



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

**MARIA DAS DORES LIMA**

**PRÁTICAS GERENCIAIS UTILIZADAS PELAS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS DO SETOR VAREJISTA DE CONFECÇÕES DA CIDADE  
DE SOUSA-PB**

**SOUSA - PB  
2009**

**MARIA DAS DORES LIMA**

**PRÁTICAS GERENCIAIS UTILIZADAS PELAS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS DO SETOR VAREJISTA DE CONFECÇÕES DA CIDADE  
DE SOUSA-PB**

**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.**

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

**SOUSA - PB  
2009**

**MARIA DAS DORES LIMA**

**PRÁTICAS GERENCIAIS UTILIZADAS PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS  
DO SETOR VAREJISTA DE CONFECÇÕES DA CIDADE DE SOUSA-PB**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Bacharel em Ciências Contábeis e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Jurídicas e Sociais da Universidade Federal de Campina Grande – PB.

**Banca Examinadora**

---

**Presidente: Prof<sup>o</sup> José Ribamar Marques de Carvalho - (orientador)  
MSc. – Universidade Federal de Campina Grande**

---

**Membro: Prof<sup>o</sup> Marconi Araújo Rodrigues  
MSc. – Universidade Federal de Campina Grande**

---

**Membro: Prof<sup>o</sup> Hipônio Fortes Guilherme  
Universidade Federal de Campina Grande**

**Sousa-PB  
2009**

Dedico aos meus filhos Fellipe, Lucas e Matheus e a meus pais, muito obrigado pela dedicação carinho, amor e incentivo na realização desse sonho e por estarem junto comigo nesta caminhada e conquista.

## AGRADECIMENTO

Ao Criador, o Senhor nosso Deus, pelo dom da vida, e pela certeza de que nunca estive sozinha, por me conceder sabedoria para a realização deste trabalho, pela sua infinita bondade e misericórdia. Por que Dele e por Ele, para Ele são todas as coisas, a Ele a glória!

A minha família, em especial a minha mãe e meus filhos, que sempre acreditaram no meu potencial, me compreenderam, por maiores que fossem minhas limitações, estiveram sempre comigo, ajudando-me na construção da minha personalidade e caráter. Esse mérito também é de vocês.

Ao meu orientador, José Ribamar M. de Carvalho, que com muita compreensão, dedicação e paciência me conduziu ao êxito deste trabalho.

A todos os professores, em especial Cristiane Queiroz, Descartes Almeida e Simone César que ajudaram na formação da minha conduta pessoal, incentivando, tornando-nos verdadeiros profissionais. Vocês foram mais que professores, tornaram-se amigos de verdade.

Aos meus colegas de sala, que sempre caminharam junto para a realização deste sonho. A vocês desejo toda sorte de bênçãos...

Em especial, aos amigos, Marrison Alan, Érika Mayane e Táciomario, que sempre estiveram ao meu lado, nos momentos de incertezas. Poder dividir este momento com vocês é ter a convicção do nosso sucesso! Obrigada.

A uma irmã, mais que amiga, Maria Euflausina, que sempre esteve presente em todos os momentos da minha vida. Essa vitória também é sua! A você o meu muito obrigada.

Aos amigos que faleceram, e hoje não têm mais a oportunidade de estar presente, compartilhando comigo esse momento, mas saibam: vocês são inesquecíveis.

A todos aqueles que de modo direto ou indireto, ajudaram-me a conquistar este objetivo, seja com um ato qualquer ou com uma palavra de incentivo. Vocês também fazem parte desta conquista.

Por fim, aos amigos, colegas de trabalho, familiares, que sempre apoiaram incentivando-me e orando por mim a Deus. Também a todos aqueles que não conseguem entender a minha vitória, dedico a vocês as congratulações desse mérito.

**“Não desista enquanto você for capaz de fazer um esforço a mais. É nesse algo a mais que está a sua vitória”.**

**Roberto Shinyashiki.**

## RESUMO

Este estudo tem por objetivo verificar quais as práticas gerenciais utilizadas pelas micro e pequenas empresas do setor de confecções da cidade de Sousa/PB. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica e de campo, de caráter descritivo exploratório realizado em 45 empresas varejistas da referida cidade por meio de questionário semi-estruturado de um total de 165. Os resultados apontam de uma maneira geral que as empresas varejistas da cidade de Sousa/PB fazem uso de práticas gerenciais, no entanto, isso ocorre de forma desordenada e de maneira informal sem definir um plano estruturado e consistente capaz de amenizar os gargalos existentes no processo de decisão, bem como as mutações constantes nos cenários em que se encontram inseridas. Entende-se que isso pode ocorrer pelo fato dos gestores não possuírem, pelo menos, um nível de conhecimento acerca do assunto, fato que pode está prejudicando as decisões que são executadas. Desse modo, sugere-se que tais gestores possam fazer o uso de técnicas de gerenciamento de forma consciente, ordenada e estruturada conforme o que preceitua a literatura específica. Por fim, entende-se que as práticas utilizadas pelos gestores das empresas pesquisadas ainda estão sendo úteis e eficazes segundo a visão dos gestores, todavia, faz-se necessário um esforço gerencial maior em busca de novas técnicas na tentativa de maximizar riquezas e supostamente a ininterrupção do empreendimento.

**Palavras-chaves:** Micro e Pequenas Empresas. Práticas Gerenciais. Setor de Confecções.

## ABSTRACT

This scientific study is focused in check wich the management practices used by micro and small enterprises of the clothing sector of the city of Sousa/PB. It is a bibliographic and field search, who was made by the exploratory descriptive way done in 45 retail companies of the city by means of a semi-structured in a total of 165. The results indicates in a general way that the retailers in the city of Sousa/PB make use of management practices, however, this occurs in a particular manner and in an informal way without a plan structure is consistently able to diminish the existing process gargles decision, and the changes contained in the scenarios in which they are inserted. It is understood that this can occur because managers do not have, at least, one level of knowledge about the subject, which may be damaging decisions are implemented. In this manner, it is suggested that such managers can make use of management techniques consciously, orderly and structured in conformity the precepts of the literature. Finally, it is understood that the practices used by managers of the companies surveyed are still useful and effective in the view of managers, however, it is one necessitated the greater managerial effort in search of new techniques in an attempt minimize wealth and supposedly not stop of the enterprise.

**Keywords:** Micro and small enterprises. Management practices. Clothing sector.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Sexo do Entrevistado	40
Tabela 2	Cargo do Entrevistado	40
Tabela 3	Distribuição relacionada com atuação e experiência do entrevistado no setor.	41
Tabela 4	Grau de Instrução do Entrevistado.	41
Tabela 5	Natureza Jurídica da Empresa.	42
Tabela 6	Regime de Tributação da Empresa.	42
Tabela 7	Tempo de atividade da empresa.	43
Tabela 8	Distribuição quanto ao número de funcionários das empresas.	43
Tabela 9	Comparação entre o que planeja e se executa a empresa	44
Tabela 10	Comparação entre o seu desempenho e o de outras empresas.	44
Tabela 11	Distribuição das práticas de gerenciamento utilizadas pelas empresas	45
Tabela 12	Recursos utilizados para suporte nas tomadas de decisões da empresa.	46

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b>	<b>Classificação das empresas pelo porte segundo metodologia adotada pelo SEBRAE</b>	<b>23</b>
-----------------	--	-----------

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	15
<b>1.1</b>	<b>Delimitação do Tema e Problemática</b>	16
<b>1.2</b>	<b>Justificativa</b>	16
<b>1.3</b>	<b>Objetivos</b>	17
1.3.1	<i>Objetivo Geral</i>	18
1.3.2	<i>Objetivos Específicos</i>	18
<b>2</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	19
<b>2.1</b>	<b>Quanto à abordagem do problema</b>	19
2.1.1	<i>Pesquisa Qualitativa</i>	19
2.1.2	<i>Pesquisa Quantitativa</i>	19
<b>2.2</b>	<b>Quanto aos Meios</b>	20
2.2.1	<i>Pesquisa Bibliográfica</i>	20
2.2.2	<i>Estudo de Campo</i>	20
<b>2.3</b>	<b>Quanto aos Fins</b>	20
2.3.1	<i>Pesquisa Descritiva</i>	20
2.3.2	<i>Pesquisa Exploratória</i>	21
<b>2.4</b>	<b>Delimitação do Setor Estudado</b>	21
<b>2.5</b>	<b>Instrumentos de Coleta de dados</b>	21
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	22
<b>3.1</b>	<b>Micro e Pequenas Empresas</b>	22
3.1.1	<b>Constituição da Empresa</b>	24
3.1.2	<b>Perda de <i>Status</i> das Micro e Pequenas Empresas</b>	25
3.1.3	<b>As Pequenas Empresas no Cenário Econômico Mundial</b>	26
3.1.4	<b>As Pequenas Empresas na Economia Brasileira</b>	27
3.1.5	<b>A Evolução das Pequenas e Microempresas</b>	28
3.1.6	<b>Alguns estudos sobre micro empresa no Brasil</b>	28
<b>3.2</b>	<b>Caracterização da Contabilidade Gerencial</b>	31
3.2.1	<b>Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira</b>	32
3.2.2	<b>Contabilidade Gerencial como Instrumento de Administração</b>	33
3.2.3	<b>A Relevância da Informação Gerencial para o Desenvolvimento das Empresas</b>	34
<b>3.3</b>	<b>GESTÃO ESTRATÉGICA</b>	35
3.3.1	<b>ORÇAMENTO</b>	36

3.3.2	Necessidades de uma Gestão Estratégica	37
3.4	PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO	38
3.4.1	Sistema de Informação Gerencial	38
3.4.2	Sistema de Informação Contábil	38
3.5	RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO NAS PEQUENAS E MICROEMPRESAS	39
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
4.1	Caracterização dos Entrevistados	40
4.2	Características das Empresas Pesquisadas	41
4.3	Características das Práticas Gerenciais Utilizadas pelas Empresas	43
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
	REFERÊNCIAS	49
	APÊNDICE	53
	APÊNDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO	54
	APÊNDICE B - Questionário de Pesquisa	55

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças resultantes da globalização fizeram com que os gestores, empresas e demais envolvidos no processo de gestão empresarial começassem a rever suas práticas de gerenciamento na tentativa de contribuir para a melhoria do desempenho e a continuidade do empreendimento.

