

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**JÚLIA ALVES DE OLIVEIRA**

**PROCESSO DE ESTRUTURAÇÃO DE INSTRUMENTOS GERENCIAIS: UM  
ESTUDO DE CASO EM UM EMPREENDIMENTO FAMILIAR DE PEQUENO  
PORTE DO RAMO SUPERMERCADISTA**

**CRICIÚMA**

**2012**

**JÚLIA ALVES DE OLIVEIRA**

**PROCESSO DE ESTRUTURAÇÃO DE INSTRUMENTOS GERENCIAIS: UM  
ESTUDO DE CASO EM UM EMPREENDIMENTO FAMILIAR DE PEQUENO  
PORTE DO RAMO SUPERMERCADISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado  
para obtenção do grau de Bacharel no curso de  
Ciências Contábeis da Universidade do  
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Juliano Vitto Dal Pont

**CRICIÚMA**

**2012**

**JÚLIA ALVES DE OLIVEIRA**

**PROCESSO DE ESTRUTURAÇÃO DE INSTRUMENTOS GERENCIAIS: UM ESTUDO DE CASO EM UM EMPREENDIMENTO FAMILIAR DE PEQUENO PORTE DO RAMO SUPERMERCADISTA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 12 de Julho de 2012.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Juliano Vitto Dal Pont - Especialista - (Unesc) - Orientador

---

Prof. Everton Perin - Especialista - (Unesc)

---

Prof. Clayton Schueroff - Especialista - (Unesc)

**Dedico este trabalho, que compus com muito esforço e perseverança, para MEUS EXEMPLARES PAIS, que em todas as manhãs do meu despertar, estavam a postos para enfrentarem juntamente comigo todos os desafios que poderíamos nos deparar diariamente. Dedico ainda aos meus irmãos e a meu futuro esposo, os quais me transmitiram força e energia positiva em sinal de incentivo e auxílio durante todo o processo de produção.**

**Maria, Dalmo, Magda, Terezinha, Darlan e meus amores Paulo Henrique, Anna Laura, Nicoli e Joana, é com enorme orgulho, satisfação e emoção que dedico o resultado de um imenso esforço, este trabalho, inteiramente a VOCÊS. Amo-os por demais!**

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, em primeiro lugar, que sempre me guiou indicando os caminhos mais seguros e que sem dúvida estará junto à minha pessoa nas horas de muita felicidade e de tristeza. Este Deus que me abençoa a cada dia com sabedoria e persistência na busca incansável dos meus maiores objetivos.

À minha mãe Maria, que sempre me conforta com suas palavras carinhosas e sábias, que busca em seu amor incondicional, passar segurança e coragem em cada ato de afeto que proporciona.

A meu pai Dalmo, que mesmo com seu jeito rude e conservador, me demonstra que a cada luta deve-se entrar com garra e perseverança na busca dos objetivos traçados. Pai, este que jamais mediu esforços à procura do melhor para seus filhos.

Aos meus irmãos, Magda, Cida e Darlan, que sempre me incentivaram a lutar por meus ideais, os quais me “suportaram” nos momentos mais exaltados de estresses, muitas vezes com amor, carinho e compreensão. Preciso informar-lhes que cada um de vocês é especial para mim, e causam frequentemente diferenças na minha vida.

A meu namorado Paulo Henrique, que sempre está ao meu lado e me conforta com um simples abraço. Namorado este nomeado a esposo, que conseguiu de maneira singela e humilde dar-me segurança e apoio no período de desenvolvimento deste trabalho. Agradeço-lhe constantemente por entender meus momentos de impaciência e desapego, os quais me retribui com amor e carinho a cada dia.

A meu orientador, Juliano Vitto Dal Pont, que mesmo em períodos atribulados de sua vida profissional, mostrou-se disposto e atencioso em auxiliar-me constantemente durante esta importante produção. O mínimo que posso lhe oferecer são meus humildes agradecimentos, por todo ensinamento e tempo que você dispôs a minha pessoa durante este período, **MUITO OBRIGADA**.

Agradeço ainda as minhas amigas enraizadas durante o período acadêmico, as quais foram companheiras, divertidas, auxiliaadoras e confortantes. Em especial, meu muito obrigada a Bruna, Camila, Caroline e Graziela, que não posso tê-las como irmãs, mas sim chama-las de **ETERNAS AMIGAS**. Também preciso citar em meio aos agradecimentos, que conheci pessoas abençoadas nesta

trajetória, que muitas vezes me fizeram estampar sorrisos e me ajudaram durante momentos de necessidades emocionais.

A todo o corpo docente do curso de Ciências Contábeis, pela disposição, conhecimento e aprendizado proporcionados ao longo desta jornada. Destaco o meu muito obrigada a todos os professores que lecionaram durante esta graduação, compartilhando, além de teorias ou técnicas, verdadeiras lições de vida.

Enfim, enfatizo aqui verdadeiros agradecimentos àqueles que, de um modo ou outro, contribuíram para a realização desta vitoriosa conquista de âmbito profissional e de realização pessoal.

“A inovação sempre significa um risco. Mas ir ao supermercado de carro para comprar pão também é arriscado. Qualquer atividade econômica é de alto risco e não inovar – isto é, preservar o passado – é muito mais arriscado do que construir o futuro.”

**(Peter Drucker)**

## RESUMO

OLIVEIRA, Júlia Alves de. **Processo de estruturação de instrumentos gerenciais: um estudo de caso em um empreendimento familiar de pequeno porte do ramo supermercadista**. 2012. 171 p. Orientador: Juliano Vitto Dal Pont. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

A instabilidade do mercado empresarial faz com que os empreendimentos busquem instrumentos de gestão que possibilitem tomadas de decisões coerentes. O controle empresarial, normalmente é estabelecido por ferramentas originadas da contabilidade gerencial, onde por meio destas, é possível obter uma ampla visão organizacional e desenvolver planejamento de curto e longo prazo. Por meio deste estudo, apresentou-se como objetivo iniciar o processo de estruturação da contabilidade gerencial em um empreendimento familiar de pequeno porte do ramo supermercadista estabelecido no município de Nova Veneza – SC. O presente trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa descritiva e bibliográfica. Para maior compreensibilidade foi elaborado um estudo de caso, utilizando a pesquisa participativa documental, com procedimentos de levantamento de informações, sendo caracterizada como uma pesquisa qualitativa. Por meio da pesquisa bibliográfica, enfatizaram-se os assuntos interligados ao objetivo definido e as características da organização estudo de caso, abrangendo aspectos da contabilidade, empresas familiares, organizações de pequeno porte e o ramo supermercadista, que é a área de atuação do empreendimento. Com este estudo, foi possível desenvolver uma proposta de planejamento estratégico e uma sugestão de procedimentos para a elaboração do sistema orçamentário. Conclui-se que a contabilidade gerencial subsidia amplamente a administração empresarial. Desta forma, esta ramificação da contabilidade geral direciona o empreendimento como um todo, pois a mesma permite obter uma visão sistêmica da organização.

**Palavras-chave: Contabilidade Gerencial. Ferramentas Gerenciais. Planejamento.**

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Definições do Conceito de Empresa Familiar .....	27
Quadro 2 - Vantagens e Inconvenientes dos Funcionários Familiares .....	36
Quadro 3 - Alguns Fatores que Representam Simultaneamente Pontos Fortes e Fracos nas Organizações Familiares .....	37
Quadro 4 - Critério de Classificação do Porte da Empresa Segundo o Número de Empregados, Utilizada pelo SEBRAE .....	40
Quadro 5 - Produtos Criados por Pequenas Empresas no Século XX.....	42
Quadro 6 - Principais Fatores Causais de Mortalidade das Médias e Pequenas Empresas .....	43
Quadro 7 - Brasil-Distribuição das MPEs por Setor de Atividade, em Cada UF.....	54
Quadro 8 - Importância dos Sistemas de Informações Gerenciais para as Empresas .....	68
Quadro 9 - Funções da Informação Contábil Gerencial .....	75
Quadro 10 - Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	88
Quadro 11 - Oportunidades e Ameaças.....	91
Quadro 12 - Os Seis Objetivos Principais do Orçamento.....	100
Quadro 13 - Tipos de Orçamento.....	103
Quadro 14 – Previsões Orçamentárias (Peças Orçamentárias).....	106
Quadro 15 - Controles Financeiros .....	120
Quadro 16 - Modelo de Demonstrativo dos Fluxos de Caixa .....	122
Quadro 17 - Modelo de Demonstrativo de Resultado do Exercício.....	124
Quadro 18 - Modelo de Balanço Patrimonial.....	126
Quadro 19 – Missão da Empresa Pesquisada .....	132
Quadro 20 – Visão da Empresa Pesquisada .....	132
Quadro 21 - Pontos Fortes da Empresa Pesquisada .....	134
Quadro 22 - Pontos Fracos da Empresa Pesquisada .....	134
Quadro 23 - Oportunidades da Empresa Pesquisada.....	135
Quadro 24 - Ameaças Para a Empresa Pesquisada.....	135
Quadro 25 - Primeiro Passo da Elaboração do Planejamento Tributário .....	141
Quadro 26 - Segundo Passo da Elaboração do Planejamento Tributário .....	141
Quadro 27 - Terceiro Passo da Elaboração do Planejamento Tributário .....	142
Quadro 28 - Quarto Passo da Elaboração do Planejamento Tributário .....	143

Quadro 29 - Quinto Passo da Elaboração do Planejamento Tributário .....	143
Quadro 30 - Sexto Passo da Elaboração do Planejamento Tributário .....	144
Quadro 31 – Premissas Para Elaboração do Orçamento de Vendas .....	146
Quadro 32 - Premissas Para Elaboração do Orçamento de Compra para Revenda .....	147
Quadro 33 - Premissas Para Elaboração do Orçamento de Salários .....	148
Quadro 34 - Premissas Para Elaboração do Orçamento de Despesas .....	148
Quadro 35 - Premissas Para Elaboração do Orçamento de Investimentos .....	149
Quadro 36 – Sistema de Custeio .....	149
Quadro 37 - Orçamento de Vendas .....	151
Quadro 38 - Orçamento de Estoque .....	152
Quadro 39 – Orçamento de Compras Para Revenda .....	153
Quadro 40 – Apuração de Impostos a Pagar .....	154
Quadro 41 – Orçamento de Custo de Mercadoria Vendida .....	155
Quadro 42 – Orçamento de Salários .....	156
Quadro 43 – Orçamento de Despesas .....	157
Quadro 44 – Orçamento de Investimento .....	158
Quadro 45 – Premissas do Fluxo de Caixa Projetado / Recebimento das Vendas.	160
Quadro 46 - Premissas do Fluxo de Caixa Projetado / Pagamento de Compras Para Revenda .....	160

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Cinco Forças de Mercado – Situação da Concorrência .....	41
Figura 2 - Componentes de um Sistema .....	62
Figura 3 - Valor das Informações .....	62
Figura 4 - Relação do Sistema de Informações Contábeis com Vários Subsistemas de Informações da Organização .....	65
Figura 5 - Uma Visão Contemporânea da Informação da Contabilidade .....	66
Figura 6 - Interação da Informação com o Processo Decisório.....	69
Figura 7 - Usuários da Contabilidade Gerencial.....	70
Figura 8 - Posição da Contabilidade Gerencial na Organização .....	72
Figura 9 - Diferenças entre a Contabilidade Gerencial e a Financeira .....	74
Figura 10 - Processo Garantido pelo <i>Controller</i> .....	78
Figura 11 - Planejamento Estratégico .....	83
Figura 12 - Resumo do Planejamento Estratégico .....	84
Figura 13 - Modelo de Criação de Valor – <i>Balanced Scorecard</i> .....	93
Figura 14 - Mapa Estratégico – Representação de Como a Organização Cria Valor.....	95
Figura 15 - Funcionamento do Sistema Tributário Brasileiro.....	97
Figura 16 - Esquematização de um Modelo Orçamentário .....	101
Figura 17 - Sistematização Orçamentária .....	106
Figura 18 - Sistematização do Controle Orçamentário.....	111
Figura 19 - Diagrama Organizacional Financeiro .....	117
Figura 20 - Administrador Financeiro .....	119
Figura 21 - Organização Estudo de Caso .....	128
Figura 22 - Organograma da Empresa Estudo de Caso .....	130
Figura 23 - Valores da Empresa Pesquisada.....	133
Figura 24 – Mapa Estratégico Elaborado para a Empresa Pesquisada .....	139

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Estabelecimentos de Micro e Pequenas Empresas (MPEs), por Setor de Atividade.....	54
Gráfico 2 - Crescimento da Necessidade de Informações .....	64
Gráfico 3 - Efeitos de Pontos Fortes e Fracos sobre Expectativas de Vendas .....	89

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	16
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	18
1.3 JUSTIFICATIVA .....	19
1.4 METODOLOGIA.....	20
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>24</b>
2.1 SOCIEDADES EMPRESARIAIS .....	24
2.2 EMPRESAS FAMILIARES .....	26
<b>2.2.1 Noções históricas</b> .....	<b>28</b>
<b>2.2.2 Gestão das empresas familiares</b> .....	<b>31</b>
<b>2.2.3 Vantagens e desvantagens da administração familiar</b> .....	<b>34</b>
2.3 EMPRESA DE PEQUENO PORTE.....	39
<b>2.3.1 Benefícios legais por enquadramento</b> .....	<b>45</b>
<b>2.3.2 Aplicação da contabilidade gerencial para pequenas empresas</b> .....	<b>49</b>
<b>2.3.3 Ramos de atuação das empresas de pequeno porte</b> .....	<b>53</b>
2.4 RAMO SUPERMERCADISTA.....	56
2.5 CONTABILIDADE E SUA ORIGEM .....	58
<b>2.5.1 Objetivos da contabilidade</b> .....	<b>60</b>
<b>2.5.2 Sistema de informações empresariais</b> .....	<b>61</b>
2.5.2.1 Sistema de informações contábeis.....	63
2.5.2.2 Sistema de informações gerenciais.....	67
2.6 CONTABILIDADE GERENCIAL.....	69
<b>2.6.1 Conceitos da contabilidade gerencial</b> .....	<b>73</b>
<b>2.6.2 Benefícios da contabilidade gerencial</b> .....	<b>76</b>
<b>2.6.3 Desmistificando o <i>controller</i></b> .....	<b>77</b>
2.7 FERRAMENTAS GERENCIAIS .....	79
<b>2.7.1 Planejamento</b> .....	<b>79</b>
2.7.1.1 Planejamento estratégico .....	80
2.7.1.1.1 <i>Missão</i> .....	84
2.7.1.1.2 <i>Visão</i> .....	86
2.7.1.1.3 <i>Valores</i> .....	86
2.7.1.1.4 <i>Análise Interna (Pontos Fortes e Fracos)</i> .....	87

