versão 13.0.

#### 1.4.8 HIPÓTESE DA PESQUISA

As hipóteses da presente pesquisa foram elaboradas para testar se há relação entre a utilização de algumas práticas gerenciais.

Dessa maneira, as seguintes variáveis são testadas:

- Conhecimento do mercado onde atua;
- Conhecimento do potencial e fraqueza dos concorrentes;
- Tempo de existência das empresas;
- Aproveitamento das oportunidades de negócio.

Hipótese 1: O Bom conhecimento do mercado está relacionado ao conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes.

Hipótese 2: Existe relação entre o tempo de existência da empresa e o aproveitamento das oportunidades de negócio.

## **CAPÍTULO II**

### **2 CLASSIFICAÇÕES DE MICRO EMPRESA (ME) E EMPRESA DE PEQUENO PORTE (EPP)**

Partindo-se do objetivo geral Identificar as ferramentas gerenciais utilizadas no comércio varejista de supermercados de micro e pequeno porte na cidade de Pombal, torna-se relevante apresentar a classificação das empresas segundo o SEBRAE<sup>1</sup> e de acordo com a LEI COMPLEMENTAR Nº. 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006.

#### **2.1 CLASSIFICAÇÃO DE MICRO EMPRESA (ME) E EMPRESA DE PEQUENO PORTE (EPP) SEGUNDO O SEBRAE**

O SEBRAE para classificar o porte das empresas, utiliza o número de empregados como critério, forma utilizada para classificação também pelo IBGE<sup>2</sup>.

Desta forma, classifica-se como ME - Microempresa, EPP - Empresa de Pequeno Porte, bem como de MD - Média Empresa e de GE - Grande Empresa, as empresas ou comércios que obtiverem o seguinte número de empregados:

Micro : até 9 empregados

Pequena: de 10 a 49 empregados

Média: de 50 a 99 empregados

Grande: mais de 100 empregados

Observa-se no em tanto que esta classificação é válida apenas para fins de análise e não possui fundamentação legal, pois para fins legais as empresas classificam-se segundo a legislação do SIMPL ES NACIONAL<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

<sup>2</sup> IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

## 2.2 CLASSIFICAÇÃO DE MICRO EMPRESA (ME) E EMPRESA DE PEQUENO PORTE (EPP) SEGUNDO A LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006.

A Lei complementar nº 123, em seu Artigo 3º 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:

I – 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);

II – no caso das empresas de pequeno porte, o empresário, a pessoa jurídica, ou a ela 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).

Neste sentido é válida a apresentação do conceito de receita bruta, também segundo a lei complementar nº 123 que em seu § 1º que considera como receita bruta para fins do disposto em seu capítulo III: “O produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos”.

Neste sentido verifica-se que em sua maioria as empresas do comércio varejista de supermercados da cidade de Pombal estão classificadas como sendo Micro Empresas (ME).

---

<sup>3</sup> SIMPLES NACIONAL - Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, instituído pela Lei Complementar nº. 123, de 14 de dezembro de 2006.

## CAPÍTULO III

### 3 DA CONTABILIDADE À CONTROLADORIA

O presente capítulo consta de definições e conceitos históricos sobre a contabilidade e a controladoria, bem como será apresentado a posição da controladoria dentro do organograma funcional das entidades auxiliando aos gestores das mesmas com a utilização das ferramentas gerenciais e a formação e aplicação de sistemas gerenciais de informação e controle, que os auxiliem no processo da tomada de decisão e a formação e escolha de um modelo de gestão que melhor se adeque a missão da empresa sem ferir suas crenças e valores.

#### 3.1 A CONTABILIDADE

Zanluca (2007) conceitua a contabilidade como sendo a ciência que estuda e controla o patrimônio, representando-a de forma sistemática para servir como instrumento básico para a tomada de decisões de todos os seus potenciais usuários. Neste contexto observa-se que está entre os objetivos da contabilidade a divulgação das informações, para os seus usuários internos e externos à medida que diminui a assimetria das informações e as incertezas e fornece subsídio para as tomadas de decisões da empresa, através de metas e objetivos traçados por seus gestores.

Já o autor Sá (2002, p.46), conceitua contabilidade como sendo a ciência que estuda os fenômenos patrimoniais, preocupando-se com realidades, evidenciais e comportamentos dos mesmos, em relação à eficácia funcional das células sociais.

Neste sentido observa-se a Contabilidade como sendo um sistema de lançamentos de contas que fornece aferição do patrimônio e do fluxo da movimentação, produção e renda da empresa. Observa-se ainda que estas informações produzidas pela contabilidade apresentam o quadro da situação econômico-financeira da empresa, que se utiliza destes dados para a tomada de decisões referentes à produção.

ludícibus et al (1990, p.66), entendem a contabilidade como "um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e

análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização”.

Neste contexto pode-se dizer que a contabilidade tem por objetivo fornecer um banco de dados que possam atender aos usuários externos e internos da empresa, assim sendo, ela não apenas registra o que ocorreu, mas oferece subsídios para previsões e formulação de expectativas com bases seguras, bem como dá ciência ao fisco e ao público em geral, dos atos financeiros praticados nas empresas, o *disclosure* a evidenciação contábil que segundo Ludícibus (2000, p.116) "O *disclosure* está ligado aos objetivos da contabilidade, ao garantir informações diferenciadas para os usuários”.

Percebe-se uma evolução crescente e rápida da contabilidade como informam Oliveira e Ponte (2006, p.101), que:

Para o século XXI, as associações de contabilistas, as universidades e as próprias empresas estão imprimindo novo rumo à contabilidade, capacitando-a a atender às novas necessidades de informações num mundo de alta volatilidade. Apesar de o modelo contábil-financeiro continuar como instrumento central das mutações, não é mais o único, pois uma administração voltada para o futuro deve simular situações e decisões no presente, para obtenção de melhores resultados, assegurando, dessa forma, que as decisões dos gestores contribuirão para otimizar o desempenho da Entidade.

Segundo esses autores, verifica-se que a contabilidade vem avançando e modernizando-se, tomando novos rumos levando a administração à eficiência e eficácia, tomando o processo da tomada de decisão como o fator preponderante de bons ou maus índices de desempenho.

Observa-se ainda segundo Padoveze (2004, p.89) que a função contábil na empresa e, conseqüentemente, sua importância, implica um processo de acompanhamento e controle que perpassa todas as fases do processo decisório e de gestão e, seguramente, as etapas do planejamento.

### 3.2 A CONTROLADORIA

A posteriori serão apresentados conceitos e históricos da controladoria.

Para Kanitz (2003, p.5),

A Controladoria originou-se de pessoas que exerciam cargos de responsabilidade no departamento contábil, ou no departamento financeiro, uma vez que esses profissionais possuem uma visão ampla da empresa, capacidade essa que os tornou capazes de detectar as dificuldades e propor soluções.

Já Koliver (2005, p.13), diz que "O substantivo controladoria vem-se difundindo, em nosso País, com intensidade, em determinado quadrante da literatura técnica centrada na gestão. O processo tornou-se visível, a partir do final dos anos oitenta, e apesar do tempo decorrido, não há entre os autores unanimidade sequer no campo semântico, ou seja, sobre o significado de controladoria, e quanto a que lugar ocupa no Conhecimento Humano, em termos epistemológicos<sup>4</sup>".

De acordo com Medeiros (2002, p.31), a controladoria pode ser definida como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa. Considerando que a Ciência Contábil é a ciência do controle em todos os aspectos temporais – passado, presente, futuro e como ciência social, exige a comunicação de informação, no caso econômico à Controladoria cabe a responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades. A Controladoria é a utilização da Ciência Contábil em toda a sua plenitude.

Vê-se, portanto que se torna função da Controladoria, dentro da organização produzir estrategicamente objetivos e metas a serem realizados pela empresa, sem ferir duas crenças e valores de forma que sejam atingidas de forma eficaz e satisfatória.

Observa-se que ao longo da história do surgimento da Controladoria, que ela vem se apresentando como parceira no sucesso das empresas, pois vem auxiliando no processo de tomada de decisão, promovendo uma integração entre as diversas áreas da empresa e procurando sempre elevar seus índices de crescimento.

Dessa forma, verifica-se que há uma crescente necessidade de informações por parte das empresas, e esta necessidade vem produzindo uma significativa evolução na Controladoria, que com base em informações contábeis, oferece auxílio para a gestão empresarial.

---

<sup>4</sup> Epistemológicos – A epistemologia, também chamada teoria do conhecimento, é o ramo da filosofia interessado na investigação da natureza, fontes e validade do conhecimento.

Para Mosimann et al (1999, p.83), “a Controladoria se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia”.

Nessa concepção, pode-se dizer que a Controladoria está buscando atender as necessidades relativas aos eventos econômicos da empresa, visando atingir pela eficiência e pela eficácia um alto índice econômico financeiro para a empresa, atendendo também suas necessidades sociais e fiscais.

Segundo Mosimann et al (1993, p.96),

A Controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e principalmente da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com o fim de orientá-las para a eficácia.

Neste contexto a controladoria pode ser entendida como um conjunto ou a junção do conhecimento de outras ciências, que auxiliam as empresas em suas diversas atividades, buscando sempre uma perfeita integração entre suas crenças e valores, sem desviar-se de sua missão.

A figura abaixo apresenta a posição da controladoria dentro de um organograma operacional de uma empresa, com o propósito de dar subsídio aos gestores.

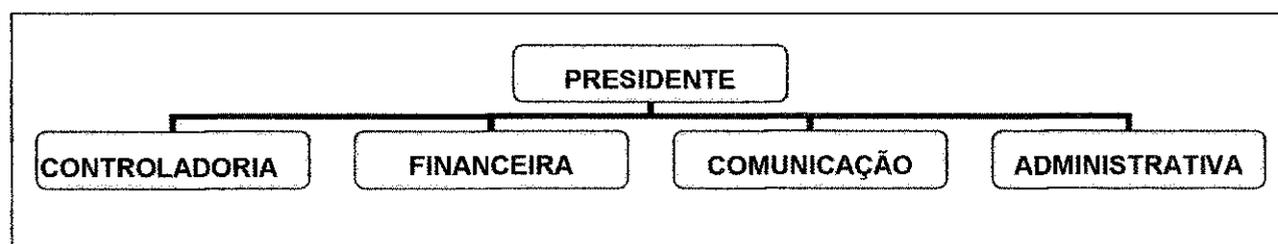


FIGURA 01: POSIÇÃO DA CONTROLADORIA NA ENTIDADE

FONTE: Oliveira e Ponte (2006, p.105).

De acordo com a figura apresentada acima, nota-se o posicionamento da função da Controladoria no organograma das entidades, como parte fundamental para os gestores que vem modernizando-se por consequência de um crescimento no mercado econômico global, no entanto as atitudes desempenhadas pela controladoria, baseia-se em um conjunto de elementos que se completam – liderança, fixação de objetivos, planejamento, implementação de ações, controle, avaliação de estoques, custos, execução de metas, qualidade e outros. Neste contexto percebe-se que a controladoria se utiliza dos conhecimentos da Contabilidade, pois sabendo usá-la

como instrumento de informação e de apoio o papel a ser desempenhado será executado de forma convicta e eficaz.

De acordo com a literatura, um dos fatores que mais contribuem para o fechamento precoce das empresas de pequeno e médio porte tem sido a falta da implantação de um correto Sistema de Gerenciamento. A controladoria como instrumento de informação e apoio a gestão, pode contribuir de maneira significativa para evitar o fechamento precoce dessas empresas, à medida que auxilia na tomada de decisão em processo de gestão como um todo.

No entanto, é importante ressaltar que a utilização da controladoria na gestão dos supermercados de micro e pequeno porte da cidade de Pombal pode ser fator determinante para a continuidade e avanço de suas atividades, diminuindo suas incertezas e aumentando a sua capacidade de gerenciamento.

### 3.3 CONTABILIDADE GERENCIAL

A Contabilidade na parte gerencial das empresas, vem se acentuando por consequência do alto índice de competição entre as empresas, que se vêm na obrigatoriedade de organizar-se gerencialmente.

Com isso, observa-se que os responsáveis pelo gerenciamento das empresas, que são os gestores, para a tomada de decisão financeira operacional e de investimentos, vêm utilizando-se das informações gerenciais fornecidas pela contabilidade, com a finalidade de auxiliar suas atividades.