Por conseguinte, a utilização de práticas gerenciais dentro do processo de gestão pode ser eficaz, bem como, fundamental para subsidiar as decisões a serem tomadas pelos gestores na busca de vantagem competitiva.

Nessa perspectiva, Silva *et al* (2002, p.24), afirmam que o empresário necessita de informações para a tomada de decisões e a Contabilidade oferece dados formais, científicos e universais, que permitem atender a essa necessidade.

Desse modo, e dada a sua importância no contexto das organizações, entende-se que a utilização de práticas de gerenciamento empresarial pode contribuir para o acompanhamento e aperfeiçoamento das decisões a serem tomadas pelos gestores, como também, com vistas a contribuir para a adoção de medidas capazes de monitorar o desempenho das atividades empresariais subsidiando assim, o processo de decisão.

Referenciando Silva *et al* (2002, p.24) a decisão de investir, de reduzir custos, de modificar uma linha de produtos, ou de praticar outros atos gerenciais deve se basear em dados técnicos extraídos dos registros contábeis, sob pena de se pôr em risco o patrimônio da empresa.

Dessa forma, fica evidente que a Contabilidade Gerencial por meio das práticas gerenciais tenta auxiliar e direcionar o conhecimento necessário a serem aplicados por cada gestor na tomada de decisão.

Dentro dessa contextualização e a partir da importância desse assunto o objetivo principal desse estudo concentra-se em verificar quais as práticas gerenciais utilizadas pelas empresas do setor varejista de confecções da cidade de Sousa, PB.

## 1.1 Delimitação do Tema e Problemática

A mudança decorrente do mundo globalizado requer que os gestores de Pequenas e Médias Empresas disponham de ferramentas gerenciais como técnicas estratégias de gestão.

Desse modo, o presente tema se delimita, na avaliação das práticas gerenciais utilizadas nas empresas do comércio varejista de confecção da Cidade de Sousa-PB, procurando demonstrar como os gerentes ou administradores das Micro e Pequenas Empresas se reportam à utilização de práticas de gerenciamento como ferramenta de gestão.

Assim, o estudo concentra-se na cidade de Sousa, Paraíba, devido ao entendimento de que por ser uma cidade Pólo do Sertão Paraibano e ainda por dispor de um comércio varejista de confecções de grande importância para o desenvolvimento econômico da cidade. Nesse sentido, entende-se que esse consiste em um segmento que pode ser explorado (em relação à pesquisa empírica), sob o prisma de realizar um diagnóstico do setor, na tentativa de traçar estratégias empresariais que possam contribuir para melhorias das práticas de gestão utilizadas, visando assim, garantir a continuidade de tais empresas e consequentemente da economia local.

Dadas essas argumentações ficou definido o seguinte problema de pesquisa: ***Quais as práticas gerenciais utilizadas pelas empresas do setor varejista de confecções da cidade de Sousa, PB?***

## 1.2 Justificativa

Entende-se que os empresários, em especial os gestores das micro e pequenas empresas (MPEs), por motivos principalmente relacionados ao baixo grau de instrução, acabam deixando de dar importância as informações contábeis e conseqüentemente à adoção de técnicas gerenciais capazes de subsidiar suas decisões empresariais, uma vez que ao empresário cabe a tarefa de controlar o patrimônio e gerenciamento de seus negócios, no intuito de fornecer suporte para cumprimento da função social da empresa e assim, a continuidade de suas atividades.

Acrescente-se ainda que o segmento MPE's exerça forte influência na economia do país. Todavia, as atividades dessas organizações estão sendo encerradas cada vez mais cedo, de acordo com uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007).

Compreendendo a importância das MPE's dentro da atual conjuntura local surgiu o interesse de procurar identificar as práticas gerenciais utilizadas pelos gestores das Micro e Pequenas Empresas da Cidade de Sousa/PB, tentando traçar um diagnóstico do setor, como maneira de contribuir para a melhoria dessas organizações.

Assim sendo, o presente estudo contribuirá para o desenvolvimento de práticas gerenciais necessárias para a tomada de decisão, bem como, é notório que a utilização dessas práticas permite acompanhar e aperfeiçoar o processo decisório, na tentativa de que o desempenho empresarial seja o mais satisfatório possível. Todavia, constata-se que existe uma carência de estudos nesse segmento do sertão paraibano, fato que justifica a consecução dessa pesquisa.

Por conseguinte, o tema em estudo tem sido abordado por pesquisadores o que evidencia a relevância de pesquisa nessa área, como também as contribuições advindas para o enriquecimento da pesquisa e ensino da Contabilidade Gerencial.

### **1.3 Objetivos**

Fachin (2002 *apud* BEUREN, 2006), expõe que os objetivos representam o fim que o trabalho monográfico se propõe atingir, visando obter uma resposta ao problema formulado. Em outras palavras, os objetivos indicam o resultado que se pretende atingir ao final da pesquisa. Normalmente, constituem-se em ações propostas para responder a questão que representa o problema.

Para se ter um bom cumprimento do objetivo maior, é preciso fazer o uso de objetivos auxiliares que em seu conjunto dêem forma e sentido ao objetivo geral, estes, são chamados de objetivos específicos, ou seja, caminho que levem ao objetivo principal da pesquisa.

Desse modo, Beuren (2006, p. 65), afirma que "os objetivos específicos devem descrever ações pormenorizadas, aspectos específicos para alcançar o objetivo geral estabelecido".

Logo, a partir da delimitação do tema e da problemática foi possível enunciar os objetivos a seguir:

### *1.3.1 Objetivo Geral*

Verificar quais as práticas gerenciais utilizadas pelas Micro e Pequenas Empresas do comércio varejista de confecções da cidade de Sousa/PB.

### *1.3.2 Objetivos Específicos*

- Caracterizar os entrevistados e as empresas do setor em estudo.
- Analisar as características relacionadas às práticas gerenciais utilizadas pelas empresas do comércio varejista de confecções.
- Discutir as relações existentes, entre as variáveis relacionadas às práticas de gerenciamento do setor em estudo.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

### **2.1 Quanto à abordagem do problema**

#### *2.1.1 Pesquisa Qualitativa*

Tendo em vista a necessidade de compreender o problema, a pesquisa se classifica como qualitativa e quantitativa já que visa analisar e identificar quais as práticas de gerenciamento são utilizadas pelas micro e pequenas empresas do comércio de confecções da cidade de Sousa-PB.

No entender de Sousa, Fialho e Otani (2007), a pesquisa qualitativa busca interpretar os fenômenos atribuindo significados aos mesmos.

De acordo com Richardson (1999), os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Dessa forma, a pesquisa qualitativa não busca correlacionar o entendimento das variáveis em estudo segundo o entendimento dos sujeitos pesquisados.

#### *2.1.2 Pesquisa Quantitativa*

Para analisar os dados encontrados, o estudo utilizou-se também de métodos estatísticos como base do processo de análise do problema caracterizando como uma pesquisa quantitativa.

Segundo Sousa, Fialho e Otani (2007), a pesquisa quantitativa se caracteriza pelo emprego da qualificação tanto no processo de coleta de dados, quanto à utilização de técnicas estatísticas para o tratamento do mesmo.

A pesquisa também se caracteriza como descritiva que segundo Gil (1999), tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento entre variáveis.

### *2.3.2 Pesquisa Exploratória*

Considerando a necessidade e compreender o problema, o estudo também se caracteriza como exploratória.

Segundo Gil (1999), a pesquisa exploratória busca envolver levantamento bibliográfico e entrevista com pessoas que tem ou tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplo que estimulam a compreensão.

## **2.4 Delimitação do Setor Estudado**

A pesquisa foi realizada no comércio varejista de confecção da cidade de Sousa/PB. O porte das empresas foi definido de acordo com a metodologia do SEBRAE que adota o critério de números de empregados para classificar as empresas. A População em estudo foi formada por 165 empresas do comércio varejistas da cidade de Sousa/PB de acordo com o Cadastro do Contribuinte dos Impostos Sobre Mercadorias e Serviços (CCIMS) segundo a Coletoria Estadual de Sousa. No entanto, a pesquisa foi realizada com uma amostra aleatória de 45 empresas.

## **2.5 Instrumentos de Coleta de dados**

O instrumento de coleta de dados utilizado para a presente pesquisa foi um questionário, semi-estruturado com questões objetivas, fundamentados segundo o estudo de Carvalho *et al* (2007).

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

#### **3.1 Micro e Pequenas Empresas**

De acordo com Laurentino *et al* (2008), a CF/88 prevendo que MPE's poderiam sofrer dificuldades assegurou-lhes benefícios com a criação da Lei Complementar Federal nº 123/06, a "Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas".

Os autores ainda afirmam que a Lei Complementar - LC nº 123/06, elucidou e instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte objetivando fortalecer as MPE's, através de tratamento diferenciado, possibilitando as empresas manter-se na legalidade, com suas obrigações em dia perante o Fisco, resultando na diminuição da carga tributária para estas, e conseqüentemente instituindo o chamado Simples Nacional, o qual simplificou a arrecadação de impostos e diminuiu a carga tributária sobre os pequenos empresários.

Por conseguinte, o Art. 1º da LC nº 123/06 estabeleceu normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios [...].

Assim sendo, o Art.3º da Lei Complementar, considera 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).

Conforme dispositivo legal, o enquadramento das empresas em Micro ou Pequenas depende de sua receita bruta. Esta receita bruta advém da venda de bens e serviços da operação da própria empresa, de empresa alheia, excluindo-se as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos (art. 3º, §1º da LC nº 123/06).