2.7.1.1.5 <i>Análise Externa (Ameaças e Oportunidades)</i> .....	89
2.7.1.1.6 <i>Objetivos</i> .....	92
2.7.1.1.7 <i>Mapa estratégico</i> .....	93
2.7.1.2 Planejamento tributário.....	97
<b>2.7.2 Sistema orçamentário</b> .....	<b>99</b>
2.7.2.1 Tipos de orçamento.....	102
2.7.2.2 Elaboração do orçamento .....	104
2.7.2.2.1 <i>Premissas e peças orçamentárias para elaboração do orçamento</i> .....	105
2.7.2.2.2 <i>Demonstrativos contábeis projetados</i> .....	108
2.7.2.2.3 <i>Análise dos demonstrativos contábeis</i> .....	109
2.7.2.3 Controle orçamentário .....	109
<b>2.7.3 Sistematização do custo padrão</b> .....	<b>112</b>
2.7.3.1 Absorção .....	113
2.7.3.2 ABC - Custeio baseado em atividades .....	114
2.7.3.3 Custeio Variável .....	115
<b>2.7.4 Controle financeiro</b> .....	<b>116</b>
<b>3 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>128</b>
3.1 CARACTERIZAÇÕES DA EMPRESA.....	128
<b>3.1.1 Histórico empresarial</b> .....	<b>129</b>
3.2 SUGESTÕES PARA IMPLANTAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS .....	131
<b>3.2.1 Planejamento estratégico</b> .....	<b>131</b>
3.2.1.1 Missão .....	131
3.2.1.2 Visão .....	132
3.2.1.3 Valores .....	133
3.2.1.4 Análise interna.....	133
3.2.1.5 Análise externa.....	135
3.2.1.6 Definição dos objetivos.....	136
3.2.1.6.1 <i>Definição das iniciativas estratégicas</i> .....	137
3.2.1.7 Mapa estratégico .....	138
<b>3.2.2 Planejamento tributário</b> .....	<b>140</b>
<b>3.2.3 Sistema orçamentário</b> .....	<b>144</b>
3.2.3.1 Premissas orçamentárias .....	145
3.2.3.2 Peças orçamentárias.....	150

3.2.3.3 Projeção das demonstrações contábeis.....	158
<b>4 CONCLUSÃO .....</b>	<b>163</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>165</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste trabalho se desenvolverá um estudo que aborda o início da estruturação da contabilidade gerencial em um empreendimento do ramo supermercadista, com gestão familiar. Este mostra a necessidade de possuir controles gerenciais na organização pesquisada, destacando sua importância, utilidades para as tomadas de decisões e seus demais benefícios.

Neste capítulo, apresenta-se inicialmente o tema para este estudo e o problema que será objeto deste trabalho. Na sequência, expõem-se o objetivo geral e específico que se almeja alcançar. Em seguida elucida-se a justificativa para realização desta pesquisa, ressaltando sua importância de maneira teórica e prática para o tema proposto. Por último, são demonstrados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para atingir os objetivos propostos.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

O mercado de negócios sofreu significativas mudanças com a globalização e a evolução tecnológica, as quais afetaram substancialmente o desempenho econômico de todas as classes organizacionais, apresentando desta forma influências consideráveis no âmbito empresarial. Os empreendimentos alcançaram um patamar de ampla competitividade, onde a concorrência compromete a continuidade daqueles que não buscam as inovações, as adaptações necessárias para o dia-a-dia dos empreendimentos, e não procuram o seu diferencial para destacar-se no mercado.

No Brasil, as empresas de micro e pequeno porte se apresentam em um índice considerável em relação ao total das composições organizacionais, em contrapartida, também são as que possuem maior número de mortalidade organizacional, consequência da falta de planejamento e desconhecimento de processos de gestão pelo empreendedor. Ao mesmo tempo em que o mercado brasileiro apresenta nichos a serem investidos, este torna-se seletivo através da competitividade, e neste contexto adquirem sucesso aqueles que possuem maior capacidade de adaptação à mudanças e de estabelecer planejamentos organizacionais consistentes.

Pequenos e médios empreendimentos ainda possuem dificuldades para a implantação de controles, dificuldades estas com possibilidades de superação e que, quando ultrapassadas, demonstram a grande utilidade de melhorar a administração. Mas isto requer vontade e persistência do gestor, que inúmeras vezes direciona o foco da organização na lucratividade imediata, sem considerar a sustentabilidade a longo prazo. A falta de domínio e conhecimento das informações internas submete a organização, em diversos ângulos, a uma desvantagem em um mundo inovador, no qual as organizações estão inseridas atualmente. Desta forma, torna-se imprescindível a existência de controles.

Muitas organizações não possuem uma visão real de seu desempenho, tanto individualmente, através de controles internos, quanto em relação ao mercado em que estão atuando. Isso ocorre pela falta de planejamento, onde através destes o gestor possui a necessidade de estar conectado com o meio interno da empresa, para estar apto, desta maneira, a superar desafios dentro do seu negócio e externamente de maneira igualitária com os seus concorrentes. Toda organização pode e deve utilizar ferramentas para visualizar sua real situação e auxiliar na evolução do desempenho da mesma, sendo assim uma grande aliada para o monitoramento do processo de gestão. Estas ferramentas são elementos integrados à contabilidade gerencial.

A contabilidade gerencial apresenta informações que são extremamente vantajosas para os administradores, sócios, contadores e pessoas envolvidas com o desenvolvimento empresarial, ou seja, esta deve atender por meio de sistemas contábeis todos os setores da organização. Através deste ramo da contabilidade, é possível analisar o mercado econômico, fornecer à empresa um processo de real controle, dispor de informações necessárias para uma gestão eficaz, padronizar harmonicamente suas informações econômicas e financeiras, visualizar pontos críticos internamente, auxiliar na tomada de decisões, entre outras finalidades que resultam na otimização dos resultados organizacionais.

O profissional contábil exerce o papel principal na construção da gestão de informações, onde este adapta, assume e utiliza métodos de controles organizacionais que geram dados, os quais influenciam assiduamente nas tomadas de decisões. Ressalta-se que o contador conquistou seu espaço no mercado e está desempenhando uma função extremamente importante, ampliando cada vez mais sua participação nas empresas. Para exercer esta profissão, o mesmo busca vastos

e precisos conhecimentos sobre o foco de atuação, podendo gerir diversos empreendimentos em dificuldades de gestão, inclusive familiares.

As empresas familiares possuem significativa representatividade entre as constituições de sociedades organizacionais, e contribuem diretamente para o PIB<sup>1</sup> nacional e para a empregabilidade da população. É possível verificar organizações familiares com excelentes processos de gestão, porém, esta não é a realidade da grande maioria. Com o passar do tempo, estes empreendimentos crescem e dão lugar a novas gerações que trazem ideias modernas, porém a falta de confiança entre fundador e herdeiros, sobre a continuidade do negócio, afetam o real profissionalismo dentro do mesmo. Para uma adequada administração, é necessário consolidar e instituir processos de planejamento, que mantenham a organização em constante processo evolutivo, gerenciar as competências organizacionais e alinhar outros pontos, nos quais as empresas de âmbito familiar possuem relativa dificuldade em desenvolver.

Verificando a necessidade de controles mais precisos e a eficiência que ferramentas organizacionais trazem para as empresas, com base nos argumentos apresentados, destaca-se o seguinte problema de pesquisa: como proceder inicialmente para estruturar a contabilidade gerencial em um empreendimento familiar de pequeno porte do ramo supermercadista estabelecido no município de Nova Veneza – SC?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Destaca-se como objetivo geral iniciar o processo de estruturação da contabilidade gerencial em um empreendimento familiar de pequeno porte do ramo supermercadista estabelecido no município de Nova Veneza – SC.

Partindo do objetivo geral, se estabelecem os objetivos específicos:

- fundamentar teoricamente aspectos relevantes sobre a contabilidade gerencial, enfatizando sua importância como instrumento de gestão da informação;
- caracterizar o segmento de atuação e o porte da empresa objeto de pesquisa;

---

<sup>1</sup> PIB: Produto Interno Bruto: refere-se a valor da riqueza gerada em um país durante determinado período de tempo. (BRAGA, 2006).

- elaborar uma proposta inicial de contabilidade gerencial na empresa pesquisada, apresentando exemplos de controles de gestão que poderão ser utilizados pela organização.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas de médio e pequeno porte contribuem substancialmente para a economia do país, sendo que o processo de gestão que destaca-se na maioria das mesmas, é familiar. A maior parte de empreendimentos com estas características não costuma desenvolver as práticas de controles internos, o que afeta diretamente em seu desempenho, e ainda apresenta certo desinteresse em organizar registros contábeis que poderiam auxiliar em sua gestão.

Com a falta de controle, o gestor não consegue obter embasamento para suas decisões, o que faz com que o mesmo utilize, na maioria delas, por base sua intuição, realizando o que acredita ser certo. As dificuldades para a tomada de decisões é um dos pontos que reflete a necessidade da existência da contabilidade gerencial em qualquer organização, independentemente de seu porte e desempenho.

Com a implantação da contabilidade gerencial, as entidades conseguem uma ampla visualização do andamento do seu negócio, podendo observar o efetivo resultado de suas atividades. Através desta visualização, o gestor possui a condição de desenvolver planos de ação consistentes, direcionando seus esforços e recursos de modo adequado.

A contabilidade gerencial desenvolve uma ampla visão da organização, com intuito de auxiliar o planejamento do negócio. Padoveze (2009, p. 38) destaca, que “Contabilidade Gerencial significa gerenciamento da informação contábil. Ora, gerenciamento é uma ação, não um existir. Contabilidade Gerencial significa o uso da contabilidade como instrumento da administração.” Desta forma, fica expressamente claro que este ramo contábil não desenvolve informações para serem apenas observadas, mas para utilizá-las no processo decisório.

Nas organizações familiares de pequeno porte a falta de controles é evidente, e resultam em preocupações para as mesmas. Barrueco, Perrotti e Lerner (2007, p. 27) afirmam,

o que mais preocupa em empresas familiares, é a possibilidade de ocorrerem sérios prejuízos, muitas vezes definitivos. Existem estatísticas assustadoras sobre a mortalidade de empresas familiares, mas cada caso tem sua devida explicação lógica, que é o mesmo caso das empresas familiares bem sucedidas.

O tema em destaque apresenta uma ampla fonte de pesquisa, pelo fato de ser um assunto profundamente explorado no meio empresarial. Encontram-se livros, artigos, revistas, e documentos de internet que possibilitaram o avanço do objetivo proposto, onde estes permitem um embasamento amplo sobre os assuntos que abrangem a contabilidade gerencial, habilitando com isso a conclusão de um produtivo trabalho.

No estudo abordado, o processo inicial de estruturação da contabilidade gerencial em um empreendimento, ocorre pela sua extrema relevância em todas as organizações. Este, contempla informações de grande saliência e utilidade para o desenvolvimento de controles, planejamento e outras ferramentas de auxílio à administração. Esta pesquisa justifica-se ainda pela importância de conhecer os benefícios que esta ramificação contábil oferece, bem como sua aplicabilidade.

Esta investigação tem o intuito de demonstrar o grande valor da contabilidade gerencial para as organizações, concedendo um maior enfoque para as empresas de pequeno porte. De forma prática, este visa incentivar o gestor da empresa familiar de pequeno porte do ramo supermercadista a implementar a contabilidade gerencial, evidenciando-se os benefícios que o empreendimento poderá obter.

#### 1.4 METODOLOGIA

Toda pesquisa origina-se de uma ideia, que pode surgir de diversas fontes, assim destaca-se que neste tópico serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para alcançar o objetivo deste estudo. Estes processos formam-se através de um conjunto de procedimentos que são necessários para a realização de um trabalho científico. Desta forma, Diehl e Tatim (2004, p. 47) afirmam, “a pesquisa constitui-se num procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos. Ao seu desenvolvimento é necessário o uso cuidadoso de métodos, processos e técnicas.”

No desenvolvimento deste trabalho foi adotada a pesquisa descritiva, pois este estudo, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 100), “[...] consiste em descrever situações, acontecimentos e feitos, isto é, dizer como é e como se manifesta determinado fenômeno.” Desta forma é descrito a importância da contabilidade gerencial com seus objetivos, e aspectos sobre a implantação da mesma em uma organização específica.

Na elaboração deste estudo e como parte da pesquisa descritiva foi aplicada a pesquisa bibliográfica que é necessária para a condução da investigação científica.

Uma pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, [...]. Busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema. (MARTINS; THEÓPHILO, 2009, p. 54)

A pesquisa bibliográfica desenvolveu-se neste trabalho de forma a abranger os amplos conceitos existentes na contabilidade gerencial e doutrinas conhecidas sobre empresas familiares e de pequeno porte. Através desta pesquisa é visada a construção do referencial teórico, que possibilita o conhecimento literário do problema apresentado.

Para um maior detalhamento do assunto se realizou um estudo de caso, o qual Diehl e Tatim (2004, p. 61) enfatizam que,

caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...].[...] pode ser definido como um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas diversas relações internas e em suas fixações culturais, que essa unidades seja uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação.

Destaca-se que a empresa objeto do estudo de caso, pertence ao segmento supermercadista, e representa uma organização de pequeno porte, de gestão familiar e situada no bairro Caravaggio na cidade de Nova Veneza. Esta pesquisa desenvolve-se com o intuito de conhecer dados reais para a elaboração do processo inicial de estruturação da contabilidade gerencial na organização em questão.

Para melhor auxiliar a produção deste trabalho se utilizou a pesquisa participativa que “[...] caracteriza-se pela interação entre os pesquisadores e os membros das situações investigadas.” (DIEHL E TATIM, 2004, p. 62). Assim, deixa-se claro que a pesquisadora do tema apresentado é funcionária da organização estudada, o que traz maior exatidão na coleta de dados e informações institucionais. Martins e Theóphilo (2009, p. 87) enfatizam ainda que,

o pesquisador-observador torna-se parte integrante de uma estrutura social, e na relação face a face com o sujeito da pesquisa realizada a coleta de informações, dados e evidências. O papel do observador-participante pode ser tanto formal como informal, encoberto ou revelado, pode ser parte integrante do grupo social ou ser simplesmente periférico em relação a ele.