Iudicibus, apud Padoveze, (2004, p.134) diz que:

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocando numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Neste sentido observa-se a contabilidade gerencial como sendo uma vertente da contabilidade geral, estando presente em suas diversas ramificações como na

contabilidade financeira, de custos e outras, tendo seu diferencial ao analisar as informações e dessa forma auxiliar no processo decisório.

Segundo Oliveira, (2002, p.27) "A atuação da Contabilidade sobre o patrimônio das entidades possibilita respostas às necessidades informacionais dos sócios ou acionistas das organizações." Neste sentido, observa-se que a contabilidade além de gerar informações gerenciais que atendam as necessidades dos gestores, possibilita a análise dos demonstrativos empresariais e constrói modelos gerenciais dentre outras funções.

Verifica-se que a gestão empresarial torna-se complexa por ser responsável por todas as atividades da empresa, neste sentido pode-se dizer que ela necessita de informações adequadas como subsídio.

Neste sentido, Zanluca (2008, p.89) diz que:

A contabilidade gerencial não "inventa" dados, mas lastreia-se na escrituração regular dos documentos, contas e outros fatos que influenciam o patrimônio empresarial e dentre as utilizações da contabilidade, para fins gerenciais, destacam-se, entre outros: Projeção do Fluxo de Caixa, Análise de Indicadores, Cálculo do Ponto de Equilíbrio, Determinação de Custos Padrões, Planejamento Tributário, Elaboração do Orçamento e Controle Orçamentário.

Observa-se, portanto que a gestão empresarial tem suas informações base, subsidiadas nos demonstrativos contábeis da empresa fornecidos pela contabilidade, o que caracteriza a importância de sua veracidade, pois por intermédio destes dados serão traçadas as diretrizes para as tomadas de decisões da empresa.

No entanto percebe-se que as empresas de pequeno e médio porte não têm em sua estrutura empresarial a presença da contabilidade gerencial propriamente dita, uma vez que o gerenciamento das mesmas é em sua maioria realizado pelo proprietário e os demais cargos são exercidos pelos familiares, o que mesmo assim não às caracteriza segundo a Lei nº 8.213/91o art. 11, § 1º, como sendo de regime familiar, pois o artigo diz que:

Entende-se como regime de economia familiar a atividade em que o trabalho dos membros da família é indispensável à própria subsistência e é exercido em condições de mútua dependência e colaboração, sem a utilização de empregados.

Mediante a importância da Contabilidade Gerencial, torna-se necessário que os proprietários dessas micro e pequenas empresas que são os gestores das mesmas,

entendam a importância da utilização de melhores práticas gerenciais para auxiliar no desempenho adequado de suas atividades, ou seja, é necessário um melhor controle interno, treinamento de pessoal, ou seja, fatores gerenciais que podem contribuir significativamente para continuidade dessas empresas.

Por tanto para compor o presente estudo torna-se relevante apresentar aos gestores das micro e pequenas empresas do comércio varejista de supermercados a importância da implantação da contabilidade gerencial em sua empresa, apresentando segundo Garrison e Noreen (2001) suas principais características, comparando-as com a contabilidade financeira.

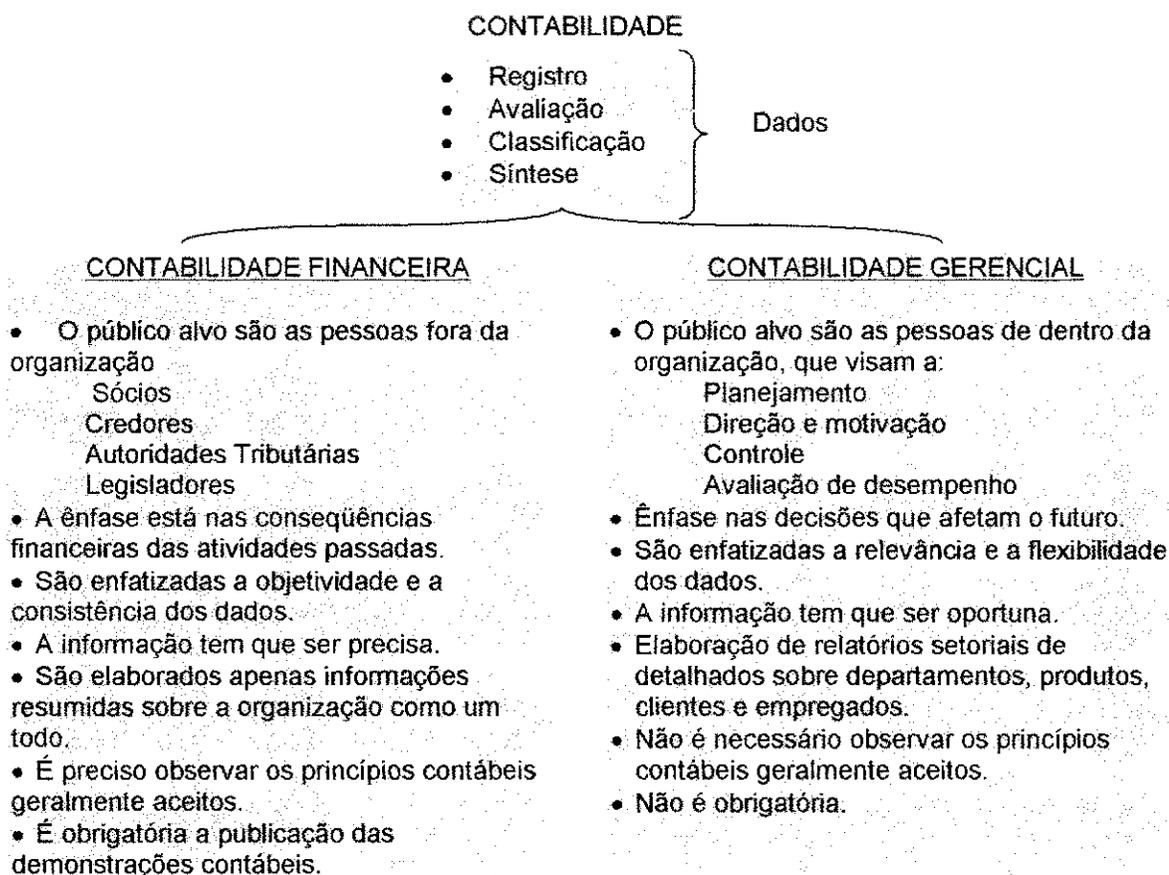


FIGURA 02: COMPARATIVO ENTRE AS CONTABILIDADES FINANCEIRA E GERENCIAL  
 FONTE: Garrison e Noreen (2001, p.113)

Observa-se na figura diferenças entre a contabilidade financeira e a gerencial, e nestas diferenças para as empresas de micro e pequeno porte há pontos de grande relevância, pois estas empresas em sua maioria não observam o desempenho de sua empresa na forma de relatórios precisos, mas observam seus fluxos enfatizando o crescimento e expansão de seus negócios através dos índices de venda bem como na experiência.

### 3.3.1 FERRAMENTAS GERENCIAIS

As empresas em geral independentes de seu porte devem utilizar de ferramentas que lhes dê suporte na tomada de decisão das atividades operacionais, essas ferramentas são adotadas segundo a missão de cada empresa, que por sua vez para tomar-se eficaz faz-se necessário que sejam flexíveis as diferentes formas e modelos de gestão operacional.

Podem ser adotados como ferramentas gerenciais os demonstrativos contábeis apresentados pelas empresas, como por exemplo, o Balancete de Verificação, o BP (Balanco Patrimonial), a DRE (Demonstração do Resultado do Exercício), a DLPA (Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados), a DMPL (Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido) e a DOAR (Demonstração das Origens e Aplicações dos Recursos), que de acordo com a Lei nº. 11.638/2007 deixa de existir sendo substituída pela DFC (Demonstração de Fluxos de Caixa) entre muitos outros que servem para dar ciência da atual situação financeira das empresas.

Segundo Dantas (2007, p.1) “Todo gestor deve conhecer as ferramentas que estão ao seu alcance para que se tenha um melhor controle sobre as atividades desenvolvidas nas organizações e conseqüentemente, permitir uma melhor gestão”.

No entanto, observa-se que as empresas de micro e pequeno porte não fazem uso destas ferramentas que são de suma importância para o gerenciamento das mesmas, pois com sua utilização os gestores que são em sua maioria representados pelos proprietários, passam a ter acesso a informações importantes, que dão ênfase aos resultados futuros através da criação de metas e objetivos que atendam suas necessidades de forma eficaz.

Neste sentido podemos tomar como ferramenta básica de apoio a gestão das micro e pequenas empresas, os organogramas funcionais que auxiliam na distribuição de tarefas, bem como a implantação de sistemas de informação que deve ser flexível, de banco de dados e a informatização destes sistemas de forma atualizada e diversificada de acordo com suas crenças, valores e necessidades sendo cada um, aplicado segundo suas necessidades atendendo aos seus objetivos de forma eficaz.

### 3.4 MODELO DE GESTÃO

Para se definir mais precisamente Modelo de Gestão, faz-se necessário definir dois elementos importantes: modelo e gestão.

Modelo, como afirma Guerreiro (1989, p.62) “é uma representação simplificada da realidade com o objetivo de facilitar a compreensão de estruturas e relações complexas, através da segregação aos aspectos fundamentais relativos ao problema enfocado”.

E gestão segundo Johnsson (2002, p.71) “refere-se ao processo que orienta a realização das atividades da organização. É responsável pela dinâmica do sistema: planejamento, execução e controle das atividades”.

O quadro a seguir é apresenta segundo Padoveze o processo de gestão de forma resumida.

<b>Fases do Processo</b>	<b>Finalidade</b>	<b>Produto</b>
Planejamento Estratégico	Garantir a missão e continuidade da empresa	Diretrizes e Políticas Estratégicas
Planejamento Operacional	Otimizar o resultado a médio prazo	Plano Operacional
Programação	Otimizar o resultado a curto prazo	Programa Operacional
Execução	Otimizar o resultado de cada transação	Transação
Controle	Corrigir e ajustar para garantir a otimização	Ações Corretivas

QUADRO 01: VISÃO RESUMIDA DO PROCESSO DE GESTÃO  
 FONTE: PADOVEZE, (2004, p.88)

Nota-se, portanto que um modelo de gestão seja ele formalizado ou não, torna-se relevante e de grande importância para a empresa, pois trata da orientação das metas e objetivos traçados pela empresa para serem realizados, com o objetivo de levar a empresa à realização dos mesmos de forma clara e objetiva, sendo esse modelo geralmente decorrente da missão estabelecida, em um conjunto de normas e regras que direcionam a forma como a empresa será administrada.

Figueiredo e Caggiano (1997, p.30) mencionam que o modelo de gestão é, “em síntese, um grande modelo de controle, pois nele são definidas as diretrizes de como os gestores vão ser avaliados, e os princípios de como a empresa será administrada”.

Assim sendo, para as micro (ME) e pequenas empresas (EPP) da cidade de Pombal a criação e implantação de um modelo de gestão torna-se relevante a partir do momento que garante a empresa esclarecer a forma como se pretende delinear a gestão, esperando que esse modelo ofereça os parâmetros necessários à orientação da atuação da gestão, garantindo a eficácia de suas atividades operacionais.

### 3.4.1 A FORMAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO

Pode-se observar que os Modelos de Gestão são influenciados pelas culturas organizacionais dos proprietários e gestores das empresas. De acordo com Catelli (2001), “esta influencia se dá pelo poder que estes detêm na empresa por meio do modelo de gestão que é produto do subsistema institucional, que representa as principais determinações, vontades e expectativas do proprietário de como as coisas devem acontecer na empresa”.

Porém, isso não acontece de forma clara nas pequenas e médias empresas, ou seja, os proprietários não sabem expor com clareza as suas expectativas. Na verdade, não existe na prática um modelo de gestão propriamente reproduzido; o que também influencia para ineficiência de sua gestão.

A figura a seguir reproduz o entendimento de Catelli sobre o subsistema institucional.