De acordo com o SEBRAE (2007, p.11) o critério de classificação de porte das empresas se dá segundo o número de empregados da empresa, sendo:

**Quadro 1**  
**Classificação das empresas pelo porte segundo metodologia adotada pelo SEBRAE**

Porte	Indústria	Comércio e Serviço
ME	Até 19 Empregados	Até 09 Empregados
PE	De 20 a 99 Empregados	De 10 a 49 Empregados

Fonte: SEBRAE, 2007.

O Estatuto da Micro e Empresa de Pequeno Porte regula de forma legal as microempresas e empresas de pequeno porte observando a necessidade de maior proteção e amparo por parte do Estado, assim, houve a sensibilização na busca por uma normativa própria que respondesse melhor as questões próprias destas empresas.

Segundo Pongeluppe e Batalha (2001), o enquadramento de instituições no conceito de Micro e Pequena Empresa dependem de critérios operacionais ou financeiros relacionados a cada indústria. Para esses autores, o termo “pequenas empresas” não possui na literatura, apesar de bastante difundido, uma definição precisa e uniforme, sendo necessário estabelecer critérios quantitativos e qualitativos para melhor defini-lo. Algumas peculiaridades são destacadas no estudo dessas empresas:

- Usam trabalho próprio ou de familiares;
- A administração não possui um sistema de informação especializado;
- Os dirigentes, apenas uma ou duas pessoas, estão envolvidos em todas as decisões da empresa;
- Falta de tempo por parte dos administradores de elaborar um plano de metas;
- Não fazem parte de grupos financeiros ou econômicos;
- Não produzem em grandes escalas;
- Têm organizações rudimentares;
- Utilizam mão-de-obra liberada do meio rural;
- São formadoras de mão-de-obra especializada e futuros empresários;

- Prevalecem relações informais entre os proprietários e os empregados, os clientes, os fornecedores e a própria comunidade;
- Encontram dificuldades em obter créditos, mesmo em curto prazo;
- Falta do poder de barganha nas negociações de compra e venda;
- Dependem de mercados consumidores e fornecedores de insumos próximos;
- Não exigem mão-de-obra muito especializada, devido à utilização de equipamentos pouco complexos;
- Menor dependência das fontes externas de tecnologia;
- Completam atividades industriais mais complexas;
- Contribuem para desconcentração industrial por produzirem e distribuírem bens e serviços.

Mediante ao exposto, percebe-se que as micro empresas são caracterizadas como organizações familiares, rudimentares, não produzem em grande escala, porém, são bastantes significativas na economia uma vez que agregam um número significativos de empregados.

### **3.1.1 Constituição da Empresa**

De acordo com as regras apresentadas pelo Estatuto da Micro e Pequena Empresa, houve uma grande modificação em relação às necessidades específicas para a abertura de tais empresas, conforme:

"O tratamento jurídico simplificado e favorecido, estabelecido nesta Lei, visa facilitar a constituição e o funcionamento da microempresa e da empresa de pequeno porte de modo a assegurar o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social" (Art. 1º - Parágrafo único).

Tais exigências foram bastante abrandadas, sendo estabelecida à exigência do ato constitutivo simples contando de uma declaração do titular da empresa caso este seja o proprietário único, ou também, de todos os sócios, caso seja esta uma sociedade comercial, industrial ou prestadora de serviços.

Para a LC 123/06, art. 3º, incisos I e II, as características sociais específicas das pequenas e microempresas não é permitida a constituição das mesmas por pessoas físicas residentes no exterior ou ainda por uma pessoa jurídica, bem como, não pode ser constituída uma pequena empresa em casos específicos societários como no caso de um dos sócios ser

também sócio de outra empresa ou proprietário desta, sendo somente excetuado caso a porcentagem participativa deste não seja maior que dez por cento.

Por conseguinte, o art. 5º, da LC123/06 declara para arquivamento dos atos constitutivos que a empresa se trata de uma microempresa ou empresa de pequeno porte. Ainda de acordo com o inciso I do art. 6º, exigido uma declaração do titular ou administrador firmada sob as penas da lei, de que não existe nenhuma outra forma de barreira ou impedimento por parte de processo criminal condenatório para cumprimento de qualquer uma das atividades comercial ou administrativa.

Tais declarações são simples e não existe mais a obrigatoriedade para que estas sejam subscritas por algum advogado.

### **3.1.2 Perda de *Status* das Micro e Pequenas Empresas**

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CF/88) – no caput do art. 179, elucida que:

Art. 179. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributáveis, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.

A Lei 9841/99 que institui o Estatuto Nacional da Micro e Empresa de Pequeno Porte, sob pena de desvios da função legal, diz que a empresa inicialmente micro ou pequena não poderá ser enquadrada definitivamente. Assim, caso a receita bruta seja diferenciada, ou seja, maior da especificada como a máxima para classificação por dois anos seguidos, ou ainda caso isto ocorra alternadamente em três anos por um período de cinco anos, as microempresas passarão a pequena empresa e as pequenas deixarão tal conceito para serem consideradas como empresas comuns.

Pongeluppe e Batalha (2001) destacam que as micro e pequenas empresas duram em cerca de cinco anos tendo como principal razão a falta de capacidade de usar as práticas de administração existentes. Não somente pelo desconhecimento, mas pela falta de capital de

giro, pobre seleção do mercado de atuação, dificuldades em enfrentar as rápidas mudanças das condições de mercado e o uso inadequado das práticas administrativas.

Os supracitados autores referem alguns pontos identificados como responsáveis pelo insucesso na aquisição, manutenção ou aplicação destas habilidades administrativas:

“Falta de abordagem clara nas definições das habilidades; Falta de conhecimento para prosperar; Falta de consciência para as necessidades particulares ao invés da massificação das teorias; Falta de identificação das necessidades ou problemas das áreas; Falta de informação crítica sobre o desempenho dos impactos; Falta de consciência das fontes de informação; Tempo limitado para treinamento; Recursos financeiros limitados para contratar profissionais, Falta e filosofia de aprendizado contínuo” (p.03).

Desse modo, a grande instabilidade do mercado faz com que as empresas procurem cumprir sua meta evolutiva ampliando sua receita, seu volume de vendas e sua área de atuação.

### **3.1.3 As Pequenas Empresas no Cenário Econômico Mundial**

Segundo Lethbridge (1997), as nações desenvolvidas, com economia sólida e distribuição de renda mais equilibrada, são o resultado de políticas de apoio às micro e pequenas empresas adotadas há mais de trinta anos. No Japão, segunda potência econômica mundial, que hoje lidera a corrida tecnológica industrial, em 1947, criou-se uma série de medidas de apoio, entre as quais se destacam as financeiras e de crédito para financiamento de projetos de longo prazo.

Na Itália a política de apoio às micro e pequenas empresas deu-se início em 1950, e hoje se verifica que cerca de 70% do PIB vêm das pequenas empresas, que realizam ainda em torno de 18% das exportações e representam cerca de 25% do total de empresas na Europa (LETHBRIDGE, 1997).

O supracitado autor acrescenta que a Alemanha, terceira força econômica mundial, parte de seu sucesso é resultante dos empreendimentos de pequeno porte. Apesar de o apoio alemão ao setor ser recente, a partir de 1970, existe hoje um elevado número de programas disponíveis para os pequenos empresários. O que torna o projeto alemão diferenciado é o

fato de o país ter um plano de pesquisa e tecnologia específico para esse segmento, destinando de 25% a 30% dos gastos federais às pequenas e médias empresas. Nos Tigres Asiáticos, com destaque para a Coreia, iniciou-se o programa de incentivo ao setor em 1962, com a criação da Federação Coreana da Pequena Empresa. Um dos maiores incentivos para essas empresas está na parte fiscal, por meio de um fundo de reserva contra risco de exportação, em que 2% da receita com as vendas externas são alocados como prejuízo financeiro.

Dessa forma, percebe-se que as pequenas Empresas são consideradas como segmento vital para a expansão econômica dos países.

No entendimento de Pongeluppe e Batalha (2001), apesar da falta de incentivo do governo as pequenas e médias empresas são responsáveis por um grande número de empregos e perspectivas de crescimento em diversos países, bem como, são responsáveis por 35% das exportações da Ásia e 26% nos países desenvolvidos incluindo os Estados Unidos, sendo que em alguns países como Itália, Japão, Coreia do Sul e China isso chega a representar mais de 60% das exportações nacionais. Deste modo o crescimento das pequenas e médias empresas é uma tendência importante, influenciada e caracterizada pela globalização.

### **3.1.4 As Pequenas Empresas na Economia Brasileira**

Albarez e Bonizio (2007) referem que segundo estudo realizado pelo Cadastro Central de Empresas [CEMPRE] – do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], o número de microempresas no Brasil, entre 1996 e 2002, evoluiu de 2.956.749 para 4.605.607, com crescimento acumulado de 55,8%. O número total de pessoas ocupadas nas microempresas passou de 6.878.964 para 9.967.201, com crescimento de 44,9% entre os dois anos. Quanto à participação na massa total de salários, passou de 7,3%, em 1996, para 10,3%, em 2002.

De acordo com o SEBRAE (2007), as micro e pequenas empresas, representam 99% da rede empresarial nacional com as constantes oscilações e acréscimo na concorrência entre essas, percebe-se a necessidade de política especializada de gestão, mostrando que os empresários não estão preparados para esta mudança.

Assim percebe-se que boa parte das empresas existentes no Brasil se enquadra como MPE's, deste modo, sendo responsáveis por grande número das oportunidades de emprego no país, sendo de suma importância o estímulo e incentivos a estes Micro e Pequenos Empresários.

### **3.1.5 A Evolução das Pequenas e Microempresas**

Se nos voltarmos ao nascimento deste núcleo de empresas denominadas de pequena e microempresa, encontramos duas formas, de surgimento das mesmas. Por um lado àquelas que se originam como empresas propriamente dita, isto é, nas que se pode distinguir corretamente uma organização e uma estrutura, onde existe uma gestão empresarial (proprietário da firma) e o trabalho remunerado (MEDEIROS, 2004).