A pesquisa documental foi realizada juntamente com as demais neste processo metodológico, esta se assemelha à bibliográfica, porém não utiliza materiais editados em livros, revistas, e outras fontes, mas sim busca informações como cartas, propostas, relatórios e demais documentos empresariais. Martins (2004, p. 86) afirma,

a pesquisa documental visa coletar elementos relevantes para o estudo geral ou para a realização de um trabalho em particular. É aquela realizada a partir da consulta a documentos e registros que confirmam determinado fato, ou seja, de documentos considerados cientificamente autênticos.

Esta pesquisa documental disponibilizou a coletas de dados, relatórios, informações obtidas através do sistema operacional e demais documentos necessários para o desenvolvimento da proposta de possível implantação da contabilidade gerencial, sendo toda esta coleta requerida e recrutada na organização objeto do estudo de caso.

O procedimento de levantamento de informações também é de grande necessidade, segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 60), “embora os levantamentos possam ser planejados para estudar relações entre variáveis, inclusive as de causa e efeito, são estratégias mais apropriadas para análise de fatos e descrições.” Este foi efetivado através de informações adquiridas e de conhecimento da autora desta pesquisa, pelo fato da mesma possuir vínculo empregatício e familiar com a empresa foco de estudo de caso.

A abordagem do problema ocorreu por meio da pesquisa qualitativa, sendo que esta se utiliza do procedimento de levantamento para coleta de dados, onde a mesma, segundo Martins e Theóphilo (2009, p. 141),

[...] é conhecida como pesquisa naturalista, uma vez que para estudar um fenômeno relativo às ciências humanas e sociais é necessário que o pesquisador entre em contato direto e prolongado com o ambiente no qual o fenômeno está inserido.

Esta pesquisa possui uma característica de descrição, onde um detalhe que parece mínimo pode se tornar essencial para o entendimento da realidade. Deste modo, a mesma é utilizada para maior descrição do problema estudado, destacando sua complexidade, analisando os fatores encontrados e realizando a compreensão dos processos apresentados através de uma análise profunda na organização pesquisada.

Com isso, demonstra-se todo o procedimento desenvolvido para elaboração detalhada deste estudo. Este contribui, ao final das pesquisas realizadas, no auxílio aos administradores, através da apresentação de uma iniciativa de estruturação da contabilidade gerencial para a organização, contendo sugestões que trazem maiores informações para garantir precisão e eficácia nas tomadas de decisões e nos controles empresariais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo busca enfatizar o conhecimento sobre o tema pesquisado, deste modo, serão ressaltados os fundamentos bibliográficos apresentando os conceitos teóricos sobre o objeto de pesquisa deste trabalho, com o intuito de esclarecer a compreensão em relação ao assunto abordado. Entretanto, serão elucidados contextos que envolvam a importância da contabilidade; contabilidade gerencial; ferramentas gerenciais; benefícios da contabilidade gerencial; empresas familiares; gestão familiar; vantagens e desvantagens da administração familiar; empresas de pequeno porte; ramos de atuação das empresas de pequeno porte; e ramo supermercadista.

### 2.1 SOCIEDADES EMPRESARIAIS

Para desenvolver atividades no mercado de trabalho, em toda parte do mundo, são constituídas empresas. Estas são conseqüentemente as geradoras e responsáveis pela movimentação econômica dos países. O segmento empresarial é composto por indústrias, prestadoras de serviços, comércios entre outros negócios organizacionais.

Barrueco, Perrotti e Lerner (2007, p. 105) destacam que,

a empresa, legalmente reconhecida como pessoa jurídica, é constituída por três pré-requisitos, quais sejam: a união de duas ou mais pessoas atuando em conjunto de forma harmônica e participativa, diante da observação das condições legais e a licitude dos seus propósitos.

Para desenvolver um empreendimento por meio de sociedade, objetivos comuns devem ser almejados e minuciosamente elaborados, pelos elementos que se reúnem com intuito de tal alvo. Adachi (2006) elenca que as primeiras organizações surgiram na Era Pré-histórica, quando foi preciso a união dos homens para atingir um objetivo comum; organizando-se em grupos sociais o ser humano se preserva até hoje.

Os objetivos empresariais são metas desejadas pelos seus idealizadores. Para atingir os mesmos, são contratadas pessoas em diferentes funções, e são criados relacionamentos profissionais com fornecedores, instituições financeiras,

entre outros, em busca de novas parcerias. Migliorini e Parisi (2011) afirmam, que as organizações têm o propósito de satisfazer seus objetivos e de seus interessados, sendo os pontos de principais interesses:

- contribuintes das entidades: que as organizações apliquem os recursos a elas destinados no suprimento de necessidades sociais;
- proprietários e acionistas: que as organizações gerem retornos ao nível do custo de oportunidades dos recursos aplicados;
- funcionários: que sejam remunerados de forma justa;
- clientes: que tenham suas necessidades e expectativas atendidas;
- fornecedores: são de alguma forma parte da organização;
- comunidades: que as organizações mantenham relacionamentos éticos e não agredam o meio ambiente;
- governo: que as organizações respeitem a legislação vigente e sejam pontuais em suas contribuições.

Cabe à administração da pessoa jurídica promover a interação de relacionamentos, fazendo desta forma um alinhamento de interesses, o que aumenta a probabilidade de atuação em perspectivas ao longo prazo.

Após os objetivos traçados, é necessário o conhecimento das legislações atuantes, para iniciar as atividades em acordo com as mesmas. A legislação brasileira dispõe no novo Código Civil no artigo 44 que:

**Art. 44.** São pessoas jurídicas de direito privado:  
 I – as associações;  
 II – as sociedades;  
 III- as fundações;  
 IV – as organizações religiosas;  
 V – os partidos políticos;  
 VI - as empresas individuais de responsabilidade limitada.

As pessoas jurídicas de direito privado, dispostas pela legislação, serão o foco da pesquisa sobre as sociedades empresariais. Assim, através do Código Civil e de diversos conceitos de diferentes autores, Adachi (2006, p. 05) apresenta sua definição de empresa como,

[...] uma organização com personalidade jurídica própria, com cultura própria e independente de seus proprietários e administradores, com objetivos definido, que, atuando como um sistema, interage com variáveis do ambiente interno e externo no qual atua.

Sociedade é um acordo entre pessoas que desejam realizar algum tipo de esforço, com um objetivo em comum. (PEREIRA, 2005). Conforme a legislação vigente no Brasil, a Lei nº 10.406/2002 (Código Civil), os tipos de sociedades classificam-se em sociedade simples e sociedade empresária.

[...] sociedade simples para a atividade econômica exercida pelos prestadores de serviços, que deverão requerer a inscrição do contrato social no Registro Civil das Pessoas Jurídicas; e o de sociedade empresária para aquela que tem por objeto o exercício da atividade própria de empresário sujeito ao Registro Público de Empresas Mercantis. (MIRANDA, 2007, p. 01).

As sociedades empresárias podem ser classificadas quanto à responsabilidade dos sócios em Limitadas, onde os sócios respondem pelas obrigações até o limite do valor do capital social, e ilimitada, os sócios respondem de maneira solidária e ilimitada pelas obrigações contraídas pela sociedade até o total das obrigações, inclusive com seu patrimônio particular. (CÓDIGO CIVIL, 2011).

Dentre todos estes tipos societários o mais utilizado no Brasil sempre foi a sociedade limitada, em função da simplicidade de organização, baixos custos, legislação relativamente simples, entre outras vantagens, dando aos seus sócios uma maior liberdade de impor seus interesses. (MIRANDA, 2007, p. 01).

As sociedades limitadas são de fácil formação, dissolução, mudança, admissão e retirada de sócios, registros necessários nos órgãos públicos e modificações em seu objeto social. Porém, ressalta Pereira (2005, p. 71) que “devem-se observar os regulamentos concernentes principalmente às sociedades por ações, que são as mais abrangentes e adaptam-se às demais.”

Assim, para todos que pretendem associar-se, deve-se elaborar um contrato de sociedade, conforme disposto no Código Civil brasileiro, desenvolvendo desta forma um instrumento formal entre as partes, onde ficam especificados seus deveres e obrigações, e a forma da partilha do resultado, que será gerado, entre os mesmos.

## 2.2 EMPRESAS FAMILIARES

Ao longo dos anos ocorreu um gradativo aumento no surgimento de empresas caracterizadas como familiares, e conseqüentemente, os estudos sobre

as mesmas foram explorados com maior intensidade. Estas contribuem influentemente para a economia mundial, sendo em sua maioria empresas de pequeno porte, porém ainda apresentam uma escassez de dados sobre as mesmas em todos os países.

A definição de empresa familiar foi muito discutida, encontram-se hoje numerosos conceitos sobre esta categoria empresarial. Conforme destaca Gallo (1995 apud Casillas; Días; Vázquez, 2007), para delimitar na prática uma empresa familiar, utilizam-se três características, estas normalmente compõem as definições desenvolvidas:

- a) a propriedade ou o controle sobre a empresa;
- b) o poder que a família exerce sobre a empresa, normalmente pelo trabalho nela desempenhado por alguns membros da família;
- c) a intenção de transferir a empresa à futuras gerações e a concretização disso na inclusão de membros dessa nova geração na própria empresa.

Observa-se que diversos autores determinam mais de uma característica para o destaque das empresas familiares, onde afirmam existir certa dificuldade para estabelecer padrões que possibilitem separar organizações familiares e não familiares. A seguir são apresentadas algumas definições de conceitos desenvolvidos por diferentes autores:

Quadro 1- Definições do Conceito de Empresa Familiar

CONCEITO	AUTOR
Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um “grupo de afinidade afetiva”.	Carsud, 1996
Empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada por uma única família.	Barry, 1999
Empresa na qual os membros da família têm controle legal sobre a propriedade.	Lans-berg, Perrow e Rogolsky, 1988
Empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e tem o controle total. Os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes.	Gallo e Sveen, 1991
Empresa da qual os membros de uma ou duas famílias são proprietários e diretores.	Stern, 1996

Continua...

Conclusão.

Empresa que será transferida à geração seguinte da família para que a dirija e controle.	Ward, 1989
Organização na qual as principais decisões operacionais e os planos de sucessão da diretoria são influenciados pelos membros da família que formam parte da diretoria ou do conselho de administração.	Handler, 1989
Empresa familiar é a que foi fundada por um membro da família e foi transmitida, ou espera-se que se transmita, aos seus descendentes. Os descendentes do fundador ou fundadores originais terão a propriedade e o controle da empresa. Além disso, membros da família trabalham e participam da empresa e dela se beneficiam.	Bork, 1986

Fonte: Neubauer e Iank (1999 apud Casillas; Días; Vázquez, 2007, p. 14)

Os autores Casillas, Días e Vázquez (2007, p. 06) ressaltam que “[...] o importante não é o fato de uma empresa ser ou não familiar, mas sim o grau e a forma de comprometimento e influência de uma família sobre determinada empresa.” Existem vários modelos desta categoria empresarial, porém todas de alguma forma possuem influências diretas ou indiretas de famílias, o que caracterizam as mesmas em familiares.

### 2.2.1 Noções históricas

As empresas familiares começam sua história no início dos tempos, na era primitiva, onde cada família realizava a produção de algum tipo de alimento e estas trocavam os mesmos por alimentos produzidos por outras famílias. Adachi (2006, p. 23) enfatiza “como característica marcante das empresas familiares, a condução do negócio costuma ser transmitida de pai para filho. Costume esse bastante enraizado na história do homem.” Assim, em tempos antigos, alguns princípios religiosos defendiam que o não seguimento dos negócios do pai passava a ser um sacrilégio.

Por várias décadas, os ofícios foram passados de pai para filho, Adachi (2006) destaca que as empresas familiares apresentam uma história de origem da qual se confunde com a história da civilização, ressaltando ainda que as mesmas estejam presentes constantemente na evolução da sociedade econômica. Em relação ao disposto sobre assunto, Heilbroner (1987, p. 28) expõe que,

as sociedades baseadas na tradição, resolvem os problemas econômicos de maneira muito exequível. Em primeiro lugar, tratam do problema da produção – o problema de assegurar que as tarefas indispensáveis serão realizadas – transmitidas aos filhos os ofícios dos pais. Assim, uma cadeia de hereditariedade garante que as qualificações serão transmitidas e as ocupações desempenhadas de geração para geração.

O surgimento das empresas familiares no Brasil ocorreu no início do século XIV, em seguida ao descobrimento do mesmo por Portugal, com as chamadas companhias hereditárias. (OLIVEIRA, 2006). Como o nome já deixa em evidência estas capitania eram transmitidas em forma de herança aos familiares, mais precisamente de pai para filho, sendo esta tradição trazida para o Brasil juntamente com o seu descobrimento.

Na época da formação de Portugal, a hereditariedade era costumeira. A tradição de os reis elegerem seus sucessores constituía uma regra não escrita e a coroa passava, normalmente, de pais para filhos ou, em ausência ou menoridade destes, para irmãos ou outros parentes próximos. Os reinos eram considerados propriedades familiares e, como tais, as vezes, divididos entre os diversos filhos. (LEONE, 2005, p. 18).

Pode-se afirmar que as capitania hereditárias foram o principal marco das empresas familiares, sendo os primeiros empreendimentos do ramo. Conforme Oliveira (2006), a necessidade de divisão das companhias hereditárias, para poder melhor administrá-las, e conseqüentemente dar posse aos herdeiros, parentes ou de quem de direito, incentivou o início de demais empreendimentos por precisão, tais como construções de estradas e centros de distribuição.

Após o surgimento das capitania hereditárias, a família Real trouxe consigo nobres da corte portuguesa, assim Adachi (2006, p. 24) dispõe que “ocorreu um novo ciclo de empresas familiares no Brasil, já que os nobres não enxergavam possibilidade de retornar brevemente à Europa e decidiram investir no Brasil.” Complementa ainda que “o próximo ciclo surgiu na época do Império, momento no qual se pode afirmar ter ocorrido um salto econômico no país, com muitas empresas familiares sedimentadas pelo trabalho escravo e com forte apego agrícola, [...]”. Desta forma, os nobres da corte portuguesa deixaram expressos o reflexo da sua vinda até o Brasil, desenvolvendo a fundação dos empreendimentos em família.

Com o incremento das empresas familiares houve diversos movimentos migratórios, vindos de diferentes países e originalidades. Conforme Bernhoeft e Gallo (2003, p. 06 apud LEONE, 2005, p. 19), “a maioria de nossas empresas tem

sua história inicial vinculada à figura de um imigrante que, em algum momento da sua vida, fugiu de uma realidade adversa e chegou ao novo país sem grandes recursos materiais.”