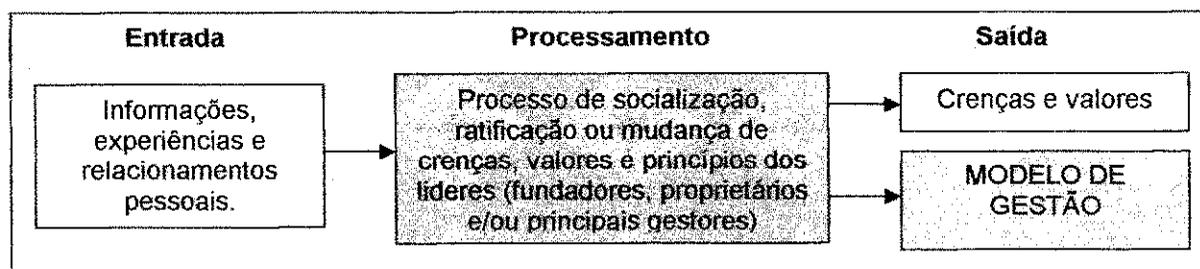


FIGURA 03: O SUBSISTEMA INSTITUCIONAL  
 FONTE: CATELLI, (2001 p.78)

Como pode ser visto na figura 3, o Modelo de Gestão é o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores que no caso das micro e pequenas empresas essa função é desempenhada pelos proprietários, na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia, sendo o produto do subsistema institucional e tem como fundamento os valores e crenças dos líderes da empresa que são os fundadores, proprietários ou principais gestores.

Martins (1997, p.28) diz ser interessante que toda empresa brasileira ou de cultura de orientação latina possua seu modelo de gestão explicitamente formalizado em documentos, distribuídos a todos os gestores, pela responsabilidade e poder de tal documento exerce na empresa.

No entanto percebe-se a ausência destes modelos propriamente ditos definidos nas micro(ME) e pequenas(EPP) empresas do setor varejista da cidade de Pombal, geralmente essas empresas são regidas intuitivamente e por intermédio da verificação da comercialização local. O que pode estar ocasionado o fechamento de muitas dessas empresas antes mesmo de seu primeiro ano de existência. Daí nota-se a grande importância da formação e implantação de um modelo que se adeque a necessidade de cada empresa, auxiliando em todos os aspectos administrativos fazendo com que a mesma tenha um crescimento elevado de forma eficaz.

### 3.4.2 CARACTERÍSTICAS DO MODELO DE GESTÃO

Verifica-se que todas as empresas têm de forma individual características particulares, que determinam a sua maneira de operar, e estas características são resultantes da cultura onde cada uma está situada, e por este sentido o modelo de gestão apresenta diferentes características e diferentes níveis de eficiência e eficácia de acordo com cada empresa, isto demonstra que algumas culturas produzem níveis de eficácia melhor do que outras.

Cameron e Quinn (1996, p.12) dizem que: "As empresas devem sempre buscar um maior nível de congruência de seus valores com os valores do ambiente externo". Neste sentido, observa-se que as empresas devem se adequar a diferentes culturas, ou de acordo com sua movimentação deve se instalar onde seus índices de aceitação sejam viáveis.

Observa-se como características do Modelo de Gestão, que ele determina as linhas de poder e estabelece as principais formas de ações da empresa, para tanto este modelo deve ser estabelecido pela gestão com o auxílio da controladoria na pessoa do controller, de forma que atenda suas necessidades presentes e futuras.

De acordo com Catelli (2001), o modelo de gestão tem características que representam as crenças e valores dos gestores e acionistas da empresa, conforme apresentado na figura a seguir.

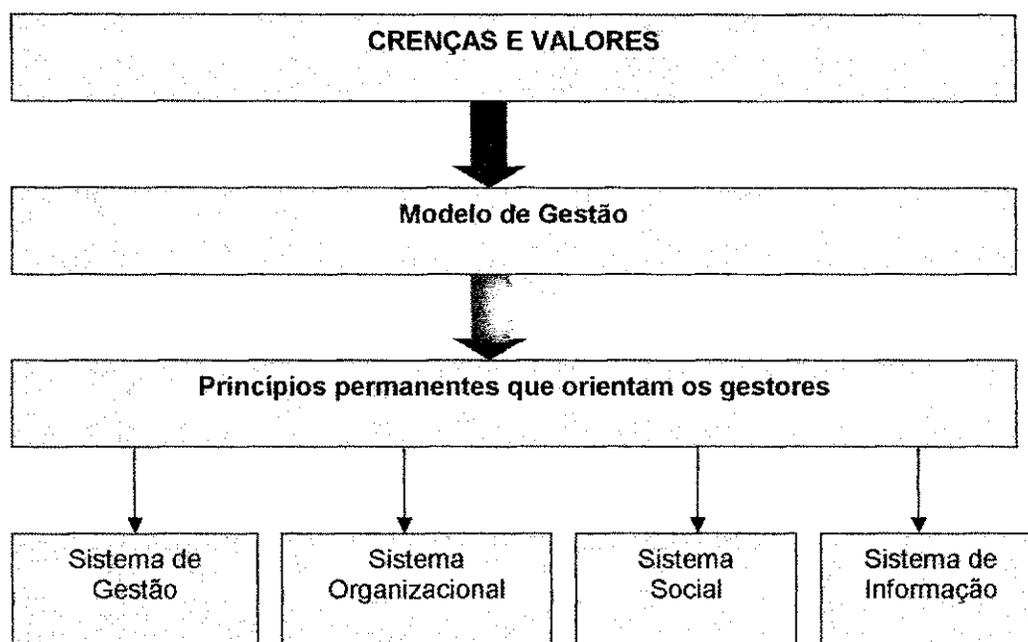


FIGURA 04: VISÃO SISTÊMICA DO MODELO DE GESTÃO  
 FONTE: CATELLI, (2001, p.52)

Conforme apresentado na figura o modelo de gestão de cada empresa, para ser determinado sofre influências das crenças e valores dos seus gestores e acionistas determinando seus princípios que por sua vez devem estar norteados por responsabilidade e boa forma de relacionamento e comportamento, pois estes, por conseguinte orientarão seus sistemas e subsistemas operacionais.

Neste sentido para as micro (ME) e pequenas (EPP) empresas do setor de supermercados da cidade de Pombal este modelo de gestão deve ter características da região onde está localizada, segundo usos e costumes que delimitem suas crenças e valores.

### 3.5 PROCESSO DE GESTÃO

Dentro do ambiente das organizações existem diversas atividades que precisam ser planejadas e analisadas para serem executadas e comparadas, com o intuito de atender os objetivos desejados, sendo assim, é visto que em toda empresa existe um processo utilizado pela gestão no auxílio a tomada de decisão, fazendo notória a grande importância da presença deste processo dando subsídio aos gestores na tomada decisão.

Padoveze (2004, p.26) afirma que "o processo de gestão é um conjunto de processos decisórios e compreende as fases do planejamento, execução e controle da empresa, de suas áreas e atividades".

Observa-se, portanto que este processo é complexo, onde deve ser de forma estratégica estudado o cenário no qual a empresa deseja aplicar seus recursos, planejada suas atividades de modo que haja confiabilidade em suas ações para que as mesmas possam ter uma execução analisada e controlada de tal modo que leve a empresa a atingir de forma eficaz e eficiente seus objetivos propostos.

Pereira (1999, p.58) entende que o Processo de Gestão "deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe adaptabilidade e o equilíbrio necessário à sua continuidade".

Neste sentido se faz notória a presença constante do gestor que sendo auxiliado pelas informações contábeis dentro deste processo, realize as metas traçadas, garantindo a empresa confiabilidade gerencial em todas as suas áreas.

Segundo Padoveze (2000, p.41),

Para que a informação contábil seja usada no processo de gestão, é necessário que essa informação seja desejável e útil para as pessoas responsáveis pela administração da entidade. Para os administradores que buscam a excelência empresarial, uma informação, mesmo que útil, só é desejável se conseguida a um custo adequado para a entidade.

De acordo com o autor, a informação contábil tem grande influência na fase do planejamento, execução e controle, dada a importância da análise dos dados contidos nos demonstrativos contábeis, que fornecidos em tempo hábil serve de base

informacional para os administradores traçarem suas metas e tomarem suas decisões acertadamente.

Deste modo, observa-se que as informações contábeis utilizadas pelo processo de gestão devem atender as suas necessidades de forma a acentuar-se com sua missão, suas crenças, seus valores e seu modelo de gestão, norteando o comportamento dos gestores.

No entendimento de Schmidt, Santos e Martins (2006), o processo de gestão pode ser sintetizado como um processo de controle de desempenho da empresa como um todo, cuja finalidade é a de garantir o cumprimento da missão e a continuidade da empresa.

Observa-se nesta visão, que é neste processo onde se determina o desempenho de todas as atividades operacionais das empresas, independente de seu porte devendo assegurar sua eficácia, objetivando o resultado esperado a ser alcançado de forma contínua.

### 3.6 A EMPRESA COMO SISTEMA

Mediante a grande complexidade do mundo dos negócios, torna-se importante sempre observar o ambiente em que a empresa está inserida, para se fazer uma análise adequada de cada uma das partes da empresa, tem é uma visão sistêmica, pois tem a preocupação de analisar um problema como um todo de forma mais ampla e completa possível, em vez de se estudar apenas uma ou alguma de suas partes separadamente.

O autor Nakagawa (1994, p.74) diz que esta visão leva à preocupação pelo desempenho de forma ampla ou geral de uma empresa como sistema, mesmo que o problema identificado seja de apenas uma ou algumas das partes do sistema, porque, sabe-se que existe interação entre todas as partes que o compõem.

Neste sentido, observando a empresa como sistema, verifica-se que na medida em que se detecta um problema em uma das diversas áreas da empresa, torna-se complexa a tomada de decisão, pois o problema detectado passa a ser analisado como parte integrante do sistema e não isoladamente.

Maximiano (2000) acrescenta dizendo que uma das idéias fundamentais do enfoque sistêmico é a definição da organização como sistema: uma organização é um sistema composto de elementos ou componentes interdependentes, que podem ter cada um seus próprios objetivos.

Percebe-se neste sentido como característica da empresa como sistema, que seus objetivos estão relacionados às particularidades de cada setor, no entanto todos voltados para o objetivo principal que é suprir as necessidades da empresa como um todo.

### 3.7 SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Catelli (2001, p.56) conceitua sistema de informação como sendo um subsistema do sistema empresa e afirma que:

É constituído de atividades de obtenção, processamento e geração de informações necessárias à execução e gestão das atividades da empresa, incluindo informações ambientais, operacionais e econômico-financeira.

Segundo o autor, portanto neste sistema estão contidas as informações necessárias para o auxílio da gestão no desempenho de suas atividades empresariais.

Padoveze (2004) diz ainda que este sistema deve ser requisitado de forma ininterrupta pela gestão, pois há grande relevância no processamento de suas informações que normalmente são criadas atividades específicas para os diversos setores da empresa.

Com isso observa-se a grande relevância da utilização deste sistema de forma generalizada na análise e interpretação dos dados da empresa para a criação e realização de suas metas, uma vez que sua implantação deve assegurar a confiabilidade dos relatórios internos, precisos e necessários para a tomada de decisão da empresa.

### 3.7.1 SISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL E A OTIMIZAÇÃO DOS PROCESSOS DE GESTÃO

Tem se percebido que a controladoria está ligada diretamente à gestão das organizações, com isto verifica-se que ela vem se tornando indispensável às organizações no auxílio das suas funções, auxiliando a gestão com o objetivo de fazer com que as empresas alcancem um diferencial competitivo, elevando seu índice econômico financeiro. No entanto para que isto seja possível, a controladoria deve de forma clara e objetiva identificar as oportunidades existentes no ambiente organizacional e avaliar as melhores formas e oportunidades investimentos para a empresa de forma segura e eficaz.

Nesse sentido, para que a controladoria cumpra seu papel, faz-se necessária a utilização das informações dos diversos setores da empresa, daí a necessidade da criação e implantação de um sistema de informações tanto contábeis quanto gerencial nas micro (ME) e pequenas(EPP) empresas do comércio varejista de supermercados para auxiliar aos gestores em suas atividades operacionais, pois sua ausência poderá comprometer de certa forma suas decisões por falta de conhecimento das informações precisas dos seus setores.

Lapoli (2003, p.15) esclarece que:

Por um longo tempo os papéis dos sistemas de informações nas organizações, serviam apenas para disponibilizar dados com base em processos repetitivos e pré-definidos. E, que com a evolução da Tecnologia da Informação os Sistemas de Informação deixam de ser meros coadjuvantes do processo organizacional para atuar em um papel central na estratégia das organizações.

Neste sentido, observa-se que os sistemas de informação devem atuar auxiliando a gestão empresarial em favor do avanço da competitividade das micro e pequenas empresas de forma a fazer com que a elas avancem em direção a sua forma perfeita de interagir com o ambiente externo, ou seja, atuando e recebendo o retorno de forma benéfica com um alto índice de aceitação e lucratividade.