Entre 1964 e 1994 diminuiu significativamente tanto o número de estabelecimentos (11%) como a quantidade de trabalhadores empregados na indústria (23,3%). Esta evolução não foi parelha à quantidade de empresas com 5 ou menos empregados, caiu em 4,6% enquanto o número das mais de 50 caiu em 25,6% e similarmente o emprego das primeiras caiu em 10,3% enquanto na segunda o fez em 32%. Isto provocou o aumento na importância relativa das pequenas e microempresas, seja considerando seu número (passo de 96,2% a 96,8%) ou a percentagem de trabalhadores empregados (aumentou de 45,6% a 49,6%) destacando-se entre elas as microempresas (MEDEIROS, 2004).

### **3.1.6 Alguns estudos sobre Micro Empresas no Brasil**

Nessa seção são apresentados alguns estudos desenvolvidos no Brasil em relação as micro e pequenas empresas, no qual são transcorridas informações sobre o foco da pesquisa e os potenciais resultados, visando respaldar ainda mais o presente estudo.

Sales *et al* (2008) desenvolveram um estudo visando identificar as características específicas de 32 empreendimentos produtivos que não sobreviveram na cidade de Leopoldina – MG, entre os anos de 2000 e 2005 e os fatores condicionantes da mortalidade dessas empresas. Os resultados obtidos pelos autores apontam para uma taxa de

mortalidade muito acima da média do Brasil e de Minas Gerais. Destacaram-se como fatores mais importantes para o fechamento das empresas os problemas particulares dos sócios, a falta de clientes, a crise econômica e o ambiente de negócios desfavorável. Porém, os resultados da pesquisa apontam que esses fatores não podem ser responsabilizados isoladamente por essa mortalidade, visto que a concorrência muito forte e a carga tributária elevada também apresentaram altos índices de respostas.

Ferreira e Santos (2008) analisaram os fatores contribuintes para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas de São Paulo, especialmente no que diz respeito ao empreendedor, a empresa e ao ambiente externo. O método de pesquisa foi explicativo e partiu de 16 hipóteses para a mortalidade das MPE's. No estudo foi selecionada uma amostra de 100 micro empresários que constituíram MPE entre os anos de 2003 e 2005 e tiveram suas empresas extintas em 2005 e o instrumento para a coleta de dados foi a entrevista. Os resultados apresentados por esses autores buscam avaliar em que medida os fatores contribuíram para a extinção das empresas, este trabalho busca contribuir para o entendimento da realidade do fenômeno de mortalidade precoce de MPE, apresentando um conjunto de conclusões e recomendações gerenciais destinadas a contribuir para a redução das taxas de mortalidade de MPE, que tem função importante no desenvolvimento da economia no Brasil.

Fernandes *et al* (2008) procuraram identificar como ocorre a aprendizagem organizacional (AO) em microempresas. Os resultados mostram que os indivíduos, na microempresa estudada, aprendem pela experiência e pela interação, mas passam pelo processo de aprendizagem organizacional sem dele ter consciência clara, em função do que é aprendido pela via da dimensão tácita do conhecimento, o que corrobora a importância da aprendizagem informal e da aprendizagem incidental.

Tavares *et al* (2008) analisaram práticas e atitudes gerenciais propostas pela teoria administrativa no processo de decisão, baseando-se no nível de complexidade e de adequação da gestão ao ambiente de negócio. Esse estudo mostra que as atitudes e práticas gerenciais podem contribuir para a exploração das técnicas e práticas em favor de ganhos de qualidade que reflitam em benefícios diretos aos empresários, com externalidades positivas para a sociedade e para o desempenho da economia regional.

Araújo e Lucena (2008) apresentam em seu estudo alguns fatores importantes na realização do controle da gestão do capital de giro de pequenas empresas comerciais. Foram analisadas as variáveis caixa, contas a receber e estoques, e como podem auxiliar na gestão dos seus recursos financeiros. Identificou-se que as pequenas empresas procuram

manter saldos de caixa reduzidos e estoque mínimo. Concluem ainda informando que uma preocupação para o empreendedor na previsão de caixa são as mudanças econômicas e ainda que a modalidade de financiamento de curto prazo é a mais representativa.

Raifur et al (2009) identificaram as principais características de estrutura, financiamento e gestão do capital de giro nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) em 76 micro e pequenas empresas. Os resultados apontam que o tempo de permanência das MPEs no mercado implica em maiores oportunidades de geração de emprego e renda. As vendas dessas empresas dependem da concessão de crédito, cuja política situa-se entre 30 e 90 dias. Argumentam ainda que a principal fonte espontânea utilizada seja os fornecedores e as não espontâneas são a antecipação de recebíveis e os limites bancários. A forma de pagamento mais utilizada é o cartão de crédito que, por sua vez, apresenta à menor índice de inadimplência, enquanto que o crediário possui índice significativamente mais elevado. Segundo esses autores a competição exerce influência na política de crédito e baliza a formação de preços. Há elevada insatisfação com relação ao custo de empréstimos e as maiores barreiras na obtenção dos recursos são o cadastro em órgãos de proteção ao crédito e a falta de garantias reais.

Bavaresco e Gaspareto (2008) investigaram como as informações contábeis são utilizadas pelos gestores de micro e pequenas empresas na tomada de decisão, sendo pesquisadas as empresas catarinenses finalistas do Prêmio Talentos Empreendedores, promovido pelo SEBRAE, edição de 2007. Dentre os resultados da pesquisa, verificou-se que a maioria dessas empresas utiliza instrumentos básicos de controle financeiro, com dados provenientes de controles específicos da área financeira, sem integração com a contabilidade; também a maioria destas elabora planejamento orçamentário e calculam os custos dos produtos ou serviços; porém, na constituição da empresa, grande parte dos respondentes não realizou estudo do ambiente econômico e financeiro em que iriam atuar. Observa-se que essas micro e pequenas empresas utilizam instrumentos de gestão simples, mas carecem de apoio da contabilidade, que é ainda considerada um provedor de informações com caráter prioritariamente burocrático e fiscal.

Mediante ao exposto, fica evidente a importância das Micros Empresas no cenário econômico, visto a diversidade de estudos desenvolvidos nessa área.

### 3.2 Caracterização da Contabilidade Gerencial

No Brasil, a estabilidade econômica do Governo Federal e as constantes mudanças em sua conjuntura econômica, fizeram com que os gestores buscassem conhecer a organização, bem como, o ambiente competitivo onde ela opera, a fim de avaliar os reflexos desses impactos e interações e criar cenários para uma gestão eficaz, desse modo, os gestores buscam desenvolver sistemas de informações para tomadas de decisão que garantam a sustentação da atuação gerencial preconizada (DUARTE, 2007).

A autora referenciada complementa afirmando que esse advento, expandiu o campo da Contabilidade Gerencial resgatando os objetivos da contabilidade que é fornecer aos usuários, independente da natureza, um conjunto básico de informações, que a princípio possa ser utilizado de forma flexível por todos os tipos de usuários, cada um com ênfase diferente neste ou naquele tipo de informações.

De acordo com Santos *et al* (2005), a Contabilidade Gerencial é um processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações passadas, atuais ou futuras necessárias e úteis para auxiliar os gestores no planejamento diário e futuro das organizações.

Dessa forma, os administradores utilizam informações contábeis para escolher, comunicar e implantar estratégias objetivando gerar valor para garantir o sucesso das organizações (HORNGREN, DATAR e FOSTER, 2004).

Assim, a Contabilidade Gerencial se preocupa com o fornecimento de informações aos administradores – ou seja, a indivíduos no interior de uma organização, que dirigem e controlam suas operações. Assim [...] toda organização – pequena e grande – possui administradores. Alguém precisa ser responsável pela elaboração de planos, pela organização de recursos, pela direção de pessoas, e pelo controle de operações. (GARRISON, NOREEN e BREWER, 2007, p. 4).

Nessa perspectiva, a tendência moderna dos registros e procedimentos contábeis é a de facilitar as decisões dos administradores, passando do aspecto histórico ao de planejamento e controle, desempenhando duplo papel dentro das funções da empresa, ora como ferramenta básica da administração e ora como parte integrante da mesma (CEI, 1999).

Por mais, a contabilidade gerencial tem como uma das suas funções a caracterização mais próxima da exatidão possível da realidade operacional da empresa, possibilitando a esta uma tomada estratégica de decisões com um maior volume possível de dados confiáveis e corretos (FRANCO, 1996).

Assim sendo, a Contabilidade Gerencial proporciona subsídios à tomada de decisão e à criação de políticas empresariais a partir do planejamento e o controle das funções organizacionais gerando dados rápidos e prontos para o seu uso, sem perdas de produtividade.

### **3.2.1 Contabilidade Gerencial e Contabilidade Financeira**

Contabilidade Gerencial segundo a visão de Atkinson *et al.* (2000, p.36) é o processo de produzir informação operacional e financeira para funcionários e administradores, a partir das necessidades informacionais dos indivíduos internos da empresa.

Conforme Ludicibus (1998), a Contabilidade Gerencial recebe um enfoque especial conferido as várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na Contabilidade Financeira, na Contabilidade de Custos, na Análise Financeira de Balanços.

Para Ricardino (2005) a contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se 'encaixem' de maneira variável e efetiva no modelo decisório do administrador.

Em contrapartida, a informação contábil financeira comunica aos agentes externos as conseqüências das decisões e das melhorias dos processos executados por administradores e funcionários. O processo contábil-estratégico está restrito aos requisitos obrigatórios de elaboração de relatórios por parte das autoridades regulamentadoras externas, tais como o *Financial Accounting Standards Boards (FASB)* e a *Securities and Exchange Commission (SEC)* nos Estados Unidos, assim como pelas agências governamentais de impostos. (PADOVEZE, 1993).