Não se pode esquecer, que alguns empreendimentos que surgiram foram desenvolvidos por brasileiros, os quais consolidaram várias empresas familiares de sucesso. Destacando que, atualmente, estas apresentam um elevado índice de representatividade entre as empresas do Brasil, e no mundo. (OLIVEIRA, 2006). Pelo fato de o papel econômico brasileiro ter sido definido por Portugal, fatalmente os primeiros empresários nacionais estiveram ligados à atividade agrário-exportadora, onde alguns possuíam sociedade com a Coroa. Como consequência, a figura empresarial dos mesmos foi a do senhor de engenho e mais tarde a dos fazendeiros de café. (GONÇALVES, 2000 apud LEONE, 2005, p. 19).

Muitas empresas fundadas por imigrantes foram reforçadas industrialmente e hoje são administradas por seus descendentes. Álvares (2003, p. 23) ressalta que “muito se tem discutido sobre a sobrevivência da empresa familiar no mundo globalizado. Toda família pretende que o negócio se perpetue e dê lucro de geração em geração.” Porém, todo tipo de empresa enfrenta crises, mudanças e desafios, o que as fazem correrem os mesmos riscos de perpetuidade. Álvaro (2003) completa que a continuidade das empresas familiares não está ameaçada somente por fatores externos, mas por fatores internos tais como os conflitos sucessórios e fenômenos psicossociais, que afetam significativamente estas no decorrer dos seus desenvolvimentos.

De acordo com Oliveira (2006), através das quatro funções básicas do executivo – planejamento, organização, direção e controle, pode-se facilitar a alavancagem administrativa e de resultados nas empresas familiares. Estas organizações destacam-se amplamente nas economias de diversos países embora insistam em desaparecer precocemente. Floriani (2008) elenca que no âmbito das empresas familiares americanas, a vida média não ultrapassa 24 anos, enquanto as não familiares chegam aos 45 anos. Já para o Brasil, as empresas não familiares chegam a 12 anos e as familiares não alcançam os 9 anos, onde somente 30% ingressam na segunda geração.

São de fácil conhecimento as dificuldades encontradas em qualquer empreendimento, dificuldades estas visualizadas com maior nitidez nas empresas que trabalham em âmbito familiar. A persistência, união e, principalmente o

profissionalismo que impulsiona as organizações a obterem seus objetivos e ampliar os desempenhos. Desta forma, observou-se que as empresas familiares marcaram seu surgimento no início das civilizações. Começou no Brasil juntamente com o descobrimento e colonização, e estas demonstram grande ênfase na economia mundial até os tempos modernos.

### **2.2.2 Gestão das empresas familiares**

Para conhecer sobre a gestão familiar, é necessário relatar o porquê as empresas são fundadas. Adachi (2006, p. 89) expõe, “o que faz com que as empresas sejam criadas é o espírito empreendedor do fundador, que, com sua surpreendente visão de futuro, inicia e se arrisca em um novo negócio, transformando um sonho em realidade.” Porém, o empreendedor necessita de conhecimento para visualizar oportunidades, as quais são situações expostas pelo mercado, que se corretamente aproveitadas podem tornar-se um diferencial competitivo.

Realizada a fundação, é necessário desenvolver um objetivo, onde toda empresa direcionará seu foco. Adachi (2006) deixa claro que cada organização deve possuir objetivo próprio e definido, enfatizando que este tem que estar na medida da capacidade de demanda da mesma. De fato, todo empreendimento possui um objetivo em comum, atingir a meta do lucro, ou seja, multiplicar suas riquezas, pois ninguém se incentiva a trabalhar com resultados nulos ou negativos. Assim, após o objetivo traçado, este deve ser o norteador da empresa, o que não acontece tipicamente nas familiares, deixando de lado os motivos pelos quais foram fundadas.

Muitos problemas na gestão são reconhecidos pelo fato do não seguimento dos objetivos organizacionais estabelecidos, praticando o gerenciamento administrativo sem acuracidade. Barrueco, Perrotti e Lerner (2007, p. 31) ressaltam que “os objetivos precisam ser viáveis a serem alcançados e administráveis, porém nem sempre acontecem. Muita gente nem sabe quais são realmente os objetivos que interessam.” Desta forma, toda meta estabelecida deve estar ao alcance de todo grupo operacional, conjuntamente contribuem ainda os autores, “tem gente definindo objetivos impossíveis, irrealizáveis, absurdamente. Perdem-se muito tempo e dinheiro, dentro outros malefícios de Gestão.”

Conforme sintetizam Oliveira, Perez Jr e Silva (2010, p. 123) a palavra gestão “deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo.” Assim, Schier (2008) esclarece que gestão econômica passa a ser o processo de tomada de decisões, considerando para esta, o aspecto econômico das atividades, no qual o gestor é a pessoa responsável pelo direcionamento, modelo e cumprimento da gestão. Complementando essa definição Pereira (2001, p. 57) destaca que,

a gestão caracteriza-se pela atuação em nível interno da empresa que procura otimizar as relações recursos-operações-produtos/serviços, considerando as variáveis dos ambientes externo e interno que impactam nas atividades da empresa, em seus aspectos operacionais, financeiros, econômicos e patrimoniais.

A desorganização na gestão empresarial desvirtua o foco operacional do negócio. Para evitar isso, alguns cuidados devem ser levados com relevância durante o processo administrativo. Barrueco, Perrotti e Lerner (2007) enfatizam que administração ruim possui liderança autocrática, impositiva e desrespeitosa para com o ser humano, porém o mundo moderno descobriu que a democracia de conhecimentos e o trabalho em equipe solidário possui maior compensação.

Entende-se como gestão desorganizada segundo Adachi (2003, p. 39),

[...] problemas como a estratégia não ser compartilhada pelo dono; a centralização da tomada de decisões; as decisões baseadas em aspectos pessoais e intuição; os relatórios empresariais serem mal elaborados; os problemas de comunicação; a ausência de um planejamento tributário e financeiro; o silêncio sobre a sucessão; a resistência à modernização e o surgimento de feudos ou patronatos dentro da empresa.

As consequências da desorganização são inúmeras, estas influenciam gravemente nos resultados gerados. A centralização de informações faz com que os funcionários e demais membros da administração trabalhem sem norteamento. Nas empresas familiares, a falta de dados confiáveis e precisos, leva geralmente por base para a tomada de decisões pela intuição e opiniões pessoais, onde estas podem trazer contrapartidas inesperadas. Um destaque comum entre os empreendimentos familiares é o fixado silêncio sobre a sucessão do mesmo pelos fundadores, que preferem comandar até que desejem. Casillas, Días e Vázquez (2007, p. 77) defendem, que “[...] a incorporação das novas gerações familiares à

empresa deve ser cuidadosamente planejada, visto que, se não for realizada com certa prudência e atenção, pode provocar graves conflitos entre funcionários.”

Em algumas empresas familiares, a direção é desenvolvida por pessoas que não fazem parte da família, estes apresentam um papel inúmeras vezes fundamentais para o empreendimento, “[...] são vitais para o funcionamento da empresa. Às vezes, até mesmo o diretor geral da empresa é um profissional alheio à família.” (CASILLAS; DÍAS; VÁZQUEZ 2007, p. 76). Em contrapartida, observa-se que em muitas das mesmas, o principal gestor é o proprietário do estabelecimento, onde se realiza uma gestão centralizada e objetiva quanto a sua estratégia.

Barrueco, Perrotti e Lerner (2007, p. 32) expõem que “[...] a importância nos estudos de melhorias empresariais, do pessoal, é por que dependemos deles o tempo todo para superar situações problemáticas.” O mercado competitivo está em constante mudança, desta forma as organizações não podem parar no tempo. Adachi (2006, p. 151) destaca que o problema surge quando acontecem modificações no ambiente, e existem pessoas na zona de conforto que não percebem tais mudanças e permanecem realizando sempre as mesmas práticas. O autor complementa ainda que não foram criadas regras para saber qual profissional é mais adequado para a gestão familiar, expondo,

não existe, portanto, uma fórmula correta para a escolha dos gestores da companhia, se entre os familiares ou entre profissionais oriundos do mercado. Na prática, as diversas soluções apresentadas muitas vezes acabam se tornando um paradigma para seus defensores. E esses paradigmas precisam ser quebrados.

É um equívoco acreditar que se pode ter um modelo de gestão ideal a ser seguida pelas empresas familiares, da mesma forma como são conhecidas estas com desastrosos desenvolvimentos, existem organizações familiares com excelentes administrações. Barrueco, Perrotti e Lerner (2007, p. 30) destacam que a gestão, quando baseada em competência organizacional, pode trazer consequências positivas nas mudanças necessárias, identificando as lacunas na qualificação do pessoal, sendo da família ou não. Afirmam os autores que “hoje, cerca de 90% das organizações de família, no mínimo, estão preocupadas em buscar uma competência bem maior.”

O fato de a organização possuir gestão familiar pode interferir positiva ou negativamente sobre os colaboradores. Casillas, Días e Vázquez (2007) afirmam

que, a interferência negativa pode vir por meio de vantagens e maiores valorizações para funcionários que são da família, como a diferenciação salarial entre pessoas com a mesma função. Porém, de modo contrário e de forma positiva, estas empresas tratam seus funcionários com maior proximidade, onde até mesmo o proprietário realiza as contratações, facilitando a escolha da determinação. Os autores enfatizam que estes pontos positivos acabam deixando a visão desta gestão mais interessante.

Essa maior proximidade propicia um clima no qual a tomada de decisões é muito mais rápida e flexível, e uma situação em que se sabe, com bastante precisão, qual é a estratégia da empresa e, o que é mais importante, qual será nas próximas décadas (a estratégia é mais importante). Esse fato deriva da maior orientação para o longo prazo das empresas familiares e da sua menor rotatividade de dirigentes. (CASILLAS; DÍAS; VÁZQUEZ, 2007, p. 77).

Alguns pesquisadores afirmam que a gestão familiar é a que apresenta um tipo ideal, outros já concluem que por mais que a administração familiar esteja demonstrando êxito atualmente, na sucessão para os herdeiros, quando não existir um planejamento eficaz, a mesma fica comprometida em sua continuidade. Assim, salienta-se que qualquer empreendimento quando não planejado adequadamente fica comprometido em seu desempenho, e que normalmente os empresários das organizações familiares utilizam métodos onde seus sucessores passam por um processo de aprendizado prático juntamente com os mesmos antes de realizar a transferência de poderes.

### **2.2.3 Vantagens e desvantagens da administração familiar**

A administração empresarial composta por pessoas da mesma família é a principal característica das empresas familiares, ou seja, de gestão familiar. Todo empreendimento apresenta pontos fortes e pontos fracos, inclusive os familiares, podendo ser vistos como vantagens ou desvantagens, conforme as perspectivas de visão da organização. As empresas familiares, apesar das várias adversidades, possuem excelência de competitividade, assim as mesmas “[...] apresentam muitas vantagens competitivas com relação às empresas não familiares, sendo que algumas desvantagens podem se tornar pontos fortes para essas organizações.” (ADACHI, 2006, p. 43).

As empresas familiares possuem problemas específicos, sendo as desvantagens agrupadas de forma geral em quatro tópicos por Adachi (2006, p. 37) que são “[...] estrutura organizacional informal, gestão empresarial desorganizada, confusão entre empresa e família e camuflagem dos problemas.” Estas dificuldades organizacionais, geralmente estão vinculadas com centralização de poder, as várias funções do fundador, a falta de profissionalismo, dentre outros pontos, que necessitam de atenção para a continuidade da empresa.

De acordo com Casillas, Días e Vázquez (2007), este ramo empresarial apresenta baixa expectativa de vida em comparação com os demais, desta forma classificam-se algumas armadilhas das empresas familiares: a confusão entre ser proprietário e ter a capacidade para dirigir; confusão dos fluxos econômicos; conflito entre os laços afetivos próprios da família, com os laços contratuais, próprios da empresa; atraso desnecessário da sucessão; e considerar-se imune de armadilhas.

A falta de planejamento sucessório é um dos pontos de maior ênfase prejudicial para o empreendimento, Álvares (2003) expõe que renunciar ao poder gerencial é dolorosamente difícil, muitas vezes a falta de sucessores disponíveis e qualificados são os maiores motivos para a questão, pois o fundador não imagina como será sua vida após a aposentadoria.

Para o empreendedor, os negócios são essencialmente uma extensão de si mesmo, um meio de satisfação pessoal e de realização, acima de tudo. E se ele estiver preocupado com o que vai acontecer com o seu negócio depois que ele morrer, é como se ele estivesse pensando na espécie de monumento que vai deixar para trás. (LEVINSON, 1971, p. 91, apud ÁLVARES, 2003, p. 73).

Sociedades familiares apresentam assiduamente suas vantagens, Barrueco, Perrotti e Lerner (2007) citam pontos positivos para as mesmas, como igualdade sempre que possível, esperança, crenças sérias, amizade; bons exemplos, entre outros. Destaca ainda Adachi (2006), que organizações familiares apresentam vantagens competitivas em relação às demais; agilidade na tomada de decisões; respeito e influência perante a comunidade; união; tradição e compartilhamento de valores; dedicação ao negócio e outros mais. “As forças em potenciais mais básicas da empresa familiar são: união e o compromisso das pessoas que nela trabalham.” (GALLO, 1995, p. 11, apud CASILLAS; DÍAS; VÁZQUEZ, 2007, p. 38).

Adachi (2006) evidencia que,

existem listas de vantagens elaboradas pelos mais respeitados autores e pesquisadores de empresa familiar no mundo, porém é importante ressaltar que a intensidade e a importância dessas características variam entre as diversas empresas familiares existentes.

As empresas familiares apresentam-se melhor na questão qualidade, pois o nome da família é automaticamente associado aos produtos ou serviços oferecidos. Nas piores organizações familiares ocorre desrespeito às pessoas, onde é comumente mais assídua a cobrança de trabalho e a geração de resultado, em contrapartida, nas melhores empresas o ser humano é prestigiado e valorizado de maneira gloriosa. (BARRUECO; PERROTTI; LERNER, 2007).

Como qualquer organização, as que são familiares também demonstram em diferentes aspectos consideráveis vantagens, porém conjuntamente elencam suas desvantagens. Desta forma, são relacionados, no quadro abaixo, estes dois pontos com analogia aos funcionários que compõem estas organizações.