Lapoli (2003, p.16), afirma que “nenhuma organização pode ignorar as implicações que, a inexistência de ferramentas que agilizem os processos organizacionais e conseqüentemente a tomada de decisões, pode representar na sua área de atuação”.

Segundo o autor, o sistema de informação, torna-se de certa forma indispensável para o avanço empresarial, uma vez que atuando em conjunto com a gestão empresarial, permite a otimização de seus processos e o controle das atividades repetitivas ao mesmo instante em que padroniza as operações de acordo com as metas e objetivos adotados pela organização.

É necessário que essas empresas se insiram nesses novos contextos de inovações tecnológicas no tocante a modernizar as suas atividades. É notória a falta de sistemas de controles adequados de estoques e de precificação, ou seja, ainda fazem esse tipo de controle manualmente o que pode prejudicar a qualidade desses dados obtidos e conseqüentemente gerar prejuízos.

Fistarol et al (2005), observam que um bom sistema de controle pode ser muito mais eficaz se previsto por meio de rotinas tecnológicas, ou seja, os Sistemas de Informações funcionam como uma ferramenta a ser utilizada pela controladoria nos trabalhos diários das organizações.

Por sua vez, Gomes e Salas (1999, p.22), afirmam que "o processo de controle requer a obtenção de informação que possibilite a formação de diretrizes e a mensuração do resultado nos mesmos moldes".

E Beuren (2000, p.44), acrescenta que:

[...] deve ser entendido que a utilidade da informação depende do contexto ao qual está inserida. Há, portanto, a necessidade da delimitação inicial do problema, o qual servirá de base para identificar as informações pertinentes a serem selecionadas, dentre as já disponíveis na empresa, ou, em não existindo, buscar dados em outras fontes, fora da organização, e transformá-los em informação útil para o contexto da definição da estratégia. Todo o trabalho, assim, está norteado em função da informação. A informação é indispensável na gestão de uma organização, sendo um de seus produtos mais valiosos. Sem ela, o processo decisório torna-se impraticável.

Neste sentido, um SI<sup>5</sup> voltado para o controle da organização, implementa as atividades de orçamento, planejamento, industrialização, administrativo, recursos humanos e contabilidade. Nesse contexto, a contabilidade vem exercer uma tarefa importante na gestão empresarial, pois por meio das informações contidas em seus relatórios, a controladoria faz uso da informação adequada e indispensável para a

---

<sup>5</sup> SI – Sistema de Informação: Meio utilizado dentro de uma organização para que as informações sejam distribuídas entre seus setores.

gestão e dela as organizações elaboram seus orçamentos cumprindo seus objetivos de forma eficaz.

Nakagawa (1994), afirma que a integração dos sistemas de padrão e orçamento com a contabilidade, parte-se do pressuposto de que a mesma poderá contribuir fortemente para a adequação do sistema de informações ao processo de planejamento e controle.

Verifica-se, no entanto que essa integração possibilita também a melhoria do desempenho dos gestores das áreas operacionais de uma empresa. Pois, um sistema de informação que contempla as rotinas de controle de uma organização, além do controle em si, permite que os resultados obtidos nas atividades operacionais sejam padronizados e realizados em um menor espaço de tempo, buscando alcançar máxima eficiência possível.

Padoveze (2004) transcorre conforme apresentado no quadro a seguir os limites deste sistema.

**LIMITE INICIAL**

Ocorrência de qualquer transação que resulte em alterações do patrimônio da empresa, quer tanto a sua classificação que quanto ao seu valor.

**LIMITE FINAL**

Toda vez em que alguma decisão, seja em nível operacional, tático ou estratégico, tenha que ser tomada e decorra daí qualquer alteração no patrimônio da empresa.

QUADRO 02: LIMITES DO SIC<sup>6</sup>

FONTE: PADOVEZE, (2004, p. 148)

Observa-se, portanto que este sistema tem como limite inicial e final quaisquer informações que altere o patrimônio da empresa seja ele tático ou operacional. Em síntese, a Controladoria deve suprir, através deste sistema de informação contábil gerencial, todas as áreas da empresa. No entanto, para as micro e pequenas empresas que possuem uma estrutura operacional em sua maioria pequena, este sistema deverá trabalhar as informações vindas do ambiente externo da empresa, bem como as fornecidas pela gestão dos setores da empresa, sendo analisadas em conjunto com os dados fornecidos pela contabilidade de maneira diversa e precisa, onde sejam localizados os pontos positivos e negativos das mesmas para assim poderem agir de forma segura e atingirem seus objetivos eficácia.

<sup>6</sup> SIC – Sistema de Informação Contábil: Sistema ou veículo formal para o processamento operacional de dados contábeis para suporte na tomada de decisão.

### 3.7.2 SUBSISTEMA DE INFORMAÇÃO CONTÁBIL

Em todos os setores de uma empresa, percebe-se a constante gama informações que necessitam de uma constante interligação entre si.

Cautela & Polloni, (1986, p.15) conceituam sistema como sendo "Um conjunto de elementos interdependentes em interação, com vistas a atingir um objetivo".

Nota-se, portanto que para a implantação de um sistema torna-se necessário a observação do interesse da pessoa responsável por sua criação e implantação, bem como sua forma de atuação na empresa.

Conceitualmente, segundo o IBRACON<sup>7</sup> apud Iudicibus (1994, p.132),

Entende-se o Sistema de Informação Contábil como um conjunto articulado de dados, técnicas de acumulação, ajustes e editagens de relatórios que permitem tratar as informações de natureza repetitiva com o máximo possível de relevância e o mínimo de custo, e, dar condições para, através da utilização de informações primárias constantes do arquivo básico, fornecer relatórios de exceção para finalidades específicas em oportunidades definidas ou não.

Nesta concepção, observa-se que o sistema de informações contábil tem sua funcionalidade a partir da junção das informações fornecidas pelos diversos setores da empresa, observando de forma minuciosa todas estas informações com o mínimo de custo possível, porém de forma eficaz atendendo as necessidades gerenciais da empresa como sistema, auxiliando de modo que este possa organizar controlar e planejar de forma eficaz e eficiente as tomadas de decisões.

A figura abaixo apresenta os fatores do ambiente externo e interno que são direcionados pelo Sistema de Informação de uma empresa, ou seja, o seu fluxo de informações.

---

<sup>7</sup> IBRACON – Instituto Brasileiro de Contabilidade

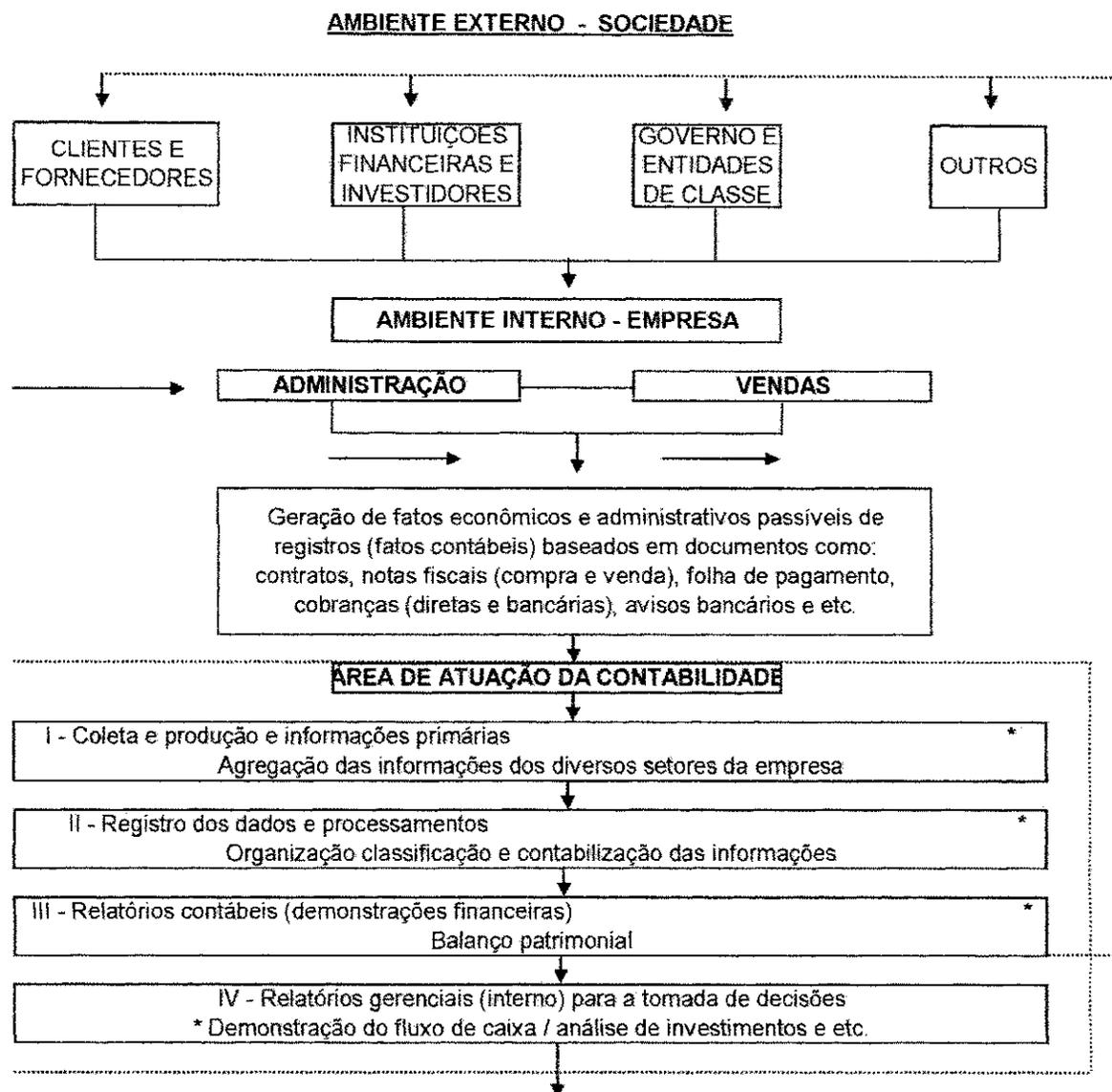


FIGURA 05: FLUXO DAS INFORMAÇÕES CONTÁBEIS  
 FONTE: PADOVEZE (2000, p.143).

Conforme apresentado na figura acima o fluxo de informações deste sistema partem desde o ambiente externo por intermédio dos clientes, fornecedores, instituições financeiras, investidores, governo e outras entidades de classe; já dentro da empresa ou em seu ambiente interno, as informações partem da administração e do setor de vendas da empresa, nota-se ainda que todas as informações são documentadas e todos os atos contábeis são devidamente registrados, para que tendo sido repassado para o setor contábil sejam devidamente processados, analisados e avaliados.

Dantas apud GIL (1999), diz que o Sistema de Informação Contábil tem por objetivo a produção de informações destinadas a seus usuários com demonstrações contábeis e

análises de natureza econômica, financeira, física, de resultados, de desempenho e de produtividade com relação à entidade, objeto de contabilização.

Nota-se, portanto que as informações geradas ou fornecidas por este sistema estão voltadas a todos os usuários da empresa, tantos os internos que são os diversos setores da empresa, como os externos que são os clientes sejam pessoas físicas ou jurídicas, bem como as organizações governamentais interessadas nas avaliações empresariais.

Neste sentido Peleias (2002, p.11) afirma que: "O Sistema de Informação é um instrumento que dá suporte ao processo de gestão concebido à luz das diretrizes e políticas emanadas desse processo".

Com isso pode-se dizer que este sistema torna-se de grande relevância para a empresa auxiliando a gestão, a análise de suas informações, auxiliando na formação de suas metas e objetivos e dando suporte na tomada de decisão onde estarão refletidos os resultados das análises das informações dos diversos setores da empresa, objetivando sempre a sua missão sem se desviar de suas crenças e valores levando, contudo a empresa a alcançar um elevado índice econômico financeiro. Comprovando o que foi dito por Hicks apud Padoveze (2004, p.145) "O Sistema de Informação Contábil deve ser capaz de fornecer informações relevantes para a utilização nos três níveis de decisão: o estratégico, o tático e o operacional".

### 3.7.3 SUBSISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL

Constata-se por pesquisas que o Controller<sup>8</sup> utiliza-se do Sistema de Informações Gerenciais como suporte no assessoramento aos gestores nos diversos setores da organização no processo de tomada de decisões através das informações contidas neste sistema.