No entender de Horngren, Sundem e Stratton (2004), a Contabilidade Financeira refere-se à informação contábil desenvolvida para usuários externos (acionistas, fornecedores, bancos e agências regulatórias governamentais), é uma vertente da Contabilidade Geral, tendo esta

nomenclatura em função de um dos seus principais propósitos: elaborar e fornecer relatórios e demonstrativos financeiros ao público externo.

Já a Contabilidade Gerencial, deve fornecer informações econômicas à clientela interna (operadores/funcionários gerentes intermediários e executivos seniores). Os administradores devem usar essa discricção para dispor de sistemas que forneçam informações que ajudem os funcionários a tomar boas decisões, não apenas sobre seus recursos organizacionais (estratégicos físicos e humanos) (TAVARES, 2000).

Dessa forma, o processo contábil começaria a partir da informação contábil necessária para propósitos internos e, como consequência trataria das necessidades da clientela externa considerando o impacto econômico dessas decisões internas.

### **3.2.2 Contabilidade Gerencial como Instrumento de Administração**

Cabrelli e Ferreira (2007) comentam que a competição esta cada vez mais acirrada, exigindo que empresas se adaptem de forma rápida, assim, a organização precisa estar preparada para esse novo desafio, uma vez que o sucesso pode durar pouco, a vantagem conseguida pode ser dissipada de muito pouco tempo.

Desse modo, Pizzolato (2004, p.195), afirma que a contabilidade Gerencial está voltada para a informação contábil que pode ser útil à administração, de forma adequada para assessorar nos processo decisório.

As empresas obtêm sucesso e prosperam com base na elaboração de produtos e de serviços que os clientes valorizam, embora a informação gerencial contábil não possa garantir o sucesso desses serviços, seu mau funcionamento resultará em severas dificuldades para as empresas. Sistemas de Contabilidade Gerencial efetivos podem criar valores consideráveis, fornecendo informações precisas a tempo hábil sobre as atividades requeridas para o sucesso das empresas atuais (PERES, 2000).

Dessa forma, a informação gerencial contábil é um instrumento útil mediante um ambiente empresarial competitivo.

### 3.2.3 A Relevância da Informação Gerencial para o Desenvolvimento das Empresas

O desenvolvimento das economias dos diferentes países e a alta competitividade requer das empresas um avanço no sentido de adaptarem-se as modificações vigentes. Sendo a contabilidade uma ciência social, é razoável supor que ela acompanhe as principais necessidades de seus usuários. Logo, cada transação inovadora, faz com que esta ciência tenha que se adequar as mais diversas situações, em busca de uma solução cabível no que diz respeito a critérios de reconhecimento, mensuração e divulgação (CARVALHO *et al.* 2007).

Nesse sentido, as informações gerenciais desempenham papel importante na tomada de decisões dos gestores, indo ao encontro de vantagens competitivas.

Desse modo, Laurentino *et al* (2008, p.50) completam afirmando que:

“A Contabilidade Gerencial é parte integral no processo de gestão das empresas, pois suas informações são elaboradas para que os administradores possam otimizar o processo da gestão estratégica, através do planejamento, organização, direção e ações a serem tomadas para que a organização alcance seus objetivos com eficácia e eficiência. Além de ser uma ferramenta na avaliação do desempenho da empresa, também representa uma importante ferramenta para que essas empresas possam desenvolver um planejamento ideal, a fim de melhorar os resultados e o andamento desses empreendimentos”.

Logo, conceito de Sistema de Informações Gerenciais (SIG) surge na medida em que se tenta de forma relevante consubstanciar o conjunto de informações nos relatórios periódicos, informações que necessitam de julgamentos com segurança, tendo como finalidade atingir metas empresariais (DUARTE, 2007).

Ainda segundo Duarte (2007), a efetivação dos resultados num sistema de gestão, é possibilitada através de informações gerenciais, assim, os gestores se utilizam para o processo de planejamento e controle de sua atuação gerencial preconizada, sobretudo de natureza econômico-financeira, possuem modelos de decisão, mensuração e informação em consonância com o seu tipo de atividade.

Segundo opinião de Polloni (1999, p.15), um sistema de informações eficaz, nos moldes definidos deverá:

- a) Produzir informações realmente necessárias, confiáveis, em tempo hábil e com custo condizente, atendendo aos requisitos operacionais e gerenciais de tomada de decisão a que tais informações devem suprir;
- b) Ter por base diretrizes capazes de assegurar a realização dos objetivos de maneira direta, simples e eficiente;
- c) Integrar-se à estrutura da organização e auxiliar na coordenação entre as diferentes unidades organizacionais (departamentos, divisões, diretorias; etc.) por ele interligadas.
- d) Ter um fluxo de procedimentos (internos e externos no processamento) racional, integrado, rápido e de menor custo possível;
- e) Contar com dispositivos de controle interno que garantam a contabilidade das informações de saída e adequada proteção aos dados controlados pelo sistema;
- f) Finalmente, ser simples, seguro e rápido em sua operação.

Nesse sentido, as empresas da era da informação devem combinar as eficiências e a agressividade competitiva do mercado global com a sensibilidade às expectativas dos clientes locais (KAPLAN *et al* 1997, p.5).

Dessa forma, percebe-se que as informações gerenciais podem dar suporte ao processo de modificação e inovação das práticas gerenciais das organizações, tendo como resultado o desenvolvimento e a continuidade das mesmas.

### **3.3 GESTÃO ESTRATÉGICA**

Atualmente, no mundo dos negócios, que as inovações ocorrem a cada momento e novas informações são transmitidas, as empresas modernas necessitam da adoção de técnicas e instrumentos capazes de permitir-lhe uma análise permanente do atual cenário mundial, político e econômico vigente, como sobressaída para atingir oportunidades mediante a concorrência.

No entender de Callado *et al* (2007), a gestão estratégica empresarial, seja no ambiente interno ou externo, norteia a tomada de decisão visando à eficácia empresarial e sua posição competitiva no mercado, bem como, as informações direcionam as mudanças e aprimoram as previsões sobre o futuro.

Portanto, uma gestão focada em estratégias compreende a etapa de análise conjunta dos ambientes externos e internos, objetivando definir diretrizes que assegurem o cumprimento da missão da empresa, com vistas a maximizar sua continuidade através de seus planos de ação de longo prazo.

### 3.3.1 ORÇAMENTO

No entender de Laurentino (2008), a fase de planejamento dos resultados de uma empresa parte da elaboração de um orçamento, que definirá os objetivos que esta pretende atingir e possibilitará o futuro controle e mensuração dos resultados obtidos.

O conceito de orçamento empresarial para Padoveze (2003, p.189):

“O orçamento pode e deve reunir diversos objetivos empresariais, na busca da expressão do plano e controle de resultados. Portanto, convém ressaltar que o plano orçamentário não é apenas prever o que vai acontecer e seu posterior controle. O ponto fundamental é o processo de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, de forma tal que todos trabalhem sinergicamente em busca dos planos de lucros”.

A técnica orçamentária fundamenta-se em prévia formulação de um plano geral de ação à empresa, de acordo com os objetivos, as metas e as políticas a curto e a longo prazo, tendo como princípio a otimização no emprego dos recursos físicos, materiais e monetários disponíveis no período projetado (OLIVEIRA, 2002).

Nestes termos, o orçamento como instrumento de tomada de decisão terá, por objetivo máximo, apresentar o programa orçamentário, definindo padrões, normas e procedimentos, que servirão para regulamentar a organização na elaboração e na execução das atividades da empresa (CATELLI, 2007).

É atribuição de cada diretoria, departamento, divisão ou área da empresa desempenhar seu papel nas ações planejadas. É importante estabelecer que todas as ações sejam, também, controladas pelo comitê de planejamento estratégico e orçamento.

O planejamento estratégico e orçamento objetivarão definir, previamente, os padrões, princípios, o processo de elaboração e os métodos de avaliação, bem como conhecer as

atividades necessárias para que sejam alcançadas as metas estabelecidas. Quanto ao controle estratégico visará realizar o acompanhamento permanente em relação ao desempenho dos planos, das políticas, dos objetivos e das metas fixadas à empresa para o período orçamentário (FABRETTI, 2000).

### **3.3.2 Necessidades de uma Gestão Estratégica**

Para BITTENCOURT (2000), desenvolver um plano estratégico explícito é necessário a administração estabelecer elementos de política financeira da empresa. Estes elementos básicos de política de planejamento estratégico são:

1. – O investimento que requer a empresa de novos Ativos. Isto dependerá das oportunidades de investimento que a empresa eleja implementar e é resultado das decisões do orçamento de capital da empresa.
2. – O grau de endividamento estratégico que decida utilizar a empresa. Isso determinará a quantidade de empréstimos que usará para financiar seus investimentos em ativos reais. Esta é a política de estrutura de capital da empresa.
3. – A quantidade de efetivo que a empresa pensa que será adequada para pagar aos acionistas. Esta é a política de dividendos da empresa.
4. – A quantidade de liquidez e de capital de trabalho que requer a empresa de forma contínua. Esta é a decisão de capital de trabalho líquido da empresa.

Como explanado, as decisões da empresa baseadas nestas quatro áreas afetarão de modo direto a sua rentabilidade futura, às necessidades de financiamento externo e as oportunidades de crescimento.

## **3.4 PRÁTICAS DE GERENCIAMENTO**

### **3.4.1 Sistema de Informação Gerencial (SIG)**

A geração de informações rápidas, precisas e principalmente úteis para o processo de tomada de decisão garante uma estruturação de gestão diferenciada, resultando em vantagem competitiva sobre as demais empresas.

Para Oliveira (2001, p. 40), o Sistema de Informação Gerencial surgiu nas empresas devido ao grande e crescente volume de informações que a organização possui, o “Sistema de Informação Gerencial (SIG) é o processo de transformação de dados em informações que são utilizados na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados”.