Quadro 2 - Vantagens e Inconvenientes dos Funcionários Familiares

<b>VANTAGENS</b>	<b>INCONVENIENTES</b>
Em comparação aos não-familiares, um familiar é mais suscetível de ter maior noção da responsabilidade pública do seu trabalho.	Se um familiar é contratado como executivo e demonstra ser incompetente, não se pode despedi-lo ou transferi-lo com a mesma facilidade que os demais.
Um familiar é mais suscetível de se adaptar que um não-familiar.	O nepotismo tende a desanimar os que não fazem parte da família e que buscam trabalho na empresa.
Um familiar é suscetível de ter maior interesse pela empresa que um não-familiar.	O nepotismo costuma criar inveja e ressentimentos entre os funcionários.
Quando o parente de um executivo passa a fazer parte da direção e demonstra ser capacitado, o espírito de equipe de direção é estimulado.	É impossível para os diretores serem objetivos em relação às qualificações dos seus familiares ou às de outros executivos.
Em comparação aos não-familiares, o parente de um executivo é suscetível de ser mais leal e responsável.	Nas equipes de dirigentes com influências dos membros de uma família, os interesses familiares tendem a ter maior prioridade que os corporativos.

Continua...

## Conclusão.

Membros da família na direção ajudam a assegurar a continuidade e a efetividade da aplicação das políticas corporativas.	O nepotismo tende a gerar falta de consideração em relação ao senso comum, à integridade e à objetividade da alta direção.
Por não ter de se esforçar para estar à altura do seu chefe, o executivo júnior, parente de um executivo pode respeitar o próprio ritmo e desenvolver melhor suas capacidades.	

Fonte: Adaptado de Empleados familiares: puntos fuertes y débiles, em Actualidad de La Empresa Familiar, 200, n. 2, p11.(apud Casillas; Días; Vázquez, 2007, p. 80)

Através do Quadro 2, consegue-se observar que algumas regalias usufruídas pelos funcionários que possuem parentesco com o fundador, podem desmotivar os que não são familiares. Com isso, estas empresas devem tomar o máximo de cuidado para manter a igualdade entre ambos, pois muitos aspectos que são relacionados com a família, acabam se tornando de difícil solução e a exaltação dos mesmos, pode trazer desmotivação e descontentamento aos demais que constituem organizacionalmente o negócio.

A seguir, são elencados alguns pontos fortes e fracos de âmbito geral das organizações familiares. Demonstrando o lado bom e o frágil/preocupante, assim, estes pontos devem ser estudados e prevenidos organizacionalmente.

Quadro 3 - Alguns Fatores que Representam Simultaneamente Pontos Fortes e Fracos nas Organizações Familiares

CARACTERÍSTICA	PONTO FRACO	PONTO FORTE
<b>Centralização das decisões</b>	Equipes de trabalho dependentes da decisão tomada exclusivamente pelo dono.	Agilidade da tomada de decisões, especialmente em momentos de crise, já que o dono não necessita consultar ninguém para decidir.
<b>Grande aparição perante a comunidade</b>	Perda de privacidade e possibilidade de toda a família ter sua imagem associada com práticas da empresa não aprovadas pela comunidade.	Respeito, reconhecimento e influência perante a comunidade, especialmente quando a organização adota o nome da família.

Continua...

Conclusão.

<b>Patrimônio comum muito valioso</b>	Única fonte de recursos (“todos os ovos na mesma cesta”) e necessidades de gerar mais riqueza.	Capital disponível na família e possibilidade de garantias pessoais para levantar recursos.
<b>Personalidade do fundador</b>	Características pessoais não são transferidas por herança.	Liderança e carisma que unem todos os colaboradores.
<b>Envolvimento da família no negócio</b>	Dificuldade de reter o capital, em virtude de interesses particulares.	Profundo conhecimento do negócio, grande dedicação ao trabalho e maior disposição ao sacrifício pessoal.
<b>Membros da família trabalhando juntos</b>	Riqueza dividida por um número maior de pessoas e dificuldade em lidar com familiares incompetentes.	Estabilidade no emprego e dedicação motivada por aspectos profissionais, pessoais e econômicos.
<b>Funcionários da empresa familiar</b>	Contratações baseadas em critérios subjetivos e dificuldade em galgar os cargos mais elevados, geralmente reservados aos familiares, paternalismo e impunidades.	Lealdade e obediência ao fundador, alinhamento aos interesses e cultura empresarial. Comprometimento e espírito de “vestir a camisa”.
<b>Relacionamento com fornecedores e clientes</b>	Influências de amigos e preferência pessoal	Maior credibilidade, confiança e sensação de continuidade.
<b>Cultura muito forte</b>	Conservadorismo e resistência à modernização.	Tradição e compartilhamento dos mesmos valores.

Fonte: Adachi (2006, p. 43-44)

Casillas, Días e Vázquez (2007, p. 38) enfatizam, que “o compromisso e a vontade de uma dedicação intensa e prolongada conduzem todos a um esforço para conquistar o bem do grupo, para se autoexigir, desafiando a si próprio, a fazer cada vez melhor e para se dedicar mais do que reclamar.” Desta forma, é indiferente, possuir um empreendimento com inúmeras vantagens quando não estabelecido compromisso e dedicação com os clientes e colaboradores, onde estes são os

avaliadores do negócio. Desta forma, completa Casillas, Días e Vázquez (2007, p. 41), destacando que,

o desafio consiste em ajudar as empresas familiares para que, apoiando-se decididamente nas forças de união e compromisso e evitando cair nas armadilhas que lhes são mais próprias, se desenvolvam com êxito, passando este sucesso para gerações seguintes e alcançando posições de liderança em seus mercados.

Após observar as desvantagens e as vantagens das empresas familiares, os profissionais que as compõem devem desenvolver estudos para conseguir realizar o aproveitamento de seus pontos positivos, e prevenirem-se dos negativos, utilizando as desvantagens como oportunidades para alavancar seus negócios. Leone (2005, p. 12) contempla as entidades familiares como “[...] a coluna vertebral econômica das nações e são o terreno ideal para o nascimento de novos empreendimentos.” Contudo, o mesmo autor destaca “que elas são mais propensas à emergência de conflito laboral e às crises.” O empreendedor deve trabalhar a característica de transformar suas ameaças, incômodos e problemas em oportunidades de crescimento, o que desenvolverá uma evolução considerável em sua organização.

### 2.3 EMPRESA DE PEQUENO PORTE

A legislação estabelece o conceito de empresa de pequeno porte, no entanto, devido a uma realidade que pode mascarar esta caracterização foram estabelecidos outros conceitos. Chér (1991, p.17), destaca que “[...], para se conceituar as pequenas e médias empresas, algumas variáveis são tradicionalmente utilizadas, tais como mão de obra empregada, capital registrado, faturamento, quantidade produzida, etc.” Assim, conforme a Confederação Nacional do Comércio (2000) é perceptível que o entendimento de microempresa e empresa de pequeno porte é modificado pelo critério a ser adotado, o que significa a inexistência de padrão único para isto, tendo em vista a possível flexibilidade sobre este assunto.

A legislação brasileira utiliza como preceito, para sua conceituação, o faturamento dos empreendimentos, entretanto são disponibilizadas diferentes definições desta por outros órgãos. “No Brasil, é usual a classificação pelo faturamento bruto anual, [...]. O critério do número de empregados tem importância

nos estudos e nas pesquisas elaboradas pelo IBGE<sup>2</sup> e pelo SEBRAE<sup>3</sup>.” (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO, 2000, P. 15). Conceitua a Lei Complementar Nº123, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, de 14 de dezembro de 2006, que,

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

I – [...]

II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

As empresas de pequeno porte por questão do faturamento auferido, quando não impedidas por lei, geralmente possuem sua tributação através do sistema de apuração de imposto simplificado, ou seja, o Simples Nacional. Conforme os artigos 12 e 13 da Lei Geral das MPE's, este regime unifica a arrecadação de impostos e contribuições nas três esferas (Federal, Estadual e Municipal), aplicando uma alíquota sobre o faturamento realizado, variando esta conforme a somatória das receitas brutas atingidas nos últimos doze meses.

Schier (2008) destaca que conforme o Sebrae, a definição pode ser feita através da quantidade de funcionários. Assim, é designada pequena empresa, para indústria, as que possuem de 20 (vinte) a 99 (noventa e nove) funcionários, já para o segmento do comércio e serviços as que possuem de 10 (dez) a 49 (quarenta e nove) funcionários, como é disposto no Quadro a seguir:

Quadro 4 - Critério de Classificação do Porte da Empresa Segundo o Número de Empregados, Utilizada pelo SEBRAE

PORTE	INDÚSTRIA	COMÉRCIO	PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
MICRO	01-19	01-09	01-09
PEQUENA	20-99	10-49	10-49
MÉDIA	100-499	50-99	50-99
GRANDE	Acima de 500	Acima de 100	Acima de 100

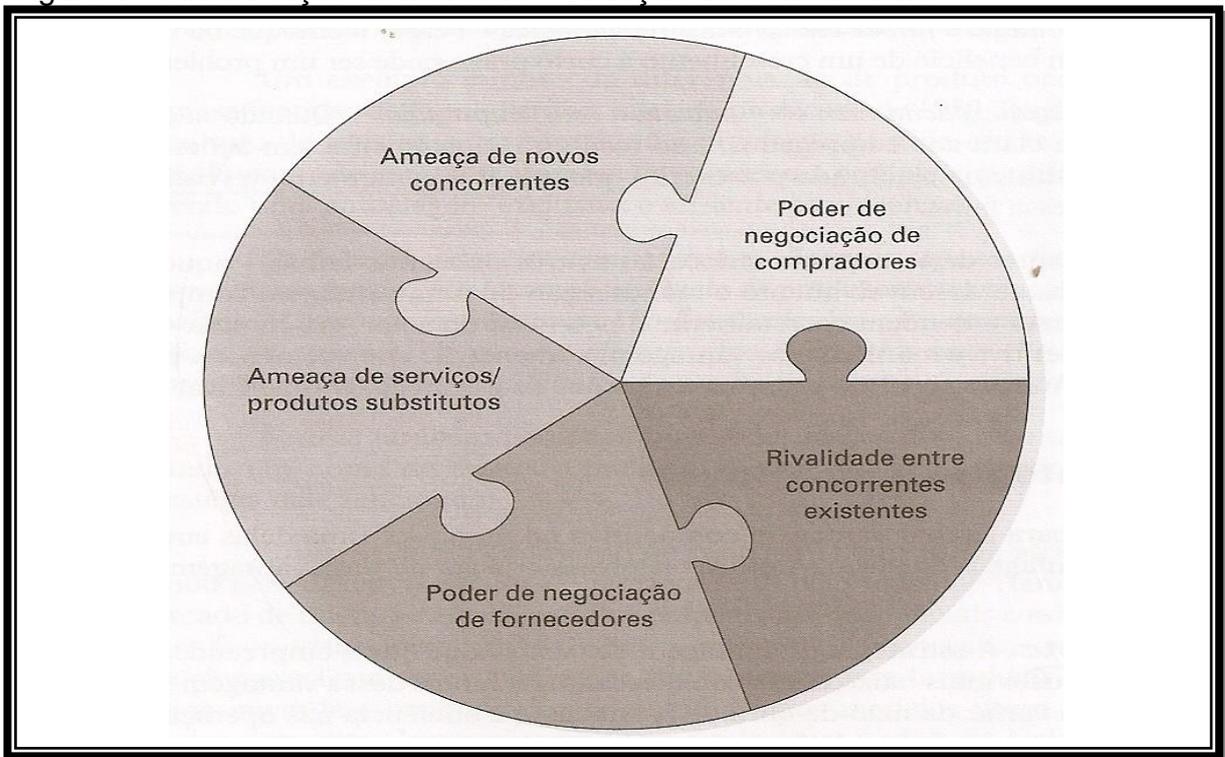
Fonte: Maluche (2000)

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

<sup>3</sup> SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Previdelli e Meurer (2005) expõem que as empresas estão atualmente procurando alternativas para as assegurarem no mercado, entretanto a complexidade de permanência evolui gradativamente. Existem inúmeros elementos que determinam a concorrência em diversos setores, independente de ser uma organização de grande ou pequeno porte. Segundo Longenecker, Moore e Petty (1998) são conhecidas cinco forças de mercado que determinam a habilidade de uma empresa, com as quais é possível obter retorno sobre seu investimento, e desenvolver influências nas vantagens competitivas. Estas forças são apresentadas abaixo de maneira interligada, demonstrando assim reflexo entre as mesmas.

Figura 1 - Cinco Forças de Mercado – Situação da Concorrência



Fonte: Longenecker, Moore e Petty (1998, p. 53)

As empresas de pequeno e médio porte integram parte da economia mundial, desenvolvendo um papel importante na disponibilização de empregos e desenvolvimento de renda, o que auxilia no crescimento econômico e social. Longenecker, Moore e Petty (1998, p. 34) sintetizam que,

como parte da comunidade empresarial, as pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico da nação. Elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Assim, sua contribuição econômica geral é similar àquela das grandes empresas. As pequenas

empresas, entretanto, possuem algumas qualidades que as tornam mais do que versões em miniatura das grandes corporações. Elas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência.

Fica evidente a influência que as pequenas empresas possuem sobre a economia e o âmbito social, estas apresentam sua evolução juntamente com a sociedade, trazendo consigo inovações e peculiaridades. Schier (2008, p. 36) dispõe que “a evolução histórica tem demonstrado que as empresas de médio e pequeno porte tem se constituído em parte essencial à economia desenvolvida ou em desenvolvimento.” Registros mostram que muitos avanços científicos surgiram de inventores independentes e pequenas organizações; outro aspecto considerável é que muitas empresas aproveitam o que já existe, desviando seu foco das ideias inovadoras. Assim no século XX, produtos foram criados por pequenos empreendimentos que são de excelente utilidade, até os dias de hoje para a sociedade em geral.

Quadro 5 - Produtos Criados por Pequenas Empresas no Século XX

1 – Fotocópias	7 – Transmissão automática
2 – Insulina	8 – Motor a jato
3 – Aspirador de pó	9 – Helicóptero
4 – Penicilina	10 – Direção eletrônica
5 – Colhedora de algodão	11 – Filme colorido
6 – Zíper	12 – Caneta esferográfica

Fonte: Adaptado de Longenecker, Moore e Petty (1998, p. 35)

As organizações de pequeno porte possuem grande capacidade de geração de empregos e influentes movimentações na distribuição de renda. Para confirmar, Schier (2008) enfatiza que as mesmas demonstram melhor desempenho em atividades que requerem habilidades e serviços especializados, pelo fato da sua menor complexidade estrutural. Com isso, essas empresas podem atender com maior eficácia a demanda do mercado e executar com maior agilidade trabalhos artesanais. Entretanto, grande número de empreendimento deste porte, não possui uma estrutura organizacional definida, Racciope (2000 apud PREVIDELLI E MEURER, 2005, p. 122) determina que,

a formalização de um estrutura hierárquica, na grande maioria das empresas, só existe na cabeça do presidente ou na de algum diretor. Quando ocorre de existir uma estrutura, esta se encontra alheia à realidade ou então não é cumprida. Em sua maioria, os modelos assumidos na prática apresentam o poder administrativo centralizados no proprietário e em um responsável técnico pela produção.