---

<sup>8</sup> Controller – pessoa que desempenha a função de controle no sentido de organizar e reportar dados relevantes, exercer uma força ou influência que conduz os gerentes a tomarem decisões lógicas e consistentes de acordo com a missão e os objetivos da empresa.

Padoveze apud Peleias (1991) diz que "a Controladoria dá suporte à gestão de negócios da empresa, de modo a assegurar que esta atinja seus objetivos, cumprindo assim sua missão".

Neste sentido observa-se que neste sistema estão contidas informações dos diversos setores da empresa, onde estão incluídos o setor administrativo, o setor de planejamento onde as atividades são planejadas, organizadas, controladas e auxiliadas pela controladoria na pessoa do controller que no caso das micro e pequenas empresas está representado na figura do proprietário, com o objetivo de alcançar a eficácia da empresa na sua tomada de decisão.

Segundo Jahu (2008, p.1), "o sistema de informações gerenciais tem como finalidade principal ajudar uma organização a atingir as suas metas, fornecendo aos administradores uma visão das operações regulares da empresa, de modo que se possa organizar, controlar, planejar mais eficaz e eficientemente".

Observa-se, portanto que o sistema de informações gerenciais dentro da empresa, é visto como sendo um processo onde transforma as informações recebidas em dados que possam ser utilizados pela administração na formação da estrutura das decisões da empresa. Sendo desta forma apresentada sua relevante importância para as empresas em seu setor gerencial, uma vez que os auxilia na formação de seu fluxograma operacional e nas tomadas de decisões, bem como na análise dos resultados obtidos.

Stuart (2007, p.88) relaciona as principais características de um SIG (Sistema de Informações Gerenciais):

- Gerar relatórios de saída com formatos fixos e padronizados;
- Necessitar de solicitações formais do usuário;
- Produzir relatórios impressos e em tela de computador;
- Produzir relatórios programados, sob solicitação e de exceção;
- Ter relatórios desenvolvidos e implementados por sistemas de informações pessoais, incluindo analistas de sistema e programadores de computadores;
- Usar dados internos armazenados no sistema do computador.

Diante do exposto pode-se observar que com o auxílio deste sistema a empresa obterá resultados favoráveis a sua administração como uma análise clara e objetiva da

utilização dos recursos financeiros da empresa; uma melhoria nas informações dos diversos setores da empresa com relatórios mais precisos e rápidos, que de forma direta atinge sua produtividade.

A figura abaixo apresenta os setores e o fluxo de movimentação do SIG.

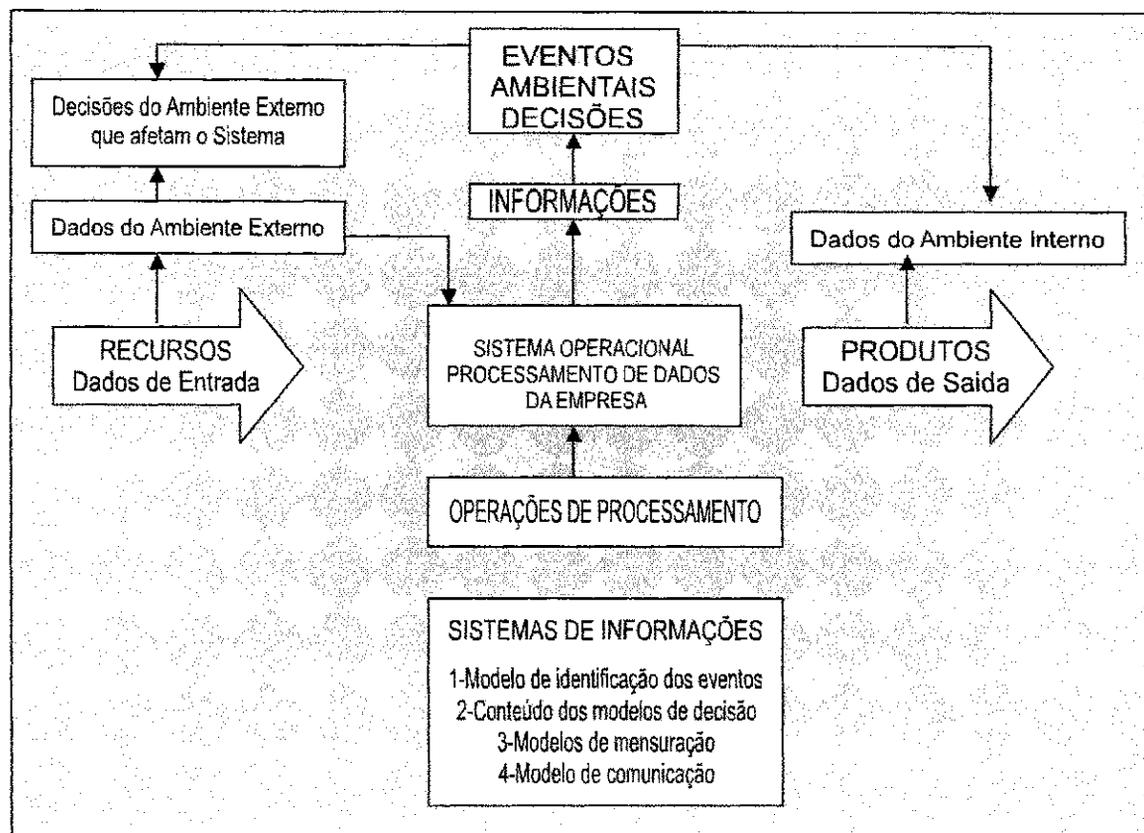


FIGURA 06: SISTEMAS DE INFORMAÇÕES

FONTE: CASALS (2006, p.16).

De acordo com o exposto na figura acima apresentada observa-se que o sistema de informações gerenciais é responsável pela entrada dos dados e informações externos, que são avaliados e analisados pelo sistema operacional de processamento de dados, onde são definidos os modelos de decisão, mensuração e comunicação a serem utilizados pela empresa com o objetivo de alcançar as suas metas com o lançamento de seu produto final.

Para melhor se entender o significado do sistema de informações gerenciais, deve-se analisar os seguintes conceitos segundo as literaturas em estudo:

a) Dados: é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que por si só não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação.

b) Informação: é o dado trabalhado que permite ao executivo tomar decisões.

c) Gerencial: é o processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle) voltado para o resultado.

Deste modo pode-se verificar que os dados são coletados e avaliados transformando-se em informações precisas e necessárias ao setor gerencial para serem analisadas e utilizadas cada uma segundo sua funcionalidade objetivando a eficácia empresarial. O que para as pequenas e micro empresas torna-se de grande bem como para as empresas de grande porte, mas o que verifica-se nestas empresas na cidade de Pombal, é que as mesmas não fazem uso dos sistemas de informações gerenciais adequado, uma vez que suas atividades são geridas em sua grande maioria com o auxílio de sua intuição, sem o auxílio da controladoria bem como da contabilidade.

### 3.7.4 A CONTABILIDADE DENTRO DO SIG

O Sistema de Informações Gerenciais que auxilia os gestores na tomada de decisão como apresentado anteriormente, tem como princípio satisfazer as necessidades da empresa em todas as suas áreas elevando seu índice econômico financeiro.

Neste sentido verifica-se a presença da contabilidade neste sistema, pois a realização das atividades da empresa de forma satisfatória gera lucros para a empresa conforme Padoveze (2004, p.90) que diz:

Ciência contábil é a única especializada em avaliar economicamente a empresa e seus resultados, e todas as ações para a empresa terminam em convergir para o Sistema de Informação Contábil, que é, essencialmente, um sistema de avaliação de gestão econômico.

Percebe-se que todos os diversos setores da empresa possuem seu sistema de informação como o contábil, e que estes sistemas colaboram para a eficácia da empresa com suas informações precisas e necessárias para o bom desenvolvimento da mesma.

Nota-se também segundo Padoveze, que algumas informações vão diretamente para o setor contábil sem passar pelo sistema de informações conforme apresentado na figura a seguir.

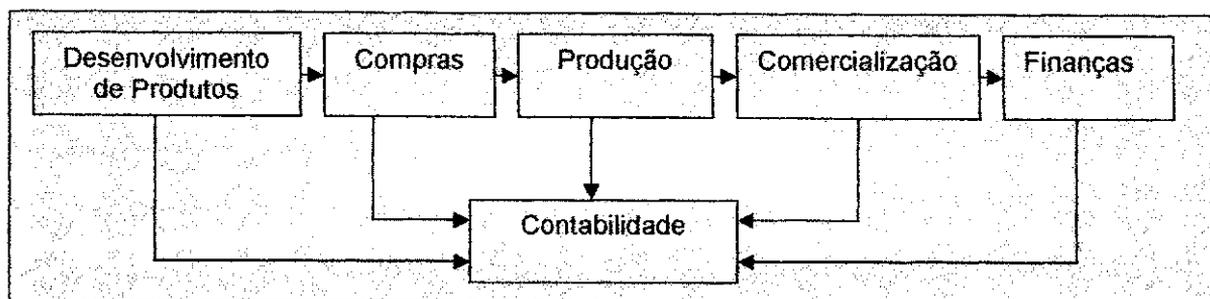


FIGURA 07: FLUXO DAS INFORMAÇÕES DAS ÁREAS OPERACIONAIS PARA A CONTABILIDADE

FONTE: PADOVEZE, (2004, p.90)

Conforme apresentado na figura acima, a contabilidade tem um papel de suma importância para a empresa dentro do Sistema de Informações Gerenciais, pois todas as informações geradas pelos diversos setores da empresa devem ser analisadas de formas clara e objetiva, bem como as informações que partem diretamente dos setores onde são originadas, para que sejam tomadas decisões que obtenham eficácia total em sua atuação.

No entanto percebe-se que as empresas de micro e pequeno porte, em sua maioria não se utilizam da contabilidade para analisarem as suas práticas administrativas, o que às leva a obterem resultados menos favoráveis, diminuindo seu nível econômico podendo ocasionar o seu fechamento.

Na verdade, os responsáveis pela sua escrituração contábil nem chega a elaborar os relatórios mais básicos como o Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE) o que prejudica o nível informacional para seus usuários.

### 3.7.5 MODELO DE SISTEMA DE INFORMAÇÃO

Partindo, pois da crescente necessidade de criação e implantação de um sistema que supra as necessidades de gestão das empresas de micro e pequeno porte, Padoveze (2004) desenvolve baseado em conceitos de sistema de informação contábil completo, um modelo de sistemas de informações para estas empresas, envolvendo seus diversos setores.

De modo geral verifica-se, pois que este sistema abrange as seguintes áreas da empresa:

- Compras e pedidos de compras;
- Recebimento fiscal e escrita fiscal de entradas;
- Contas a pagar;
- Controle de estoque;
- Faturamento e pedidos de venda;
- Escrita fiscal de saídas;
- Contas a receber;
- Apuração fiscal;
- Controle bancário e fluxo de caixa;
- Folha de pagamento;
- Controle patrimonial;
- Contabilidade fiscal e societária.