Desse modo, o sistema de informação gerencial deve estabelecer processos de comunicação com os elementos necessários para a tomada de decisões nos vários pontos da empresa dando suporte ao planejamento, controle e organização de uma empresa.

### **3.4.2 Sistema de Informação Contábil**

O sistema de informação contábil é importante para efetivar a contabilidade e a informação contábil dentro da organização, para que a contabilidade seja utilizada em toda sua plenitude.

Para Catelli (2007), o processo de gestão constitui-se num processo decisório. Decisões requerem informações. Os sistemas de informações devem apoiar as decisões dos gestores em todas as fases do processo de gestão, que requerem informações específicas.

Albanez e Bonízio (2007, p.5), comentam que:

As informações que devem constar no Sistema de Informação Contábil são definidas pela alta administração da empresa num processo interativo de

fixação de objetivos, buscando a otimização da utilização de informações existentes nos demais sistemas de informações operacionais, integrando e adaptando esses sistemas aos módulos do Sistema Integrado de Gestão Empresarial - SIGE.

Desse modo, as informações contábeis podem e fazem a diferença no desenvolvimento e crescimento de empresas de Pequeno e/ou Médio Porte visto o mercado competitivo que estas se deparam.

E, ainda, que uma das características dessas empresas é a administração familiar, mas com gerenciamento profissional, exercido por pessoas com elevado nível cultural e com treinamento em técnicas modernas de gestão.

### **3.5 RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO NAS PEQUENAS E MICROEMPRESAS**

Dada à possibilidade de que a empresa dedique muito tempo a examinar os diferentes palcos que se converterão na base para o plano estratégico da companhia, parece razoável perguntar o que conseguirá o processo de planejamento.

Padoveze (2004) descreve que o plano estratégico mostra explicitamente os vínculos entre as propostas de investimento para diferentes atividades operativas da empresa e as opções de financiamento disponíveis, como oportunidade para que a empresa desenvolva análise e compare diferentes opções de investimento e de financiamento.

Do mesmo modo, o supracitado autor acrescenta que o planejamento estratégico deve identificar o que pode suceder à empresa para assinalar as ações que tomará a empresa se as coisas atingem um ponto grave em extremo ou de forma mais geral, portanto, um dos propósitos do planejamento estratégico é evitar surpresas e preparar planos de contingência.

Francia (1992) descreve que o plano estratégico impõe uma estrutura unificada para conciliar as diferentes metas e objetivos, observando se esses planos elaborados para áreas operativas específicas de uma empresa sejam viáveis e consistentes internamente.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este tópico mostra os resultados obtidos pela pesquisa através de análise dos dados coletados por meio de um questionário com perguntas estruturadas e objetivas, acerca das práticas de gerenciamento no comércio de confecções nas empresas da cidade de Sousa/PB. Inicialmente são analisadas as características dos entrevistados, posteriormente a caracterização das organizações pesquisadas e finalmente as práticas gerenciais utilizadas pelos gestores no processo de gestão.

### 4.1 Caracterização dos Entrevistados

Nesse item são descritos as características relacionadas aos entrevistados do setor em estudo. Inicialmente a tabela 1 evidencia o sexo dos entrevistados, dentre as 45 empresas estudadas verificou-se que os entrevistados a maioria são do sexo feminino, 64,4% enquanto que, o sexo masculino 35,6%.

**Tabela 1 – Sexo do Entrevistado**

Sexo	Freqüência	%	% Acumulado
Masculino	16	35,6%	35,6%
Feminino	29	64,4%	100%
Total	45	100,0	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

A análise da tabela 2 mostra que das 45 empresas entrevistadas, 51,1% exercem a função de proprietários, 37,8% se classificam como gerente, 4,4% são diretores. Apenas 2,2% dos respondentes são classificados como outros, já que não identificou sua função.

**Tabela 2 – Cargo do Entrevistado**

Cargo	Freqüência	%	% Acumulado
Gerente	17	37,8%	37,8%
Proprietário	23	51,1%	88,9%
Diretor	2	4,5%	93,4%
Outros	3	6,6%	100%
Total	45	100,0	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

Com relação ao tempo de experiência do entrevistado no setor que atua na empresa foi constatado que a Tabela 3 que 40,0% atua no ramo de confecções a mais de 10 anos e apenas 6,7% atuam a menos de 1 ano no mercado.

**Tabela 3 – Atuação e experiência do entrevistado no setor**

	Freqüência	%	% Acumulado
Menos de 1 ano	3	6,7%	6,7%
Entre 1 e 3 anos	10	22,2%	28,9%
Entre 4 e 10 anos	14	31,1%	60,0%
Acima de 10 anos	18	40,0%	100%
Total	45	100%	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

Com relação à variável do grau de escolaridade dos entrevistados, a pesquisa mostrou bastante diversificada, a Tabela 4 evidencia que a maioria das pessoas cursou o ensino médio obtendo 57,8%, 11,1% cursaram ensino superior, 8,9% não concluíram o ensino médio. Cerca de 4,4% têm formação em pós-graduação ou ainda não concluiu o ensino superior, e 13,4% apresentam outros níveis de escolaridade.

**Tabela 4 – Grau de Instrução do Entrevistado**

	Freqüência	%	% Acumulado
Nível médio completo	26	57,8%	57,8%
Nível superior	5	11,1%	68,9%
Nível médio incompleto	4	8,9%	77,8%
Nível superior incompleto	2	4,4%	82,2%
Pós-graduação	2	4,4%	86,6%
Outros	6	13,4%	100%
Total	45	100,0	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

#### 4.2 Características das Empresas Pesquisadas

A Tabela 5 retrata a peculiaridade do setor em relação à natureza jurídica. A grande maioria das empresas em estudo, 97,8%, se classificam como empresas individuais e apenas 2,2%, sociedade empresarial limitada.

**Tabela 5 – Natureza Jurídica da Empresa**

		Frequência	%	% Acumulado
Empresário	(Individual)	44	97,8%	97,8%
Sociedade Empresarial Limitada		1	2,2%	100%
Total		45	100%	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

No tocante ao regime de tributação, tabela 6 pode-se perceber que a grande maioria (91,1%) das empresas pesquisadas está enquadrada no regime de tributação simples nacional. Esse resultado configura-se dessa forma devido ao fato de que por serem micro empresas e devido a simplificação de procedimentos legais, no que se refere à tributação, obrigações acessórias, a maioria dos gestores optam por fazer esse tipo de enquadramento. Veja que os resultados são consistentes com a natureza jurídica. Apenas 2,2% optaram pelo regime tributário de Lucro real ou Lucro Presumido. Acrescente-se ainda que 4,5% não responderam qual seu tipo de tributação.

**Tabela 6 – Regime de Tributação da Empresa**

	Frequência	%	% Acumulado
Simple nacional	41	91,1	91,1%
Lucro presumido	1	2,2	93,3%
Lucro real	1	2,2	95,5%
Não respondeu	2	4,5	100,00
Total	45	100	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

Em relação ao tempo de atividade do empreendimento, verifica-se conforme a tabela 7 que 33,4% atuam no mercado a mais 10 anos, 24,4% atuam no mercado entre 2 e 5 anos, 17,8% detêm um tempo de atividade entre 6 e 8 anos, apenas 11,1% atuam menos de 1 ano. Esse resultado supostamente pode está contribuindo para a adoção de práticas de gerenciamento, já que parte-se do pressuposto que quanto maior for o tempo de experiência maior seja a probabilidade de tais gestores estarem utilizando essas práticas.

**Tabela 7 – Tempo de atividade da empresa**

	Frequência	%	% Acumulado
Menos de 1 ano	5	11,1%	11,1%
Entre 2 e 5 anos	11	24,4%	35,5%
Entre 6 e 8 anos	8	17,8%	53,3%
Entre 9 e 10 anos	6	13,3%	66,6%
Mais de 10 anos	15	33,4%	100%
Total	45	100	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

Já no que se refere ao número de funcionários das empresas, verifica-se que 73,3% possuem de 1 a 5 funcionários e apenas 6,7% tem um número acima de 5 funcionários e 20,0% não possuem funcionários. Ou seja, devido à peculiaridade do setor de micro e pequenas empresas varejista de confecções, a necessidade por um número reduzido de colaboradores é reduzido.

**Tabela 8 – Distribuição quanto ao número de funcionários das empresas**

	Frequência	%	% Acumulado
Entre 1 e 5	33	73,3%	73,3%
Acima de 5	3	6,7%	78,0%
Não possui	9	20,0%	100%
Total	45	100	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

### 4.3 Características das Práticas Gerenciais Utilizadas pelas Empresas

Quando da análise da tabela 9, relacionada à comparação empresarial acerca do que se planeja e executa, observa-se que 97,8% das empresas se preocupam em fazer comparações em relação às atividades que foram planejadas e as que foram executadas, denotando que os empresários acreditam na importância relevante do planejamento para o desenvolvimento e crescimento da empresa, porém, é cabível acrescentar que esse planejamento ocorre de forma desordenada e informal.

**Tabela 9 – Comparação entre o que se planeja e se executa**

	Freqüência	%	% Acumulado
Sim	44	97,8%	97,8%
Não	1	2,2%	100%
Total	45	100,0	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

Quando questionados se a empresa efetua comparações entre o seu desempenho e o desempenho de outras organizações, a tabela 10 mostra que 55,6% das empresas utilizam esse procedimento dentro de suas atividades, como maneira de entender as práticas e o desempenho de seus concorrentes, mesmo de maneira informal, observando as ações de tais gestores. Todavia, cerca de 44,4% não acreditam que seja necessária essa comparação. Esse tipo de prática gerencial é explicada por Schmidt *et al* (2006, p.23), quando dizem que benchmarking significa “buscar na concorrência, ou mesmo em empresas de outra área de atuação, as melhores práticas em termo de preço, qualidade, entrega, serviço, tecnologia e desempenho do produto”. Isto é, veja como os melhores fazem e busque alcançá-los e até mesmo superá-los. Nesse sentido, entende-se que tais gestores precisam inserir essa técnica em suas práticas já que existe um percentual (%) alto que não a utiliza.