A eficácia gerencial é influenciada pelo empresário, onde a maioria das empresas o vincula como figura mais importante do negócio, e muitas vezes ocorrem confusões dos objetivos pessoais do empresário e os organizacionais, dificultando o processo de gerenciamento. Um dos fatores que determinam o sucesso de uma organização é o seu mercado. As pequenas empresas são diretamente afetadas, pelo fato da sua incapacidade de competir com as grandes empresas, em termos de preço, prazo, quantidade, qualidade e condições de pagamento, tanto na aquisição junto aos fornecedores quanto na venda de seus produtos acabados. (PREVIDELLI; MEURER, 2005).

A mentalidade pela qual o empresário constitui o negócio pode ser uma das causas mais propícias para a mortalidade da pequena organização. Longenecker, Moore e Petty (1998) acreditam que os agentes do fracasso estão interligados à falta de experiência no ramo de atuação, no conhecimento gerencial, a qualidade do gerenciamento destacado como de baixo padrão, a falta de conhecimento do negócio. São consideradas causas menos óbvias, porém são significativas, as vendas inadequadas, lucros insuficientes e onerosas despesas operacionais. A seguir, elenca-se alguns fatores, estes são conhecidos como causa do término operacional dos médios e pequenos empreendimentos.

#### Quadro 6 - Principais Fatores Causais de Mortalidade das Médias e Pequenas Empresas

1 – A falta de experiência anterior no ramo de negócios e a falta de gosto pelo mesmo.
2 – A falta de conhecimento acerca dos instrumentos de administração geral e de recursos humanos, contábil-financeiros, jurídicos, de marketing, de administração da produção, de informações e de orientação técnica especializada.
3 - A mentalidade com a qual o pequeno e médio empresário entram no negócio, muitas vezes movidos fundamentalmente por objetivos ligados a maiores rendimentos, maiores lucros e status social, ao passo que deveriam mover-se mais pelo desejo de realização profissional, exercício da criatividade e prestação de bons serviços à sociedade.

Continua...

## Conclusão.

4 – A falta de recursos financeiros e dificuldades na obtenção de créditos, financiamentos e investimentos por parte de terceiros, isto porque investidores raramente sentem-se atraídos por empresa de menor porte.
5 - A falta de resistência a momentos de instabilidade e dificuldade da empresa.
6 – A falta de profissionais bem qualificados nas pequenas e médias empresas, inexistindo políticas de segurança, incentivos, benefícios, treinamentos e desenvolvimento dos trabalhadores, visando a motivação e a satisfação dos mesmos, como um aprimoramento da qualidade de vida no trabalho.
7 – As burocracias legais.
8 – Imposições de preços por parte de grandes fornecedores e de grandes clientes.
9 – Manutenção de maus pagadores na carteira de clientes.
10 – Obsolescência de métodos, equipamentos e de mentalidade empresarial.
11 – Concorrência das grandes empresas e de algumas pequenas e médias.
12 – Desentendimento entre os sócios da empresa e ocorrência de eventos pessoais como morte, doença, etc.
13 – Não utilização de orientação técnica especializada (consultoria, auditoria e assessoria).
14 – A não distinção entre empresa e empresário, havendo confusão entre os bens deste com os da empresa, acarretando em centralização e paternalismo.
15 – Visão excessivamente de curto prazo.
16 – Desinformação acerca dos principais acontecimentos econômicos, políticos e sociais no Brasil e no mundo.
17 – A falta de criatividade.
18 – A falta de disciplina, responsabilidade e organização.
19 – O não exercício da habilidade em se comunicar, no sentido de serem essenciais para o empresário a persuasão, a clareza, a exatidão e a lógica de seus argumentos e de sua fundamentação perante os sócios, funcionários, fornecedores e clientes. Saber se expressar claramente é, enfim fundamental. Esta habilidade pode ser adquirida através de variada leitura e até mesmo através de treinamentos especializados de expressão verbal.

Fonte: Chér (1990 p. 33-34 apud SCHIER, 2008, p. 38-39)

As pequenas empresas contribuem fortemente com a economia e a empregabilidade do país. Através destas são introduzidas novidades no mercado em diferentes ramos, destacando sua capacidade de trabalhar com mais experiência em serviços delicados e minuciosos. Entretanto, enfrentam concorrências desleais em relação às habilidades sistemáticas dos grandes empreendimentos, que quando não contornada, podem levar ao fracasso do negócio. De maneira conclusiva, as empresas de pequeno porte desenvolvem um papel excêntrico na sociedade, porém

fatores econômicos e fraqueza gerencial são os pontos que trazem o comprometimento do seu sucesso.

### 2.3.1 Benefícios legais por enquadramento

As microempresas e empresas de pequeno porte são, em termos, diferenciadas das demais nas circunstâncias legislativas. Estas possuem benefícios e simplificações previstas em lei, fato este que demonstra a importância deste porte organizacional para o país, pois com a formação destes empreendimentos, empregos são gerados e a economia é evoluída. Marins e Bertoldi (2007, p. 23) enfocam que a “adoção de leis especiais que estabeleçam tratamento tributário diferenciado e favorecido para pequenos contribuintes empreendedores é medida de política fiscal - [...] - e atende a diversas injunções de fundo socioeconômico e jurídico.” Os artigos 146, 170, 179 da Constituição Federal de 1988 contêm os marcos legais que fundamentam as medidas e ações de apoio às micro e pequenas empresas no Brasil.

O artigo 146, da Constituição Federal, foi alterado pela Emenda Constitucional nº42, em 19 de dezembro de 2003, onde esta modificação trouxe a aprovação da reforma tributária, incluindo um regime único de arrecadação de impostos e contribuições, que privilegiou as MPE's<sup>4</sup>. A Constituição de 1988 insere para estes empreendimentos a proteção com um dos princípios da Ordem Econômica, garantindo o tratamento favorecido disposto no inciso IX do art. 170:

**Art. 170.** A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:

[...]

IX - tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País.

Parágrafo único. É assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, salvo nos casos previstos em lei.

Fabretti (2007) expõe que pequenas empresas sempre possuíam enormes dificuldades com a imposição burocrática e pela alta carga tributária, onde estes fatores dificultavam sua formalização e contribuía para a chamada

---

<sup>4</sup> MPE's: Micro e Pequenas Empresas.

“mortalidade infantil” das mesmas, das quais cerca de 80% “quebram” com menos de um ano de atividade. Como precaução da falência antecipada, alterações na Constituição Federal de 1988 orienta a administração pública a dispensar estas empresas de tratamento jurídico diferenciado, conforme expresso no seguinte artigo,

**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, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.

Quando instituída a Constituição Federal, previa-se que as microempresas e pequenas empresas iriam sofrer dificuldades, onde foram assegurados benefícios, até a criação da Lei Complementar Federal nº 123 de 14 de dezembro 2006, a chamada “Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas”. Esta já deixa expressa no artigo 1º, o objetivo perante seu desenvolvimento, enfatizando diferenciações para as micro e pequenas empresas. Desta forma o art. 1º estabelece:

**Art. 1º.** Esta Lei Complementar estabelece 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, especialmente no que se refere:

- I - à apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias;
- II - ao cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias, inclusive obrigações acessórias;
- III - ao acesso a crédito e ao mercado, inclusive quanto à preferência nas aquisições de bens e serviços pelos Poderes Públicos, à tecnologia, ao associativismo e às regras de inclusão.

A Lei Complementar foi estabelecida para legislar os benefícios adquiridos pelas microempresas e empresas de pequeno porte, além da proteção de certa forma aos empreendimentos de pequeno porte, instituiu um regime de apuração de imposto sintetizado, conforme o artigo 12, facilitando a arrecadação através de um documento único, este contempla os impostos das três esferas. (LAURENTINO et al, 2008). Fabretti (2007, p. 04) destaca que “[...] não se trata de “imposto único”, como às vezes escrevem e dizem os menos avisados, mas da unificação do pagamento de diversos impostos e contribuições em um único documento de arrecadação federal, denominada Darf-simples.” Assim estabelece a

Lei Complementar nº123/06 no art. 13, quais os impostos e contribuição são recolhidos de maneira unificada:

**Art. 13.** O Simples Nacional implica o recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação, dos seguintes impostos e contribuições:

- I - Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica - IRPJ;
- II - Imposto sobre Produtos Industrializados - IPI, observado o disposto no inciso XII do § 1º deste artigo;
- III - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido - CSLL;
- IV - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social - COFINS, observado o disposto no inciso XII do § 1º deste artigo;
- V - Contribuição para o PIS/Pasep, observado o disposto no inciso XII do § 1º deste artigo;
- VI - Contribuição Patronal Previdenciária - CPP para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica, de que trata o art. 22 da Lei nº 8.212, de 24 de julho de 1991, exceto no caso da microempresa e da empresa de pequeno porte que se dedique às atividades de prestação de serviços referidas no § 5º-C do art. 18 desta Lei Complementar;
- VII - Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação - ICMS;
- VIII - Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza - ISS.

Martins e Bertoldi (2007) enfatizam que partindo do pressuposto que as microempresas e o empresário de pequeno porte normalmente utilizam uma administração rudimentar, eles estão mais sujeitos a eventuais infrações às normas legais. Desta forma, a legislação, através da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas de 2006, no art. 55 regulamenta o processo de fiscalização para as mesmas:

**Art. 55.** A fiscalização, no que se refere aos aspectos trabalhista, metrológico, sanitário, ambiental e de segurança, das microempresas e empresas de pequeno porte deverá ter natureza prioritariamente orientadora, quando a atividade ou situação, por sua natureza, comportar grau de risco compatível com esse procedimento.

§ 1º Será observado o critério de dupla visita para lavratura de autos de infração, salvo quando for constatada infração por falta de registro de empregado ou anotação da Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS, ou, ainda, na ocorrência de reincidência, fraude, resistência ou embaraço à fiscalização.

§ 2º (VETADO).

§ 3º Os órgãos e entidades competentes definirão, em 12 (doze) meses, as atividades e situações cujo grau de risco seja considerado alto, as quais não se sujeitarão ao disposto neste artigo.

§ 4º O disposto neste artigo não se aplica ao processo administrativo fiscal relativo a tributos, que se dará na forma dos arts. 39 e 40 desta Lei Complementar.

Em termos de licitações, existem benefícios para tais empreendimentos em relação aos demais, estes são expressos na Lei Complementar nº123/06, que os regulamenta por meio do art. 44, da seguinte forma:

**Art. 44.** Nas licitações será assegurada, como critério de desempate, preferência de contratação para as microempresas e empresas de pequeno porte.

§ 1º Entende-se por empate aquelas situações em que as propostas apresentadas pelas microempresas e empresas de pequeno porte sejam iguais ou até 10% (dez por cento) superiores à proposta mais bem classificada.

§ 2º Na modalidade de pregão, o intervalo percentual estabelecido no § 1º deste artigo será de até 5% (cinco por cento) superior ao melhor preço.

Com a finalidade de facilitar a administração de recursos humanos, para o porte em questão, através da Lei Complementar nº123/06, são dispensadas algumas obrigações, assim dispostas:

**Art. 51.** As microempresas e as empresas de pequeno porte são dispensadas:

- I - da afixação de Quadro de Trabalho em suas dependências;
- II - da anotação das férias dos empregados nos respectivos livros ou fichas de registro;
- III - de empregar e matricular seus aprendizes nos cursos dos Serviços Nacionais de Aprendizagem;
- IV - da posse do livro intitulado "Inspeção do Trabalho"; e
- V - de comunicar ao Ministério do Trabalho e Emprego a concessão de férias coletivas.

É importante ressaltar que a CLT <sup>5</sup>, deverá ser sempre consultada para a observação de possíveis exceções e modificações. Assim, o art. 52 da Lei Complementar nº123/06, especifica:

**Art. 52.** O disposto no art. 51 desta Lei Complementar não dispensa as microempresas e as empresas de pequeno porte dos seguintes procedimentos:

- I - anotações na Carteira de Trabalho e Previdência Social - CTPS;
- II - arquivamento dos documentos comprobatórios de cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias, enquanto não prescreverem essas obrigações;
- III - apresentação da Guia de Recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço e Informações à Previdência Social - GFIP;
- IV - apresentação das Relações Anuais de Empregados e da Relação Anual de Informações Sociais - RAIS e do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados - CAGED.

---

<sup>5</sup> CLT: Consolidação das Leis Trabalhistas.

A mesma Lei, no art. 54, estabelece que “é facultado ao empregador de microempresa ou de empresa de pequeno porte fazer-se substituir ou representar junto à justiça do trabalho por terceiros que conheçam os fatos, ainda que não possuam vínculo trabalhista ou societário.” Desta forma, Martins e Bertoldi (2007) deixam claro que é muito comum que a pessoa jurídica seja representada em audiência na Justiça do Trabalho por preposto, que é necessariamente obrigado ser seu funcionário, e ser devidamente nomeado pelo contrato social ou em ato separado. Ainda como benefícios pode-se citar a existência de dispositivos em lei, que disponibilizam estímulos ao crédito e à capitalização, apoio à inovação, incentivos à pesquisa e avanço tecnológico.

Destaca-se também como proveito, às microempresas e às empresas de pequeno porte, o disposto pelo art. 70 da Lei Complementar nº123/06, que desobriga a realização de reuniões e assembleias em qualquer das situações previstas na legislação civil, as quais serão substituídas por deliberação representativa do primeiro número inteiro superior à metade do capital social. Estes empreendimentos, conforme a mesma Lei citada anteriormente, que se encontrem sem movimentação há mais de três anos poderão dar baixa nos registros dos órgãos públicos federais, estaduais e municipais, independente do pagamento de débitos tributários, taxas ou multas devidas pelo atraso na entrega das respectivas declarações nesses períodos.