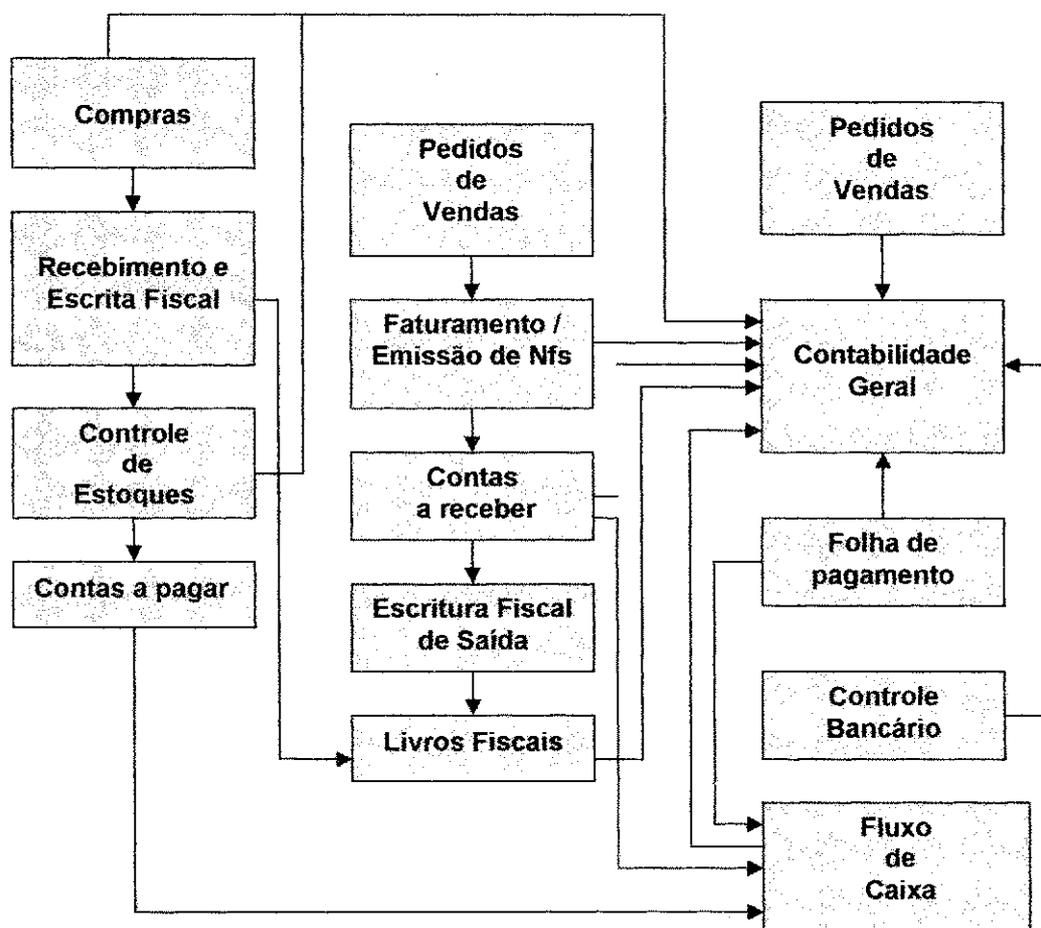


FIGURA 08: SISTEMA INTEGRADO DE INFORMAÇÕES EMPRESARIAIS

FONTE: PADOVEZE, (2007, p.163)

Conforme o sistema apresentado na figura acima todas as informações contidas nos diversos setores da empresa, passam pelo setor da contabilidade gerencial que no

caso das micro e pequenas empresas do setor varejista de supermercados da cidade de Pombal são seus respectivos proprietários, bem como passam pelo controle de caixa que segundo a pesquisa aplicada deixa de ser executado pela maioria destas MPE's o que pode contribuir para a falta de crescimento econômico das mesmas.

## CAPÍTULO IV

### 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção são apresentados os resultados obtidos através da pesquisa realizada em 22 (vinte e dois) supermercados de micro e pequeno porte na cidade de Pombal, a partir da tabulação dos dados.

A tabela 1 evidencia que 31,8% dos entrevistados são gerentes dos estabelecimentos, 63,6% são proprietários e 4,5% são administradores. O presente resultado deixa claro que os supermercados de micro e pequeno porte da cidade de Pombal, possuem características de regime familiar, no entanto são se enquadra neste regime, pois, segundo o art. 11 da lei nº 8.213/91, § 1º, no regime familiar não há vínculos empregatícios de contratação de funcionários.

**Tabela 1 – Função do Entrevistado**

	Frequência	%	% Acumulado
Gerente	7	31,8	31,8
Proprietário	14	63,6	95,5
Administrador	1	4,5	100,0
Total	22	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

A tabela 2 mostra o tempo do entrevistado na função que ocupa. Verifica-se que 40,9% dos entrevistados têm até 10 anos na mesma função e que 59,1% têm acima de 10 anos na função, fato que demonstra o uso da experiência como fator preponderante para a gestão dessas empresas.

**Tabela 2 – Tempo do entrevistado na função**

	Frequência	%	% Acumulado
Até 10 anos	9	40,9	40,9
Acima de 10 anos	13	59,1	100,0
Total	22	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

A tabela 3 foi analisado a faixa de idade dos entrevistados, onde se percebeu que 22,7% são maiores de 30 anos e 77,3% são maiores que 30 anos, o que denota que os comerciantes do setor varejista de supermercados da cidade de Pombal, tem boa experiência no setor onde atuam, fator que pode favorecer o uso das práticas de gerenciamento.

**Tabela 3 – Faixa de idade do entrevistado**

	Frequência	%	% Acumulado
Inferior a 30 anos	5	22,7	22,7
Acima de 30 anos	17	77,3	100,0
Total	22	100,0	

Já tabela 4 apresenta o grau de escolaridade dos entrevistados, onde 68,2% cursaram até o ensino médio e que 31,8% o que equivale a apenas 7 pessoas cursaram ou ainda cursam ensino superior. É notório observar a necessidade de uma maior capacitação profissional por parte dos proprietários.

**Tabela 4 – Grau de Escolaridade do entrevistado**

	Frequência	%	% Acumulado
Até o ensino médio	15	68,2	68,2
Entre o ensino médio e o ensino superior	7	31,8	100,0
Total	22	100,0	0

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Com relação ao porte ou enquadramento das empresas entrevistadas, a tabela abaixo demonstra que dezenove empresas se enquadram na categoria de Micro Empresa (ME) correspondendo a 86,4% enquanto 13,6% estão classificadas como Empresa de Pequeno Porte (EPP).

**Tabela 5 – Porte da empresa entrevistada**

	Frequência	%	% Acumulado
Micro Empresa	19	86,4	86,4
Pequena Empresa	3	13,6	100,0
Total	22	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

A tabela 6 refere-se ao tempo de existência da empresa no setor varejista de supermercados. Verifica-se, portanto que 36,4% das empresas possuem tempo de existência de até 10 anos 63,6% acima de 10 anos. Esse aspecto pode favorecer o crescimento e o desenvolvimento econômico social da cidade de Pombal.

**Tabela 6 – Tempo de existência da empresa**

	Frequência	%	% Acumulado
Até 10 anos	8	36,4	36,4
Acima de 10 anos	14	63,6	100,0
Total	22	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

A tabela 7 apresenta a quantidade de empregados das empresas entrevistadas. Os resultados apontam que 95,5% possuem até 10 empregados e apenas 1 delas têm acima de 10 empregados.

**Tabela 7 – Número de empregados da empresa**

	Frequência	%	% Acumulado
Até 10 empregados	21	95,5	95,5
Acima de 10 empregados	1	4,5	100,0
Total	22	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Através do faturamento bruto anual apresentado na tabela 8, constata-se que 86,4% das empresas entrevistadas estão classificadas como Micro Empresas (ME) possuindo um faturamento de até R\$ 240.000,00 e 13,6% estão classificadas como Empresa de Pequeno Porte (EPP).

**Tabela 7 – Faturamento bruto anual**

	Frequência	%	% Acumulado
Até 60.000	5	22,7	22,7
Entre 60.000,01 a 100.000,00	7	31,8	54,5
Entre 100.000,01 a 150.000,00	9	40,9	95,5
Entre 200.000,01 e 244.000,00	1	4,5	100,0
Total	22	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Com relação aos controles de gestão das micro e pequenas empresas do comércio varejista de supermercados da cidade de Pombal, a tabela 9 evidencia que a maioria das empresas 90,9% utilizam o controle de contas a pagar e apenas 9,1% não utilizam este controle. Já o controle de contas a receber é utilizado apenas por 4,5% das empresas o que representam uma minoria significativa. Os controles de caixa e de custo são praticados de igual modo por 59,1% das vinte e duas empresas entrevistadas. A maioria das empresas entrevistadas afirmou que utilizavam o controle de estoque, cerca de 86,4%. Pode-se verificar ainda que apenas 6 das vinte e duas empresas utilizam o controle de vendas o que representa 27,3% das MEP's.

Através da análise, é possível afirmar que existe uma deficiência no tocante as ferramentas gerenciais utilizadas. A falta de controles dessa natureza, por exemplo o fluxo de caixa adequado, entre outros tais como o controle de custos praticados por pouco mais da metade das entrevistadas, observa-se que essa deficiência das práticas gerenciais pode ser fator determinante para a continuidade do empreendimento.

**Tabela 9 – Controles de Gestão**

	Sim	%	Não	%	Total	%
Controle de contas a pagar	20	90,9	2	9,1	22	100,0
Controle de estoques	19	86,4	3	13,6	22	100,0
Controle de caixa	13	59,1	9	40,9	22	100,0
Controle de Custos	13	59,1	9	40,9	22	100,0
Controle de vendas	6	27,3	16	72,7	22	100,0
Controle de contas a receber	1	4,5	21	95,5	22	100,0
Total					22	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

A tabela 10 mostra que 36,4% dos empreendedores entrevistados afirmam que a falta de conhecimento sobre informações contábeis dificultam o controle da empresa. Cinco empreendedores dos vinte e dois entrevistados que representam 22,7% afirmaram que a administração de funcionários é outro fator que dificulta o gerenciamento. E 40,9% dos empreendedores sentem dificuldades com o avanço da tecnologia, ou seja, concordam que a informatização de seus estabelecimentos dificultariam seu controle gerencial, o que demonstra a necessidade de preparação por parte dos administradores para acompanhar as inovações tecnológicas e adquirirem um melhor entendimento das informações contidas nos relatórios contábeis.

**Tabela 10 Práticas gerenciais que dificultam o controle**

	Frequência	%	% Acumulado
Falta da informática	9	40,9	100,0
Falta de relatórios contábeis	8	36,4	36,4
Administração dos funcionários	5	22,7	59,1
Total	22	100,0	

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Em relação às práticas gerenciais utilizadas pelas micro e pequenas empresas, a tabela 11 evidencia que 86,4% adotam métodos para avaliação de crédito e por sua vez fazem o acompanhamento das vendas e da evolução dos clientes. Por sua vez 18 empreendedores entrevistados que representam 81,8% observam e têm conhecimento das potencialidades e fraquezas de seus concorrentes utilizando-se das mesmas para articularem estratégias de controle. A tabela mostra ainda que apenas 45,5% das MPE's realizam um acompanhamento do caixa, o que faz com que se tornem vulneráveis aos eventuais imprevistos que possam ocorrer. Torna-se evidente na tabela que 95,5% e 90,9% dos empreendedores praticam como ferramenta gerencial um controle de despesas financeiras e um acompanhamento nos prazos de vendas respectivamente. Porém, mesmo acompanhando os prazos de vendas não é suficiente, existe a falta de controle de quando essas vendas efetivamente entram no caixa, visto que o controle de caixa pode ser considerado uma das ferramentas gerenciais mais importantes para entidades com essas características.

Tabela11 – Praticas Gerenciais

	Sim	%	Não	%	Total	%
Controle de despesas financeiras	21	95,5	1	4,5	22	100,0
Prazos de vendas	20	90,9	2	9,1	22	100,0
Adoção de métodos para avaliar crédito	19	86,4	3	13,6	22	100,0
Vendas e evolução dos clientes	19	86,4	3	13,6	22	100,0
Conhecimento das potencialidades e fraquezas	18	81,8	4	18,2	22	100,0
Acompanhamento do caixa	10	45,5	12	54,5	22	100,0
Total					22	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

A tabela 12 apresenta os percentuais das Praticas Gerenciais relacionadas ao marketing realizadas pelos empreendedores das empresas entrevistadas, apresentando que 90,9% destes oferecem crédito a seus clientes, bem como um tratamento de amigo em conjunto com campanhas promocionais. Em sua maioria 21 empresas utilizam estratégias relacionadas à preços baixos, pois têm uma visão de que o valor de suas mercadorias é um dos pontos mais chamativos de seus respectivos estabelecimentos. No entanto apenas 9,1% que equivalem a 2 empresas trabalham com a utilização de crédito no cartão, por em sua maioria como demonstrado na tabela 9 concordarem que a informatização dificulta em seu gerenciamento. E apenas 31,8% utilizam um tratamento diferenciado com seus clientes, enquanto que 68,2% dos empreendedores concordam que não é apenas um tratamento diferenciado que faz a diferença, mas um conjunto das demais práticas apresentadas.