**Tabela 10 – Comparação entre o seu desempenho e o de outras empresas**

	Freqüência	%	% Acumulado
Sim	25	55,6%	55,6%
Não	20	44,4%	100%
Total	45	100,0	

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

Na Tabela 11 pode-se observar as práticas de gerenciamento utilizadas para um melhor acompanhamento das atividades empresariais nas empresas no setor de confecções da cidade de Sousa-PB. Verificou-se que 97,8% das empresas possuem um controle de contas a pagar, 93,4% fazem o controle de contas a receber, possuem o controle de caixa e tem conhecimento do mercado onde atua fazendo com que tenha um bom aproveitamento das oportunidades de negócios, 86,7% fazem controle de vendas e 75,6% possuem controle de estoque. Observa-se ainda que 95,6% tem capacidade de liderança e reinveste os lucros na

própria empresa, e 75,6% utilizam capital próprio, 82,3% das empresas estudadas utilizam a capacidade do empresário para assumir riscos como fator estratégia. Entende-se que mesmo não utilizando sistemas de gerenciamento, conforme o que preceitua a literatura, há uma utilização de práticas informais que supostamente estão subsidiando à tomada de decisões empresariais.

**Tabela 11 – Distribuição das práticas de gerenciamento utilizadas pelas empresas**

Práticas Gerenciais	Sim	%	Não	%	N.R.	%	Total
Controle de contas a pagar	44	97,8%	1	2,2%	0	0	100%
Controle de contas a receber	43	95,6%	1	2,2%	1	2,2%	100%
Controle de caixa	42	93,3%	3	6,7%	0	0	100%
Controle de vendas	39	86,7%	6	13,3%	0	0	100%
Controle de estoques	34	75,6%	11	24,4%	0	0	100%
Evolução do volume de vendas	31	68,9%	13	28,9%	1	2,2%	100%
Conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes	16	35,6%	28	62,2%	1	2,2%	100%
Previsão de vendas e previsão de despesas	29	64,5%	15	33,3%	1	2,2%	100%
Observação dos prazos de vendas	35	77,8%	9	20,0%	1	2,2%	100%
Conhecimento do mercado onde atua	42	93,3%	3	6,7%	0	0	100%
Aproveitamento das oportunidades de negócios	41	91,1%	4	8,9%	0	0	100%
Empresário com persistência ou perseverancia	44	97,8%	1	2,2%	0	0	100%
Reinvestimentos dos lucros na própria empresa	43	95,6%	1	2,2%	1	2,2%	100%
Uso de capital próprio	34	75,6%	10	22,2%	1	2,2%	100%
Criatividade do empresário	42	93,4%	2	4,4%	1	2,2%	100%
Estratégia de vendas	42	93,3%	3	6,7%	0	0	100%
Capacidade de liderança do empresário	43	95,6%	1	2,2%	1	2,2%	100%
Capacidade do empresário para assumir riscos	37	82,3%	6	13,3%	2	4,4%	100%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

A Tabela 12 evidencia quais os recursos utilizados para dar suporte às decisões empresariais do setor de confecções, os resultados apontam que 75,5% utilizam à intuição do gestor, 75,6% utilizam idéias e influência dos funcionários, 73,3% utilizam informações gerenciais, 57,8% utilizam idéias e influência dos clientes, 55,6% ainda se utilizam de relatórios gerenciais preparados manualmente, enquanto que 33,4% utiliza-se de relatórios gerenciais informatizados, 44,4% utilizam tanto o banco de dados da empresa, quanto também não o utilizam, 42,3% utilizam consultas à internet, enquanto que, apenas 24,5% utilizam planilhas eletrônicas. Verifica-se uma inconsistência nas respostas relacionadas às seguintes variáveis: como justificar que as informações gerenciais tentam expressar a realidade do empreendimento, se as empresas não utilizam relatórios gerenciais informatizados e ainda não dispõem de banco de dados?

**Tabela 12 – Recursos utilizados para suporte nas tomadas de decisões da empresa**

<b>Recursos Utilizados</b>	<b>Sim</b>	<b>%</b>	<b>Não</b>	<b>%</b>	<b>N/R</b>	<b>%</b>	<b>Total</b>
Intuição do gestor	34	75,5%	3	6,7%	8	17,8%	100%
Idéias e influências dos clientes	26	57,8%	13	28,9%	6	13,3%	100%
Idéias e influências dos funcionários	34	75,6%	6	13,3%	5	11,1%	100%
Planilhas eletrônicas	11	24,5%	29	64,4%	5	11,1%	100%
Consultas à internet.	19	42,3%	20	44,4%	6	13,3%	100%
Relatórios gerenciais preparados manualmente	25	55,6%	14	31,1%	6	13,3%	100%
As informações gerenciais tentam expressar a realidade do empreendimento.	33	73,3%	7	15,6%	5	11,1%	100%
Relatórios gerenciais informatizados.	15	33,4%	24	53,3%	6	13,3%	100%
Banco de dados da empresa.	20	44,4%	20	44,4%	5	11,2%	100%

Fonte: Pesquisa de Campo, 2009.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante ao exposto pelo presente estudo, percebe-se que as empresas varejistas da cidade de Sousa/PB constituem-se em micro empresas, deste modo, a literatura pertinente demonstra que empresas pequenas estão mais suscetíveis a sofrer fragilidades e conseqüentes erros na sua tomada de decisão.

Por mais, as empresas em estudo são administradas em sua maioria por profissionais do sexo feminino e estas, por sua vez, são proprietárias que cursaram até o ensino médio, necessitando definir estratégias com vistas a adquirir capacitação o que supostamente poderá amenizar as dificuldades do negócio, se essa estratégia for direcionada para esse propósito. Por conseguinte, as empresas estudadas atuam no setor varejista da cidade de Sousa/PB a mais de 10 anos e se constituem em empresas individuais enquadradas no Regime de Tributação Simples Nacional.

Percebe-se que as empresas pesquisadas preocupam-se em fazer comparações em relação às atividades planejadas e as executadas, bem como desempenham comparação entre seu desempenho e o de outras empresas.

No que se refere às práticas de gerenciamento utilizadas são destacados o controle de contas a pagar, a receber, controle de caixa e controle de estoque, onde as empresas em questão detêm um conhecimento do mercado que atuam e os gestores dessas empresas desenvolvem sua capacidade de liderança, reinveste em lucros da empresas a partir do uso de seu próprio capital e tem a capacidade de assumir riscos.

Desse modo, identificou-se que as empresas varejistas da cidade de Sousa/PB fazem uso de práticas gerenciais, no entanto, isso ocorre de forma desordenada e de maneira informal sem definir um plano estruturado e consistente capaz de amenizar os gargalos existentes no processo de decisão e as mutações constantes nos cenários em que se encontram inseridas. Isso pode ocorrer pelo fato dos gestores não possuírem, pelo menos, um nível de conhecimento acerca do assunto, fato que pode está prejudicando as decisões que são executadas.

Desse modo, sugere-se que tais gestores possam fazer o uso de técnicas de gerenciamento de forma consciente, ordenada e estruturada conforme o que preceitua a literatura específica.

Por fim, entende-se que as práticas utilizadas pelos gestores das empresas pesquisadas ainda estão sendo úteis e eficazes segundo a visão dos gestores, todavia, faz-se necessário um esforço gerencial maior em busca de novas técnicas na tentativa de maximizar riquezas e supostamente a ininterrupção do empreendimento.

## REFERÊNCIAS

ALBANEZ, T; BONÍZIO, R. A contabilidade gerencial como fator condicionante à sobrevivência das micro e pequenas empresas. **XIV Congresso Brasileiro de Custos** – João Pessoa - PB, Brasil, 05 de dezembro a 07 de dezembro de 2007.

ARAÚJO, V. S.; LUCENA, W. G. L. Uma Contribuição na Gestão do Controle do Capital de Giro nas Pequenas Empresas Comerciais de João Pessoa – PB. In... **Anais do V EGEPE**, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BAVARESCO, T. P. F. ; GASPARETTO, V. Informações contábeis na tomada de decisão de micro e pequenas empresas: um estudo nas empresas catarinenses finalistas do Prêmio Talentos Empreendedores. In... **Anais do XVI Congresso Brasileiro de Custos** – Fortaleza - Ceará, Brasil, 03 a 05 de novembro de 2009.

BEUREN, Ilse Maria (org.). In : André Andrade Longaray, Fabiano Maury Raupp, Marco Aurélio Batista de Sousa, Romualdo Douglas Colauto, Rosimere Alves de Bona Porton. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática** – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2006.

BITTENCOURT, S. **Microempresa e empresa de pequeno porte: novo estatuto**. Rio de Janeiro: Temas e Idéias, 2000.

BRASIL. **Estatuto Nacional da Micro e Empresa de Pequeno Porte, Lei Complementar nº123/06**. Disponível em [www.cresp.org.br/portal\\_novo/legislação\\_contabil/escrituração\\_contabil/capitulo\\_5.htm](http://www.cresp.org.br/portal_novo/legislação_contabil/escrituração_contabil/capitulo_5.htm) Acesso em: 25 out. 2009.

\_\_\_\_\_. **Estatuto Nacional da Micro e Empresa de Pequeno Porte. Lei Complementar nº127/07**. [www.cresp.org.br/portal\\_novo/legislação\\_contabil/escrituração\\_contabil/capitulo\\_5.htm](http://www.cresp.org.br/portal_novo/legislação_contabil/escrituração_contabil/capitulo_5.htm) Acesso em: 25 out. 2009.