Todos estes benefícios apresentados prevalecem com o objetivo de auxiliar a continuação organizacional das empresas de pequeno porte, pois análises e pesquisas demonstraram que antes da implantação destes recursos, estes empreendimentos possuíam falta de perspicácia no mercado e altos índices de mortalidade. Assim, como estas empresas auxiliam na evolução econômica e na empregabilidade do país, benefícios lhe foram concedidos, facilitando sua perpetuação no mercado brasileiro.

### **2.3.2 Aplicação da contabilidade gerencial para pequenas empresas**

Nos tempos atuais, o usufruto de informações é de importante eficiência para toda empresa. Assim através da contabilidade é possível, de maneira cada vez mais aperfeiçoada, o conhecimento real da riqueza obtida por meio do desempenho operacional. Segundo o Manual de procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas

Empresas (2002), uma empresa sem Contabilidade é uma entidade sem memória, sem identidade e sem condições de sobreviver ou de planejar seu crescimento. Onde a falta de subsídios escriturais impossibilita a elaboração de demonstrativos contábeis, dificuldade de adquirir créditos em instituições financeiras e até mesmo preencher informações cadastrais.

Souza (2009, p. 53) enfoca que o sistema de informações gerenciais deve objetivar um conjunto lógico de atos e fatos, atendendo a disponibilização informacional para seus usuários, gestores, e proprietários. Desta forma destaca, “uma organização não pode abrir mão de dois tipos de informações: um destinado às atividades operacionais; outro, destinado à gestão dos negócios.” Shier (2008) enfoca que a confiabilidade nos critérios contábeis é danificada de maneira que existe uma disposição natural dos empresários em sonegar informações e tributos. Porém, devido às exigências legais, o mercado em geral, começou a se interessar pelas informações contábeis, tais como o governo, credores, investidores, e principalmente a administração das organizações.

A escrituração contábil completa está com exigência expressa em diversas legislações vigentes, assim apresentadas:

- **Legislação Comercial:** Código Comercial e Lei das Sociedades por Ações;
- **Legislação Tributária:** Código Tributário Nacional, Legislação do Imposto de Renda, e SIMPLES<sup>6</sup>;
- **Legislação Previdenciária:** Regulamento do Custeio da Previdência Social;
- **Legislação Profissional:** Princípios de Contabilidade e Normas Brasileiras de Contabilidade.

Desta forma, para as micro e pequenas empresas estão dispostos na Lei Complementar nº123/06 as seguintes exigências:

**Art. 26.** As microempresas e empresas de pequeno porte optantes pelo Simples Nacional ficam obrigadas a:  
§ 2º As demais microempresas e as empresas de pequeno porte, além do disposto nos incisos I e II do **caput** deste artigo, deverão, ainda, manter o livro-caixa em que será escriturada sua movimentação financeira e bancária.

---

<sup>6</sup> SIMPLES: Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

Observa-se que o Livro-Caixa é um livro de escrituração auxiliar, onde são dispostas as entradas e saídas do empreendimento. Todavia, a legislação pede o mesmo livro com sua movimentação financeira e bancária, para o fim de verificação de disponibilidades empresariais. As micro e pequenas empresas, optante pelo Simples Nacional, devem manter um sistema completo de escrituração contábil, porém pode adotar o modelo simplificado, que é regulamentado pelo Comitê Gestor, conforme disposto na Lei Complementar nº123/06,

**Art. 27.** As microempresas e empresas de pequeno porte optantes pelo Simples Nacional poderão, opcionalmente, adotar contabilidade simplificada para os registros e controles das operações realizadas, conforme regulamentação do Comitê Gestor.

O Comitê Gestor proferiu poderes para o Conselho Federal de Contabilidade para editar resoluções regulamentando a Contabilidade Simplificada, para maior praticidade, em conformidade com o Código Civil Brasileiro. Desta forma, o Conselho Federal de Contabilidade elaborou a NBC T<sup>7</sup> 19.13, aprovada pela Resolução nº 1.115/07.

Chér (1991, p. 36) dispõe que “a contabilidade tem sido encarada como um instrumento tão somente para se atender a uma série de exigências legais e burocráticas, e não encarada como um instrumento de apoio à administração.” Souza (2009) destaca que no caso da pequena empresa produzir informações que sirvam de apoio às operações, nada mais é do que estar ligada às atividades operacionais do empreendimento tais como: área de compras, estocagem, vendas, custos, despesas, qualidade, recursos humanos entre outras. Através da execução destas funções, é permitido o funcionamento do sistema físico-operacional.

As micro e pequenas empresas em inúmeras vezes, são carentes de apoio contábil na sua administração, onde normalmente os contadores são terceirizados e realizam somente a contabilidade que atenda o fisco, através das obrigações fiscais e acessórias, que são impostas pela legislação, deixando a desejar nas informações que são de extrema utilidade para um planejamento expansivo. O Conselho Federal de Contabilidade (1998) destaca que a escrituração contábil é útil em relação a vários aspectos, tais como: Legal, Gerencial e Social.

---

<sup>7</sup> NBC T: Norma Brasileira de Contabilidade Técnica.

Quanto ao aspecto Legal, segundo o Manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas (2002), a escrituração contábil habilita a organização para enfrentar diversas situações, tais como:

a) **Recuperação Judicial** – se a empresa enfrentar dificuldades financeiras tem direito de pedir recuperação judicial, porém o principal requisito para obter este benefício é a apresentação, em juízo, das demonstrações contábeis, relação dos credores, livro diário e o balanço especial para esse fim.

b) **Falência** – para que a falência não seja considerada fraudulenta, a empresa deve seguir o mesmo procedimento da concordata.

c) **Perícias Judiciais** – a não utilização da Contabilidade deixa a empresa vulnerável em relação à comprovação de provas.

d) **Dissidências Societárias** – caso surjam divergências entre os sócios, é necessário a realização de perícia para apuração de direitos ou responsabilidades, e a ausência da escrituração inviabilizará a mesma.

e) **Fiscalização da Previdência Social** – a legislação previdenciária exige expressamente a escrituração do livro diário.

Já para o aspecto Gerencial, pode-se afirmar que a contabilidade é a maior fonte de informações patrimoniais que existe, esta é um instrumento fundamental para decisões organizacionais. O Conselho Federal de Contabilidade (1998, p. 20) enfatiza que “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.” Assim, a utilização de informações empresariais, torna-se cada dia mais decisiva para perpetuação organizacional, onde a opcionalidade de desenvolver o gerenciamento, está se envolvendo com as necessidades de execução do mesmo.

Em relação ao aspecto Social, o Manual de Procedimentos Contábeis para Micro e Pequenas Empresas (2002), esclarece que a falta de contabilidade intervém na avaliação da economia, distorcendo as estatísticas no Brasil, o que gera decisões desvirtuadas sobre as necessidades das empresas. Com os registros contábeis utilizados por todos os empreendimentos, facilitaria a análise das causas que levam um grande número de pequenas empresas a fecharem suas portas. Assim, através da realização da escrituração, muitos dados serão gerados e grandes

informações serão adquiridas, as quais auxiliam desde o empreendedor até mesmo a distribuição de recursos para as mesmas.

Souza (2009, p. 113) dispõe que “qualquer que seja o empreendimento, pequeno ou grande, tem a necessidade de conhecer o conjunto das operações, por meio de relatórios contábeis.” Deste modo, as demonstrações contábeis que mais atendem a precisão da pequena empresa são o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultado e a Demonstração de Fluxo de Caixa, que mesmo sendo elaboradas de maneira simplificada, levam ao conhecimento da organização pequenas movimentações financeiras realizadas, resultando no fornecimento de informações que serão de grande valia para seu desenvolvimento.

### **2.3.3 Ramos de atuação das empresas de pequeno porte**

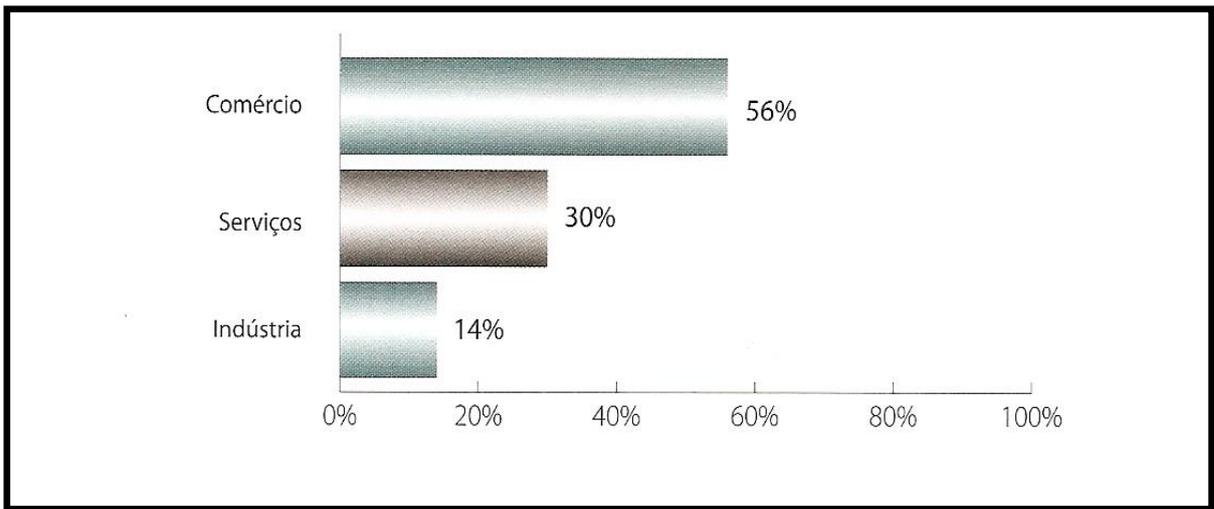
As empresas de pequeno porte impulsionam constantemente a economia do país, porém um ambiente completamente competitivo dificulta a continuidade das mesmas no mercado em que atuam. A velocidade das informações e avanços tecnológicos faz com que os empreendimentos se deparem com o meio empresarial em altas e em baixas econômicas, pelo fato das organizações não conseguirem acompanhar o ritmo da tecnologia e das modernidades.

Previdelli e Meurer (2005, p. 28) demonstram que,

as pequenas empresas representam a maioria dos estabelecimentos existentes no Brasil: na indústria, o percentual de micro e pequenas empresas é de 96,37%; no comércio, é de 99,2% e no setor de serviços é de 97,43%. Em relação à distribuição dos empregos nas micro e pequenas empresas, verifica-se que 33,43% deles estão no setor industrial; 68,05% estão no comércio e 36,85% no setor de serviços. Estes dados revelam a grande importância que as micro e pequenas empresas exercem no Brasil.

Conforme apresentação de dados anteriores, no ano de 2005 as empresas em questão possuíam maior foco no ramo de comércio e no setor de serviços. Nos tempos atuais, sete anos depois, estes empreendimentos estão plenamente diversificados em ramos atuantes, apresentando o comércio ainda como líder dos diferentes segmentos.

Gráfico 1 - Estabelecimentos de Micro e Pequenas Empresas (MPEs), por Setor de Atividade



Fonte: RAIS/MTE. Elaboração: Observatório das MPEs/SEBRAE-SP (2004, apud BEDÊ, 2006, p. 15)

De acordo com o Gráfico 1, visualizado anteriormente, Bedê (2006) apresenta que no ano de 2004, 56% das MPEs encontram-se no comércio, 30% em serviços e 14% na indústria, onde estas, em termos gerais, representam 98% dos empreendimentos totais do país. Assim, em 2004, o segmento com maior número de MPEs foi o comércio, com minimercados e mercearias, varejo de vestuários, varejo de materiais de construção, farmácias, autopeças, equipamentos de informática, entre outras ramificações do segmento.

No Quadro a seguir, será evidenciado como são distribuídas as MPEs por setor de atividade (comércio, serviços e indústrias), em cada Estado brasileiro.

Quadro 7 - Brasil-Distribuição das MPEs por Setor de Atividade, em Cada UF

UF	COMÉRCIO	SERVIÇOS	INDÚSTRIA	TOTAL
ACRE	67%	16%	17%	100%
ALAGOAS	69%	21%	10%	100%
AMAPÁ	65%	19%	16%	100%
AMAZONAS	62%	24%	14%	100%
BAHIA	64%	25%	11%	100%
CEARÁ	68%	17%	15%	100%
DISTRITO FEDERAL	54%	37%	9%	100%
ESPIRITO SANTO	55%	28%	17%	100%
GOIÁS	61%	24%	15%	100%
MARANHÃO	71%	16%	13%	100%

Continua...

Conclusão.

<b>UF</b>	<b>COMÉRCIO</b>	<b>SERVIÇOS</b>	<b>INDÚSTRIA</b>	<b>TOTAL</b>
<b>MATO GROSSO</b>	60%	24%	16%	100%
<b>MATO GROSSO DO SUL</b>	62%	26%	12%	100%
<b>MINAS GERAIS</b>	56%	28%	16%	100%
<b>PARÁ</b>	65%	20%	15%	100%
<b>PARAÍBA</b>	66%	19%	15%	100%
<b>PARANÁ</b>	56%	29%	15%	100%
<b>PERNAMBUCO</b>	62%	24%	14%	100%
<b>PIAUI</b>	72%	15%	13%	100%
<b>RIO DE JANEIRO</b>	49%	40%	11%	100%
<b>RIO GRANDE DO NORTE</b>	63%	22%	15%	100%
<b>RIO GRANDE DO SUL</b>	56%	28%	16%	100%
<b>RONDÔNIA</b>	64%	20%	16%	100%
<b>RORAIMA</b>	66%	21%	13%	100%
<b>SANTA CATARINA</b>	49%	31%	20%	100%
<b>SÃO PAULO</b>	53%	34%	13%	100%
<b>SERGIPE</b>	58%	27%	15%	100%
<b>TOCANTINS</b>	68%	17%	15%	100%
<b>TOTAL</b>	56%	30%	14%	100%
<b>MÍNIMO</b>	49%	15%	9%	100%
<b>MÁXIMO</b>	72%	40%	20%	100%

Fonte: RAIS/MTE. Elaboração: Observatório das MPES/SEBRAE-SP (2004 apud BEDÊ, 2006, p. 35)

Ao analisar o Estado de Santa Catarina, percebe-se que as MPes estão distribuídas em 49% no comércio, 31% em serviços e 20% na indústria. Para este Estado, segundo Begê (2006), no ano de 2004, o grupo de micro e pequenas empresas eram de 131.884 estabelecimentos no comércio, 82.260 no setor de serviços e 52.756 na indústria. Entre os segmentos de comércio que apresentaram maior taxa de crescimento no período de 2000 e 2004, destacou-se o varejo de materiais e equipamentos de escritório e informática, e o varejo de móveis e artigos de iluminação. Já para no setor de serviços destacaram-se: aluguel de veículos, máquinas e equipamentos; informática; atividades imobiliárias e as atividades auxiliares de intermediação financeira. E, enfim na indústria destacaram-se: a fabricação de máquinas; edição e gráfica; e a fabricação de produtos de metal.