Tabela12 – Praticas Gerenciais Relacionadas ao Marketing

	Sim	%	Não	%	Total	%
Estratégia relacionada a preços baixos	21	95,5	1	4,5	22	100,0
Créditos aos clientes	20	90,9	2	9,1	22	100,0
Tratamento de amigo mesmo	20	90,9	2	9,1	22	100,0
Campanhas promocionais	20	90,9	2	9,1	22	100,0
Tratamento aos clientes	7	31,8	15	68,2	22	100,0
Preços baixos, cartões de crédito	2	9,1	20	90,9	22	100,0
Outros	0	0	0	0	0	0
Total					22	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

A tabela 13 evidencia as práticas gerenciais de relacionamento empresarial utilizadas pelos empreendedores entrevistados. Dentre as práticas relacionadas observou-se que 14 empresas praticam um bom conhecimento do mercado onde atuam reinvestimento dos lucros na própria empresa e realizam outros tipos de práticas

gerenciais, estas empresas são representadas em percentual por 63,6%. Apenas 4,5% das MPE's concordam que sua capacidade individual para assumir riscos deva ser utilizada como prática gerencial. Boa estratégia de vendas, Criatividade e a Liderança do empresário são praticadas em 20, 21 e 22 empresas respectivamente o que representa em percentual 90,9%, 95,5% e 100%. O uso do capital próprio é uma prática utilizada por 77,3% das empresas. Nem uma das empresas utiliza ou têm acesso a novas tecnologias, conforme evidenciado também em tabelas anteriores.

**Tabela13 – Práticas Gerenciais de Relacionamento Empresarial**

	Sim	%	Não	%	Total	%
Liderança do empresário	22	100,0	-	-	22	100,0
Criatividade	21	95,5	1	4,5	22	100,0
Boa estratégia de vendas	20	90,9	2	9,1	22	100,0
Terceirização	18	81,8	4	18,2	22	100,0
Uso do capital próprio	17	77,3	5	22,7	22	100,0
Bom conhecimento do mercado	14	63,6	8	36,4	22	100,0
Reinvestimento dos lucros na própria empresa	14	63,6	8	36,4	22	100,0
Outros	14	63,6	8	36,4	22	100,0
Aproveitamento das oportunidades de negócios	13	59,1	9	40,9	22	100,0
Persistência/perseverança do empresário	2	9,1	20	90,9	22	100,0
Capacidade para assumir riscos	1	4,5	21	95,5	22	100,0
Acesso a novas tecnologias	-	-	22	100,0	22	100,0
<b>Total</b>					<b>22</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

A tabela 14 descreve quais recursos são utilizados para dar suporte às decisões no gerenciamento dos negócios. Constatou-se que nem uma das empresas utilizam banco de dados, como também não fazem uso de planilhas estatísticas. A intuição dos empreendedores é praticada por todos eles em sua totalidade 100%. As pesquisas de mercado, ações dos concorrentes e idéias e influências dos funcionários são praticas aplicadas em 16,17 e 18 empresas respectivamente, ou seja, em 72,7% , 77,3% e 81,8%. Já as idéias e influências dos clientes são aceitas por apenas 27,3% empreendedores. E apenas uma das vinte e duas empresas de acordo com a pesquisa têm menos de 10 anos de existência e utiliza práticas gerenciais como Sistema de informação gerencial, Consultas à internet e Consultas ao profissional contábil. A análise permite concluir como a figura do contador tem pouca importância na hora de tomar decisões, percebe-se que a importância dada ao contador limita-se a atender às exigências do Fisco<sup>9</sup>, deixando de lado a importância da informação que a contabilidade proporciona para o desenvolvimento de suas atividades econômicas.

<sup>9</sup> Fisco – Parte da administração pública encarregada na cobrança de impostos.

**Tabela 14 - Recursos utilizados para dar suporte às decisões no gerenciamento dos negócios**

	Sim	%	Não	%	Total	%
Intuição	22	100,0	-	-	22	100,0
Pesquisa de mercado	16	72,7	6	27,3	22	100,0
Ações dos concorrentes	17	77,3	5	22,7	22	100,0
Idéias e influências dos clientes	6	27,3	16	72,7	22	100,0
Idéias e influências dos funcionários	18	81,8	4	18,2	22	100,0
Relatórios preparados manualmente	4	18,2	18	81,8	22	100,0
Relatórios informatizados	4	18,2	18	81,8	22	100,0
Banco de dados da empresa	-	-	22	100,0	22	100,0
Sistema de informação gerencial	1	4,5	21	95,5	22	100,0
Planilhas estatísticas	-	-	22	100,0	22	100,0
Consultas à internet	1	4,5	21	95,5	22	100,0
Consultas ao profissional contábil	1	4,5	21	95,5	22	100,0
<b>Total</b>					<b>22</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

Na tabela 15 são investigados os demonstrativos contábeis utilizados pelas empresas entrevistadas. Onde podemos verificar que 45,5% destas empresas fazem uso do Balancete de Verificação (BV) e do Balanço Patrimonial (BP). Apenas uma das vinte e duas empresas fazem uso dos demonstrativos DMPL e DFC que representa 4,5%. E 2 e 4 empresas fazem uso dos demonstrativos DLPA e DRE, que representam 9,1% e 18,2% das entrevistadas. Por fim consta-se que as empresas em sua maioria não utilizam os demonstrativos contábeis como ferramenta gerencial. Fazendo com que as informações por eles utilizadas não sejam tão precisas.

**Tabela 15 – Demonstrativos Contábeis Utilizados**

	Sim	%	Não	%	Total	%
Balancete de Verificação	10	45,5	12	54,5	22	100,0
Balanço Patrimonial	10	45,5	12	54,5	22	100,0
DRE	4	18,2	18	81,8	22	100,0
DLPA	2	9,1	20	90,9	22	100,0
DMPL	1	4,5	21	95,5	22	100,0
DFC	1	4,5	21	95,5	22	100,0
<b>Total</b>					<b>22</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Dados da pesquisa, 2008.

#### 4.1 TESTE DE HIPÓTESES

Serão apresentados os testes das hipóteses elaborados na fase inicial do presente estudo.

Posteriormente, quando da tabulação dos dados, foi realizado o cruzamento das variáveis que explicam a relação existente ou não de acordo com o grau de significância estatística 0,05 ou 5%, através dos testes não-paramétricos (Teste Exato de Fisher e Qui-quadrado de Pearson). As tabelas a seguir apresentam as hipóteses e os níveis de significância dos testes realizados, onde  $H_1$  é a hipótese a ser testada e  $H_0$  a hipótese.

Hipótese 1: O Bom conhecimento do mercado está relacionado ao conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes.

$H_0$  – Não há relação entre o conhecimento das potencialidades e fraquezas da empresa e liderança do empresário.

$H_1$  – Há relação entre conhecimento das potencialidades e fraquezas da empresa e liderança do empresário.

Esta hipótese visa a identificar se o fato do gestor conhecer bem o mercado que atua pode é justificado pelo fato do mesmo conhecer as potencialidades e fraquezas de seus concorrentes. Definiu-se essa hipótese por acreditar que quando se conhece o empreendimento, o mercado de atuação há grande possibilidade de definir práticas relacionadas ao *benchmarking*<sup>10</sup> (conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes).

É possível verificar nos dois estratos que essas duas variáveis estão mantendo uma correlação. Ou seja, o resultado demonstrado, mostra que o Teste Exato de Fisher foi relevante estatisticamente para comprovar a relação entre o conhecimento do mercado e o conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes. Nesse sentido, a hipótese nula ( $H_0$ ) deve ser rejeitada, já que o nível de explicação abaixo do adotado no estudo (Teste Exato de Fisher p-valor = 0,023). Para verificar e comprovar mais ainda essa relação efetuou-se o Teste Qui-Quadrado de Pearson onde foi possível atestar a robustez do mesmo com um nível de significância de 0,006. É possível afirmar que o conhecimento das potencialidades e fraquezas do setor varejista de supermercados da cidade de Pombal - PB é fortemente influenciada pelo bom conhecimento do mercado por parte dos gestores.

---

<sup>10</sup> BENCHMARKING – práticas gerenciais que conduzem uma empresa à maximização do desempenho empresarial.

**TABELA 16 - Bom conhecimento do mercado X  
Conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes**

		Bom conhecimento do mercado		
		Prática	Não prática	Total
Conhecimento das potencialidades e fraquezas	Sim	13	5	18
	Não	1	3	4
Total		14	8	22
$\alpha$ de Significância		Teste Exato de Fisher 0,023	Teste Qui-Quadrado 0,006	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

Hipótese 2 : Existe relação entre o tempo de existência da empresa e o aproveitamento das oportunidades de negócio.

$H_0$  – Não há relação entre o tempo de existência da empresa e o aproveitamento das oportunidades de negócio.

$H_1$  – Há relação entre o tempo de existência da empresa e o aproveitamento das oportunidades de negócio.

A tabela abaixo mostra a concentração de respostas dos entrevistados em relação a variável tempo de existência da empresa e a variável aproveitamento das oportunidades de negócio. Essas variáveis foram testadas para entender se no setor de comércio varejista de supermercado da cidade de Pombal, a tempo de atividade do empreendimento pode está sendo influenciado pelo aproveitamento das oportunidades da empresa. Os resultados apontados pelo Teste Exato de Fisher não mostram essa relação, visto que o p-valor = 0,584, bem como pelo Teste Qui-Quadrado p-valor = 0,806. Nesse sentido, a hipótese nula ( $H_0$ ) não pode ser rejeitada, já que o nível de explicação foi acima do permitido nesse estudo 0,05 (nível  $\alpha$  de significância de 5%).

**TABELA 17: Tempo de existência da empresa X Aproveitamento das oportunidades de negócios**

		Aproveitamento das oportunidades de negócios		
		Pratica	Não pratica	Total
Tempo de existência da empresa	Até 10 anos	5	3	8
	Acima de 10 anos	8	6	14
Total		13	9	22
α de Significância		Teste Exato de Fisher 0,584	Teste Qui-quadrado 0,806	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2008.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho ora realizado buscou identificar as práticas gerenciais utilizadas pelas micro e pequenas empresas do setor varejista de supermercados da cidade de Pombal, adotando pesquisas bibliográficas e tratamentos estatísticos (Teste Exato de Fisher e Qui-Quadrado de Pearson) com análises descritivas e comparação de frequência e testes de hipóteses.

Após a análise das bibliografias revisadas e dos dados coletados por pesquisa de campo realizada, constatou-se, portanto que das vinte e duas empresas de micro e pequeno porte entrevistadas 59,1% praticam o controle de caixa, sendo esta prática gerencial mais utilizada considerada por autores como uma das mais importantes, pois através da análise deste controle a empresa visualiza sua real situação econômica financeira tornando-se ciente de suas fraquezas podendo assim traçar metas que lhes dê suporte para alcançarem um resultado eficaz em curto prazo.

É notória a grande necessidade de uma maior capacitação por parte dos administradores das empresas entrevistadas, que afirmaram ter dificuldades na utilização de novas tecnologias como ferramenta gerencial.

Verifica-se também a pouca importância dada por parte dos empreendedores às informações contábeis fornecidas em forma de relatórios e demonstrativos, bem como consultas ao contador na hora de tomarem decisões visto que só uma empresa dentre os entrevistados consultam o profissional, fazendo com que a participação do contador nestas empresas limite-se a atender as necessidades e exigências do Fisco.

Analisando ainda algumas das variáveis apresentadas no presente trabalho, foi visto que há relação entre conhecimento das potencialidades e fraquezas da empresa e a liderança do empresário, sendo possível afirmar que o conhecimento das potencialidades e fraquezas do setor de varejo dos supermercados da cidade de Pombal, PB é fortemente influenciada pelo bom conhecimento do mercado por parte gestores, que neste caso são os proprietários.

Testando ainda outras duas variáveis verificou-se que não há relação entre o tempo de existência da empresa e o aproveitamento das oportunidades de negócio, mostrando que o fato do empresário ter um vasto tempo de experiência no setor onde

atua não quer dizer que o mesmo tenha um bom aproveitamento das oportunidades de negócio.

Portanto, controle de caixa, controle de despesas financeiras, estratégia relacionada a preços baixos e a intuição dos empreendedores são as práticas gerenciais mais utilizadas pelas empresas do setor varejista de supermercado da Cidade de Pombal.

## 6 REFERÊNCIAS

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

BEUREN, Ilse Maria e MOURA, Verônica de Miglio. O papel da controladoria como suporte ao processo de gestão empresarial. **Revista Brasileira de Contabilidade**, n. 126, p.59-67, nov./dez. 2000.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosin and changing organizational culture**. [S. L.: s.n.] 1996. p.12

CARVALHO, José Ribamar Marques de XIV Congresso Brasileiro de Custos – João Pessoa - PB, Brasil, 05 de dezembro a 07 de dezembro de 2007. **Uma contribuição ao estudo das práticas gerenciais utilizadas pelas micro e pequenas empresas do setor de confecções da cidade de Pombal, PB.**

CASALS, Pedro Henrique. **Sistemas de Informações e Apoio de Decisões**. 2006, p.16. Acessado em: 30/04/2008 às 19:46h

<http://www.geocities.com/durvalcastro/padronizacao>

CATELLI, Armando. **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica. São Paulo: Atlas, 2001.