CABRELLI, F. L. FERREIRA, A. Contabilidade Gerencial como Ferramenta no Processo de Tomada de Decisão. **REVISTA CIENTÍFICA ELETÔNICA DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**. Ano V – Número 09 – Maio de 2007 – Periódicos Semestral

CALLADO, A. L. C. *et al.* Caracterizando a Utilização de Indicadores de Desempenho no Setor Hoteleiro. **XIV Congresso Brasileiro de Custos** – João Pessoa - PB, Brasil, 05 de dezembro a 07 de dezembro de 2007.

CATELLI, Armando. **Controladoria uma abordagem da gestão econômica –GECON**. São Paulo. Atlas, 2007.

CARVALHO, J. R. M. de. et al. **Uma contribuição ao estudo das práticas gerenciais utilizadas pelas micro e pequenas empresas do setor de confecções da cidade de Pombal, PB**. In... **Anais do XIV Congresso Brasileiro de Custos – João Pessoa - PB, Brasil, 05 de dezembro a 07 de dezembro de 2007**.

CEI, Nena Gerusa. **Contabilidade gerencial e o processo decisório**. Belo Horizonte, 1999.

DUARTE, A. M. da P. O Papel da Informação no Processo de Avaliação de Desempenho da Estratégia Organizacional. **Revista QUALIT@S Revista Eletrônica**. ISSN 1677-4280. v6.n1, 2007.

FABRETTI, Lúaudio Camargo. **Contabilidade Tributária**. 4.ed. São Paulo. Atlas, 2000.

FERREIRA, L. F. F.; SANTOS, S. A. dos. Mortalidade Precoce: Uma Análise das Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. In... **Anais do V EGEPE**, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

FERNANDES, C. A.; et al. O que as Microempresas Aprendem: Estudo de um Caso no Setor de Informática em Juiz de Fora. In... **Anais do V EGEPE**, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

FRANCIA, Arthur J.; PORTER, Mattie C.; STRAWSER, Robert H.; STRAWSER, Jerry R. **Managerial Accounting**. 9 ed. Houston: Dame, 1992.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade Geral**. 23.ed São Paulo. Atlas, 1996.

GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HORNGREN, C. T.; DATAR, S. M; FOSTER, G. Fundamentos da Contabilidade de custos. In: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. **Contabilidade de Custos: uma abordagem gerencial**. Tradução de Robert Brian Taylor; revisão técnica Arthur Ridolfo Neto, Antonieta E. Magalhães Oliveira, Fábio Gallo Garcia, V. 1, 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HORNGREN, Charles T.; SUNDEM, Gary L.; STRATTON, William O. **Contabilidade gerencial**. 12.ed. São Paulo: Pearson, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.

KAPLAN, R. S., et al. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 1997.

LAURENTINO, A. J.; *et al.* **A importância da contabilidade gerencial para as micro e pequenas empresas no século XXI no Brasil**. 2008. 76f. Monografia (Ciências Contábeis) –FAE Centro Universitário. Curitiba, 2008.

LETHBRIDGE, R. **Tendências da empresa familiar no mundo**. Rio de Janeiro: BNDES. v.4, n. 7, 1997,

LOPES, J. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas/Recife**: Ed. Universitária da UFPE, 2006.

MEDEIROS, Marcelo. **Banco de Dados para Sistemas de Informação**. Editora Visual Books, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas de informações gerenciais**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Edson. **Manual de Impostos e Contribuições para microempresas e empresas de pequeno porte**. 3. Ed. São Paulo. Atlas, 2002.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo. Atlas, 1993.

\_\_\_\_\_. **Controladoria estratégica e operacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

\_\_\_\_\_. **Controladoria básica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PERES, L. B.; GOMES, M. B. **Contabilidade orçamentária: manual da gestão governamental**. Goiânia: UCG, 2000.

PIZZOLATO, N. D. **Introdução a contabilidade gerencial**. 2.ed. São Paulo: Pearson, 2004.

POLLONI, E. G. F. *et. all.* **MIS – A estratégia da informação**. São Paulo: Thema, 1999.

PONGELUPPE, P. C. BATALHA, M. O. **Utilização de Indicadores de Desempenho para Micro e Pequenas Empresas**. ENEGEP, 2001.

RAIFUR, L; et al. Capital de giro na micro e pequena empresa: estrutura, financiamento e gestão. In... **Anais do XVI Congresso Brasileiro de Custos** – Fortaleza - Ceará, Brasil, 03 a 05 de novembro de 2009.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. Ed. São Paulo. Atlas, 1999.

RICARDINO, Álvaro. **Contabilidade gerencial e societária: origens e desenvolvimento**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SALES, R. L.; et al. Fatores Condicionantes da Mortalidade dos Pequenos Negócios no Município de Leopoldina – MG. In: **Anais do V EGEPE**, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

SANTOS, A. R. *et al* . Um novo conceito para Contabilidade Gerencial. In: XIII Congresso Brasileiro de Custos. **Anais Eletrônicos**. Belo Horizonte, 2005.

SEBRAE. **Pesquisa dos fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005**. Brasília, 2007.

SILVA, D. S. da *et al*. **Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas**. — 5. ed. — Brasília : CFC : SEBRAE, 2002.

SOUZA, A. C. de; FIALHO, F. A. P; OTANI, N. **TCC: métodos e técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo. Atlas, 2000.

TAVARES, B.; *et al*. Identificação E Agrupamento De Fatores De Relevância Na Investigação das Práticas de Gestão das Micro e Pequenas Empresas. In: **Anais do V EGEPE**, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

## **APÊNDICE**



## CARTA DE APRESENTAÇÃO

Sousa, PB, \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2009.

Prezado Gestor,

Apresento a aluna **Maria das Dores Lima** do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Campina Grande. A mesma precisa de sua colaboração para direcionar e conduzir sua pesquisa que tem como **Investigar as práticas de gerenciamento empresarial utilizadas pelas empresas do setor de confecções da cidade de Sousa, PB.**

Dirijo-me, mui respeitosamente, a V.Sa., com intuito de solicitar sua colaboração, que é muito valiosa, tendo em vista que, os dados obtidos de sua empresa servirão e terão a finalidade, de cumprir exigências para a obtenção do título de graduação em Ciências Contábeis.

As informações prestadas neste questionário serão tratadas de maneira confidencial. Portanto, solicito que as respostas sejam as mais exatas possíveis para que o objetivo possa ser alcançado. Ainda garanto que as informações só serão apresentadas de forma agregada e os dados obtidos de cada organização não serão destacados individualmente. Responsabilizamo-nos em divulgar ainda os resultados na Biblioteca do CCJS/UFCCG, Campus Sousa, PB.

Atenciosamente,

**José Ribamar Marques de Carvalho**  
Professor da UFCCG e Orientador  
Matrícula SIAPE: 24204835



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



**Questionário de Pesquisa**

**Pesquisador-orientando:** Maria das Dores Lima  
**Orientador:** Msc. José Ribamar Marques de Carvalho

**Pesquisa:**  
**PRÁTICAS GERENCIAIS UTILIZADAS PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE CONFEÇÕES DA CIDADE DE SOUSA-PB.**

**I-CARACTERIZAÇÃO DO REPRESENTANTE DA EMPRESA:**

01. Sexo

Masculino                       Feminino

02. Qual é o seu cargo/função na empresa? \_\_\_\_\_

03. Qual o seu tempo de experiência no setor? \_\_\_\_\_ ano (s).

04. Qual o seu grau de instrução?

- Nível Médio Completo  
 Nível Superior Completo  
 Nível Médio Incompleto  
 Nível Superior Incompleto  
 Pós Graduação  
 Outros (especificar): \_\_\_\_\_

**II-CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA:**

05. Natureza Jurídica

- Empresário (Individual)  
 Sociedade Empresarial Limitada  
 Sociedade anônima fechada  
 Sociedade anônima aberta  
 Outra (especificar): \_\_\_\_\_

06. Regime de Tributação

- Simples Nacional  
 Lucro Presumido  
 Lucro Real  
 Lucro Arbitrado

07. Há quanto tempo à empresa exerce as atividades?

- Menos de 1 ano  
 Entre 2 e 5 anos  
 Entre 5 e 8 anos  
 Entre 8 e 10 anos  
 Mais de 10 anos

08. Qual o número de funcionários da empresa? \_\_\_\_\_

**III - ASPECTOS RELATIVOS ÀS PRÁTICAS GERENCIAIS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS**

09. A empresa faz comparações em relação ao que foi planejado e executado?

Sim  Não

10. A empresa faz comparações entre o seu desempenho e o desempenho de outras organizações de características similares?

Sim  Não

11. Marque com um X as opções abaixo em relação às práticas de gerenciamento utilizadas por sua empresa.

Controles de Gestão	Sim	Não
Controle de contas a pagar		
Controle de contas a receber		
Controle de caixa		
Controle de vendas		
Controle de estoques		
Evolução do número de vendas		
Conhecimento das potencialidades e fraquezas dos concorrentes		
Previsão de vendas e previsão de despesas		
Observação dos prazos de vendas		
Conhecimento do mercado onde atua		
Aproveitamento das oportunidades de negócios		
Empresário com persistência ou perseverancia		
Reinvestimentos dos lucros na própria empresa		
Uso de capital próprio		
Criatividade do empresário		
Estratégia de vendas		
Capacidade de liderança do empresário		
Capacidade do empresário para assumir riscos		

12. Marque com um X as opções abaixo (Sim ou Não) em relação aos recursos utilizados para dar suporte às decisões no gerenciamento dos negócios em sua empresa.

Controles de Gestão	Sim	Não
Intuição do gestor		
Idéias e influências dos clientes		
Idéias e influências dos funcionários		
Planilhas eletrônicas		
Consultas à internet.		
Relatórios gerenciais preparados manualmente		
As informações gerenciais tentam expressar a realidade do empreendimento.		
Relatórios gerenciais informatizados.		
Banco de dados da empresa.		

Desde já agradecemos pela sua valiosa contribuição na realização desse estudo.

Maria das Dores Lima  
 e-mail: dorynhalyma@hotmail.com  
 (83) 8843-4176