CAUTELA E POLLONI, ansoff, H. Igor. **Sistema de Informação na Administração de Empresas**. São Paulo 1ª. ed. Atlas 1986 São Paulo

DANTAS, Thiago. Treinamento em BPMN, Ferramentas de apoio e Consultoria 2007, p.1. Acessado em: 20/05/2008

<http://meuertico.brasilescola.com/administracao/as-ferramentas-utilizadas-nos-processos-atividades.htm>

ELDENBURG, Leslie G. Sousesan K. Wolcott. **Gestão de custos: como medir e monitorar o desempenho**. Rio de Janeiro: LTC editora, 2007

FIGUEIREDO, Sandra e CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria**: teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FISTAROL, Carlos Fabiano [et al]. Sistemas de informações como suporte à gestão de controle nas grandes indústrias têxteis do Vale do Itajaí/SC. **Revista Univers. Reg. Blumenau**, n. 3 , v1, Blumenau, 2005.

GARRISON, Ray H. D.B.A., CPA / NOREEN, Eric W. PH.D., CMA. **Contabilidade Gerencial**. 9ª Edição. LTC Editora, 2000.

GIL, Antonio de Loureiro. **Sistemas de informações contábil-financeiros**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joan M. Amat. **Controle de gestão: um enfoque contextual e organizacional**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

GUERREIRO, Reinaldo. **Modelo conceitual de sistema de informação de gestão econômica: uma contribuição à teoria na comunicação da Contabilidade**. São Paulo. 1989. Tese (Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

**IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**

<<http://www.ibge.gov.br/home/>> Acessado em: 15/05/2008 às 14:29h

IUDÍCIBUS, Sérgio de, **Contabilidade Gerencial**. 4. ed São Paulo: Atlas, 1987. p.15

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, E.; GELBKE, R. E. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também as demais sociedades**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Teoria da contabilidade**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2000

JAHU, Fatec - **Curso: Logística** (2008, p.1). Acessado em: 13/05/2008 às 08:20h

<[http://robson.fjau.net.com.br/fatec/sis\\_informacao/aulas/pdf/aula\\_08\\_si.pdf](http://robson.fjau.net.com.br/fatec/sis_informacao/aulas/pdf/aula_08_si.pdf)>

JOHNSON, Marcelo Evandro; FRANCISCO FILHO, Valter Pereira. **Controladoria**. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. (Coleção gestão empresarial, 4).

LAPOLLI, Paulo César. **Implantação de Sistemas de Informações Gerenciais em Ambientes Educacionais**. 2003. 97f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis.

**LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006**

<<http://www.planalto.gov.br/CCIVIL/Leis/LCP/Lcp123.htm>> Acessado em: 15/05/2008 às 14:35h

MARTINS, Nilton Cano. Da Contabilidade à controladoria: a evolução necessária. **Revista de Contabilidade e Finanças – USP**. São Paulo, n. 28, 1997.

MAXIMIANO, Antônio C. **Teoria geral da administração**. São Paulo, Atlas, 2000.

MEDEIROS, Márcio. A controladoria no cenário da globalização. **Revista Cont. Empresarial**, n. 12, v. 1, jan/abr, 2002.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Silvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo, Atlas, 1999.

MOSSIMANN; ALVES; FISCH. **Controladoria: seu papel na administração das empresas**. Florianópolis: Ed. da UFSC, Fundação ESAG, 1993.

MOSCOVE e SIMKIN apud TACHIZAWA, Elio T. **Referencial teórico à formulação de um modelo de informação de suporte à Controladoria**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FEA-USP, 1990. P. 148.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria: conceitos, sistemas, implementação**. São Paulo: Atlas, 1994, p.74.

OLIVEIRA, Lílian Rodrigues de; PONTE, Vera Maria Rodrigues. O papel da controladoria nos fundos de pensões. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Ano 3, v. 1, nº 5, jan/jun, 2006, p. 97-114.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PADOVEZE, Clovis Luis **Controladoria básica**, / Clovis Luiz Padoveze. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria: gestão eficaz utilizando padrões**. S Paulo: Saraiva, 2002.

PEREIRA, Carlos Alberto. **Ambiente, empresa, gestão e eficácia**. In: CATELLI, Armando (coord.) **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

PRÁ, Flávio. **UNISUL Controladoria**

<<http://www.unisul.br/content/site/Colaborador/Controladone/>> . Acessado em: 26/05/2008 às 9:34h

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido**; tradução Maria Cláudia Oliveira Santos; revisão técnica Heitor José Pereira – São Paulo: McGraw-Hill, AKRON Books, 1990.

RENEKER, Maxine H. **Um estudo qualitativo das informações que procuram entre os membros da comunidade acadêmica** nd: questões metodológicas e Problemas. *Library Quarterly*, contra 63, n 4, P. 487-507, Oct. 1993.

SÁ, A. Lopes de. **Tória da Contabilidade superior**. Belo Horizonte, 2002

SANTOS, S. M. (Docente): **Corpo Editorial da Revista Pensar Contábil**; 2006; Outra; Avaliação de Artigos; Restrita; BRASIL; Outro;

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Acessado em: 15/05/2008 às 14:30h

<<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vodtexto=4154&%5E%5E>>

SOUZA, Antonio Carlos de. **TCC: Métodos e Técnicas** / Antonio Carlos de Souza, Francisco Fialho e Nilo Otani – Florianópolis: Visual Books,2007.

SOUZA, Juçara de, e Rachel do Carmo de Souza **A Importância dos Sistemas de Informação nas Organizações: a Contabilidade como subsistema de informações da empresa DANTAS**. Acessado em: 12/05/2008 às 20:35h

<[http://www.estacio.br/graduacao/cienciascontabeis/artigos/sistemas\\_informacao.pdf](http://www.estacio.br/graduacao/cienciascontabeis/artigos/sistemas_informacao.pdf)>

STUAR, Adriano Antonio. **SISTEMA DE INFORMAÇÃO GERENCIAL (SIG)**. 2007, p.1 Acessado em: 12/05/2008 às 21:23h  
<<http://www.coladaweb.com/admmaterial/sig.htm>>

STUART, John. Faculdades Bom Jesus Finanças empresariais/ Fae Business School. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002. 88p. (Coleção gestão empresarial)

KANITZ, S. C. **Controladoria: teoria e estudos de caso**. São Paulo: Pioneira, 2003.

KOLIVER, Olívio. **A contabilidade e a controladoria, tema atual e de alta relevância para a profissão contábil**. Porto Alegre: CRC-RS, 2005.

Zanluca, Júlio César. **CONTABILIDADE GERENCIAL - O QUE É? COMO UTILIZÁ-LA?** Acessado em: 28/04/2008 às 16: 51h  
<<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/gestaocontabil.htm>>

## APÊNDICE A



Universidade Federal da Paraíba  
Centro de Ciências Jurídicas e Sociais  
Coordenação do Curso de Ciências Contábeis



### **PESQUISA: PRÁTICAS GERENCIAIS UTILIZADAS PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO NO SETOR VAREJISTA DE SUPERMERCADOS DA CIDADE DE POMBAL.**

Pesquisadora: Géucione Alves de Lima

Orientadora: Nadflânia Duarte Meira

Co-Orientação: José Ribamar Marques de Carvalho

#### **DADOS GERAIS DO ENTREVISTADO**

1. Função que ocupa na empresa.

Qual? \_\_\_\_\_

Há quanto tempo está na função? \_\_\_\_\_

2. Faixa de idade do entrevistado

Inferior a 30 anos

Acima de 30 anos

3. Grau de escolaridade do entrevistado

Até o Ensino Médio

Entre o Ensino Médio e o Ensino Superior

#### **DADOS DA EMPRESA**

4. Sua empresa se enquadra em que categoria?

Microempresa  Pequena Empresa

5. Há quanto tempo existe a empresa? \_\_\_\_\_ anos

6. Qual o número de empregados da empresa?

Até 10 empregados

Acima de 10 empregados

7. Qual o faturamento bruto anual da empresa (em reais)?

Até 60.000,00

Entre 60.000,00 e 100.000,00

Entre 100.000,00 e 150.000,00

Entre 150.000,00 e 200.000,00

Mais de 200.000,00 e menos de 244.000,00

8. Qual desses controles de gestão a empresa utiliza? (pode marcar mais de uma opção).

Controle de contas a receber

Controle de contas a pagar

Controle de estoques

Controle de caixa

Controle de custos

Controle de vendas

Outros. Quais? \_\_\_\_\_

10. A falta de conhecimento em qual desses gerenciamentos dificultam o controle de sua empresa?

- Utilização dos relatórios contábeis
- Administração dos funcionários
- Utilização da informática
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

11. A empresa adota métodos para avaliação da qualidade do crédito, ou seja, busca-se informações sobre a honestidade, o potencial, as garantias e as condições financeiras do cliente, assim como as tendências econômicas que podem influir na venda a crédito?

- Sim
- Não

12. Existe acompanhamento da evolução do número de clientes (base de clientes) e das vendas nos últimos doze meses?

- Sim
- Não

13. A empresa tem conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes e as utiliza para obter vantagem competitiva (ser melhor que a concorrente)?

- Sim
- Não

14. A empresa faz o acompanhamento sistemático das necessidades de caixa (previsão de vendas e previsão de despesas) visando antecipar recursos para atender as exigências de fundos (dinheiro)?

- Sim
- Não

15. Há controle de despesas financeiras (despesas bancárias e/ou juros pagos a fornecedores)?

- Sim
- Não

16. São observados os prazos de vendas praticadas pela empresa para negociação dos prazos de compras?

- Sim
- Não

17. Dentre as práticas relacionadas ao marketing de relacionamento, qual (is) o (s) mecanismo (s) que sua empresa utiliza para fidelização do cliente.

- Estratégia relacionada aos preços baixos e ao fato de trabalhar com cartões de crédito.
- Preços baixos, trabalhar com cartões de crédito, ter um local privilegiado e um clima de amizade.
- Tratar clientes como amigos.
- Oferecer créditos ao clientes é algo que diferencia.
- Tratamento de amigos mesmo.
- Campanhas promocionais.
- Outros: \_\_\_\_\_

18. Quais fatores relacionados nos itens abaixo você pratica em sua empresa?

- Capacidade do empresário para assumir riscos
- Aproveitamento das oportunidades de negócio
- Bom conhecimento do mercado onde atua
- Capacidade de liderança do empresário
- Uso de capital próprio
- Criatividade do empresário
- Reinvestimentos dos lucros na própria empresa

- Boa estratégia de vendas
- Terceirização das atividades meio da empresa
- Ter acesso a novas tecnologias
- Empresário com persistência/perseverança
- Outro \_\_\_\_\_

19. Quais os recursos que você utiliza com maior frequência para dar suporte às decisões no gerenciamento dos negócios da sua empresa? **Marque mais de uma alternativa se julgar necessário.**

- Intuição
- Pesquisa de mercado
- Ações dos concorrentes
- Idéias e influências de clientes
- Idéias e influências dos funcionários
- Relatórios preparados manualmente
- Relatórios informatizados
- Banco de dados da empresa
- Sistema de Informação gerencial
- Planilhas estatísticas
- Consultas a internet
- Consultas ao Contador
- Outros. Quais? \_\_\_\_\_

20. Sua empresa utiliza os demonstrativos contábeis para auxiliar no processo decisório?

- Sim
- Não

21. Se positivo, quais demonstrativos são utilizados?

- Balancete de Verificação
- Balanço Patrimonial
- Demonstração do Resultado do Exercício
- Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados
- Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido
- Demonstração das Origens e Aplicações dos Recursos

Desde já agradecemos pela sua contribuição para a consecução deste estudo.

Atenciosamente,

Os pesquisadores da pesquisa.

Fone p/ contato: 9905-8714 / 3431-1374

e-mail: geucione@hotmail.com

Questionário elaborado a partir do estudo:

LUCENA, Wenner Gláucio Lopes. Uma contribuição ao estudo das informações Contábeis geradas pelas micro e pequenas Empresas localizadas na cidade de toritama no Agreste pernambucano. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade de Brasília/ Universidade Federal da Paraíba/Universidade Federal de Pernambuco/Universidade F do Rio Grande do Norte.