Previdelli e Meurer (2005) enfatizam que a gestão da pequena empresa está ligada à informalidade administrativa, onde não realizam adequados processos

escritos que evitariam inúmeros problemas. Conforme Longenecker et al.(1998 apud PREVIDELLI; MEURER, 2005, p. 25), “o gerenciamento das pequenas empresas é limitado por não ter dinheiro suficiente nem pessoas suficientemente qualificadas em todas as funções.” Processos administrativos utilizados em grandes organizações, raramente darão certo em empresas de pequeno porte, onde as mesmas devem buscar procedimentos que supram sua necessidade de informações de maneira mais simples, porém completa.

Os empreendimentos de pequeno porte sempre desenvolveram, e constantemente desenvolvem um papel importante para o país, pelo fato de absorverem um grande número de trabalhadores e pela formação de mão de obra que contribuem para as organizações de médio e grande porte. Desta forma, as MPEs estão diversificando-se cada dia mais, expandindo novos segmentos onde somente médias e grandes organizações encorajavam-se a desempenhar.

#### 2.4 RAMO SUPERMERCADISTA

O setor comercial é um dos segmentos que mais se desenvolveu e, atualmente está em constante evolução. Inserido no mesmo, apresenta-se o ramo supermercadista, o qual estabelece diversificados empreendimentos de grande, médio e pequeno porte em todo país, onde é a necessidade do cliente que faz este expandir-se cada dia mais. Polese (2010, p. 07) destaca que o supermercado originou-se nos Estados Unidos, exatamente na cidade de Nova Iorque, no ano de 1929. Nesse período, os norte-americanos passavam por muitas dificuldades hiperinflacionárias. “Foi com esta situação que o Seu Manoel, dono de uma mercearia, teve a ideia de mudar seu sistema tradicional de negócios de atendimento somente no balcão, para o sistema de autosserviço.” Ugalde (2005) complementa que o novo sistema trouxe surpresa e uma nova forma de decisão pela compra dos produtos: a aquisição por impulso.

Os primeiros supermercados apareceram no Brasil nos anos 50, quando surgiam também as indústrias automobilísticas e as primeiras transmissões de televisão. Os supermercados assinalam, portanto, o advento de uma nova mentalidade de consumo e, depois, com o surgimento dos shoppings centers uma tendência à modernização da estrutura das cidades brasileiras. (FRANCISCO WEFORT, 2002, apud CINQUENTA ANOS DE SUPERMERCADOS NO BRASIL, 2002, p. 09).

Divide-se a história do supermercado no Brasil em cinco fases: Anos 50, era da implantação dos estabelecimentos; Anos 60, era da disseminação; Anos 70, fase da consolidação; Anos 80, período da chamada “excomunhão”, com o repúdio da sociedade, não só aos supermercados; e os Anos 90, onde entrou na fase que pode-se chamar de redenção, quando foi reconhecido e valorizado pelo consumidor. (UGALDE, 2005). A praticidade tornou-se uma necessidade para a população brasileira. Com a modernidade, facilidades foram desenvolvidas, visando sempre o laser e conforto das pessoas. Desta forma, os supermercados foram surgindo em todo o território do Brasil; o sul do país é a região que concentra o maior número destes empreendimentos.

Polese (2010, p. 09) conceitua supermercado da seguinte forma:

[...] é um estabelecimento comercial de porte bem localizado e com boas instalações, onde um grande número de consumidores vai comprar basicamente gêneros alimentícios com qualidade e poderão tornar-se clientes fieis à medida que seus desejos sejam satisfeitos, por encontrarem basicamente o seguinte: bom atendimento, limpeza, bons preços, confiança, organização das prateleiras, variedade com qualidade, preços visíveis e legíveis, proximidade, serviço de entrega e estacionamento.

Apresentado por Ugalde (2005), um fato marcante durante a trajetória de desenvolvimento do setor supermercadista no Brasil foi a criação da Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), em 1968, onde a entidade passou a desempenhar um papel importante de representatividade. Destaca Jose Emilio Menegatti da Associação Catarinense de Supermercados/Acats (2002 apud CINQUENTA ANOS DE SUPERMERCADOS NO BRASIL, 2002, p. 148) que,

o setor supermercadista catarinense apresenta evolução surpreendente, igualando-se a qualquer outro estado da Federação, tanto em qualidade de lojas quanto na qualidade e capacitação genial dessas pessoas que vivem e operam supermercados, razão esta da sobrevivência de muitas e do extraordinário desempenho de outras que possibilitaram que empresas catarinenses ocupem posições de destaque no *ranking* nacional.

Nos anos 90, grandes investimentos em tecnologia inovaram o setor, trazendo *check-outs* (frentes de caixa na saída do supermercado) com maiores automatizações, seções de produtos vendidos a peso com balanças eletrônicas, as quais permitem impressões de etiquetas, agilidade no atendimento, introdução dos códigos de barras e controles de estoque. (UGALDE, 2005). Desta forma Ferreira,

Venâncio e Abrantes (2009) enfatizam que para o setor supermercadista, a eficiência associa-se ao máximo resultado obtido com a utilização racional dos recursos disponíveis, como capital investido e a tecnologia adotada.

Mesmo sendo um setor de excelência, o setor supermercadista sofreu reflexos da grande maioria das crises, a inflação descontrolada foi um dos impasses mais atribuídos de vários empresários. Porém, tempos melhores surgiram. Então, em maio de 2002, a revista *SuperHiper* (2002 apud CINQUENTA ANOS DE SUPERMERCADOS NO BRASIL, 2002, p. 76) apresentou alguns dados interessantes sobre este ramo:

- 43,3% da mão-de-obra no setor supermercadista era feminina; contra 56,6% masculina.
- 1,2% dessa mão-de-obra era composta de pessoas portadoras de necessidades especiais.
- 0,9% dessa mão-de-obra era composta de pessoas pertencentes à chamada terceira idade.
- Apenas 1,2% das vendas das empresas que disponibilizam produtos na internet era realizada virtualmente.
- A forma de pagamento mais frequente era a dinheiro (com 34%), seguida de cartões de créditos (15,5%), cartões de crédito de empresas (12,4%), cheques à vista (9,7%), cheques pré (9,2%) e cartões de débito (7,2%).

Ferreira, Venâncio e Abrantes (2009, p. 345) dispõem que “por trabalhar principalmente com gêneros de primeira necessidade e materiais de consumo em massa, o segmento de supermercados é imprescindível para o bem estar social, [...]” O ramo de supermercados desenvolve-se cada vez mais com intuito de suprir constantemente as necessidades humanas, assim com a expansão continuada, o mesmo possui grande empregabilidade, auxiliando na ampliação social. Seus gerenciamentos são de alta complexidade, por ocasião de sua gama de produtos, onde devem ser executados por pessoas competentes, através de sistemas eficientes e sempre em conjunto com a modernização tecnológica.

## 2.5 CONTABILIDADE E SUA ORIGEM

A contabilidade é considerada uma das primeiras ciências do mundo, pois esta apresentou sua origem juntamente com o começo das civilizações. Através de pesquisas e estudos sobre as eras primitivas, foi possível o conhecimento desta informação, onde encontraram vestígios do constante uso desta ciência para a

sobrevivência. Silva e Martins (2009, p.14) enfatizam que “a Contabilidade como hoje a conhecemos, não apareceu assim de um dia para outro. Antes, pelo contrário, é fruto de uma longa evolução, tendo passado por períodos marcadamente diferentes.” No entanto, não existe um consenso do real início da contabilidade; esta surgiu com a necessidade dos registros e controles das riquezas.

Schmidt e Santos (2006, p. 11-12) destacam que,

[...], o pensamento contábil é aquele que reflete as ideias, as opiniões as reflexões dos contabilistas em determinadas épocas em relação a um conjunto de fenômenos históricos vividos pela Contabilidade em relação ao seu objetivo. [...], cabe destacar que as escolas de pensamento contábil são formadas a partir de um conjunto de pensamentos simultâneos nas mentes dos contabilistas.

Estudar a história da Contabilidade é conhecer a evolução do pensamento contábil e suas práticas, decifrando as respostas sobre as mudanças do ambiente e das necessidades sociais. (SILVA; MARTINS, 2009). Assim, a contabilidade foi se dissimulando por todos os países, trazendo sua aplicabilidade e suprimindo as necessidades existentes perante sua eficiência.

No Brasil, mais precisamente no Município de Raimundo Nonato, no Piauí, foram encontrados registros idênticos aos descritos pela arqueologia sobre descobertas na gruta de “Dáurignac”, no departamento do “Haute”, ao sul França, ou seja, foram localizadas provas das primeiras contas da pré-história. (PETRENCO, 2004, p. 28).

Os primeiros profissionais de contabilidade chegaram ao país com diplomas de Portugal, e só poderiam trabalhar no cargo público quando apresentado comprovação de estudo em andamento. Destaca-se desta forma que já existia a cobrança e a importância da educação continuada. Schimidt e Santos (2006, p. 148) realçam que,

apesar de não existir uma escola de pensamento contábil genuinamente brasileira, existem muitas contribuições teóricas e práticas no Brasil. Além disso, existe uma influência permanente da legislação, desde o início, no desenvolvimento da contabilidade.

Petrenco (2004, p. 55) expõe que a “[...] utilização de informações contábeis é mais importante e comum do que se pensa. [...], os usuários das informações geradas por esta ciência estão inseridas no ambiente econômico,

financeiro, social e cultural das entidades.” A contabilidade é de extrema importância para as pessoas jurídicas tão quanto para as pessoas físicas. Esta disponibiliza inúmeros elementos que trazem influências constantes para tomadas de decisões, controles, verificação da situação empresarial, entre outros pontos. A contabilidade está inserida, podendo ser de formas diferentes, em qualquer empreendimento, pois a mesma é uma ciência de poder único para auxiliar seus diversos usuários, através de seus vários segmentos.

### **2.5.1 Objetivos da contabilidade**

Em épocas passadas, o profissional da área contábil possuía como utilidade apenas o cumprimento legislativo das obrigações fiscais, atualmente este mesmo passou a representar um elemento importante para as organizações. Através da sua principal ferramenta, a Contabilidade, este é capaz de orientar qualquer ramo operacional, pois esta fornece informações empresariais imprescindíveis.

Sá (1995 apud PETRENCO, 2004, p. 40) enfatiza que “a contabilidade tem por objetivo o Fenômeno Patrimonial nas aziendas.” Complementa Hoog (2008, p. 26) que “o objeto da política contábil é o patrimônio, visto como um referente de parametrização, logo, percepção do estudo.” Defende ainda Ludícibus (2006, p. 32) que “o objetivo da Contabilidade (e dos relatórios dela emanados) é fornecer informação econômica, física, de produtividade e social relevante para cada usuário para tomar suas decisões e realizar seus julgamentos com segurança.” Desta forma, mesmo que utilizadas palavras distintas, todos colocam como objetivo o estudo dos fatos que acontecem no patrimônio de uma organização.

Ludícibus (2006, p. 32) expõe que “uma vez estabelecidos os objetivos, é preciso verificar a metodologia ou abordagem a ser utilizada.” O sistema utilizado deve gerar relatórios contábeis, periodicamente, com a finalidade de formar informações contábeis. A Contabilidade apresenta como função o registro, o controle e o estudo dos dados adquiridos de maneira sistemática, exercendo a capacidade de fornecer informações para todos os tipos de usuários, para assim proporcionar decisões racionais.

### 2.5.2 Sistema de informações empresariais

Para a organização de dados, é quase que unânime a utilização de sistemas informatizados empresariais. Através deste, é possível maior agilidade no conhecimento da empresa, onde este é sustentado no fornecimento de dados por funcionários, conforme são ocorridos os fatos organizacionais, desempenhando um papel vital na vida quotidiana empresarial. Assim, Oliveira (2000, p. 154) destaca o seguinte:

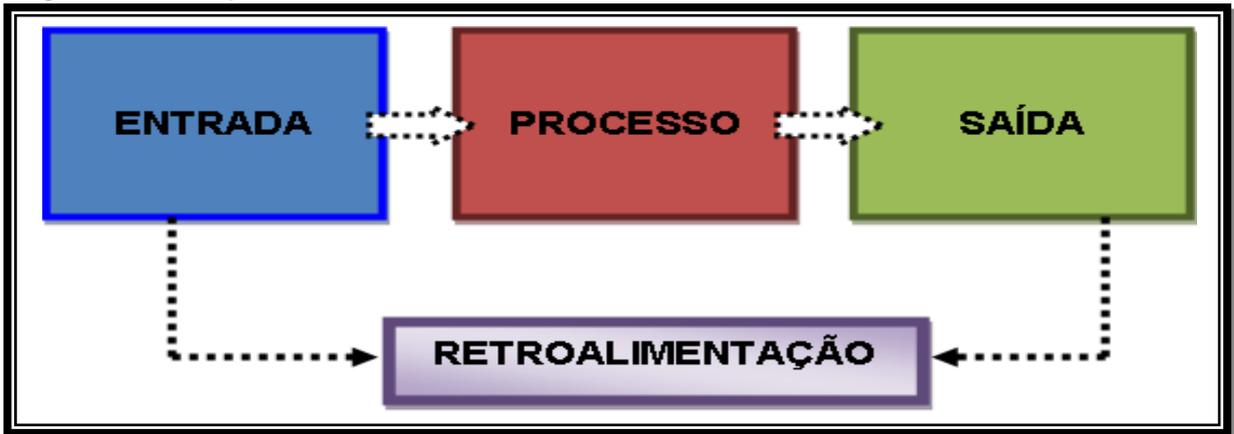
o sistema de informação é representado pelo conjunto de relatórios, normalmente produzidos por um Departamento de Informática (com este ou outro nome) que administra os recursos de processamento de dados capazes de receber os dados das várias áreas da empresa e transforma-los em informações úteis para gerência. São relatórios de contabilidade, vendas estatísticas, etc, distribuídos periodicamente na empresa, para que as pessoas que deles fazem uso tomem conhecimento dos fatos acontecidos ou que estão para acontecer.

Moscove, Simkin e Bagranoff (2002, p. 23) ressaltam que,

muitas pessoas pensam em computadores quando ouvem o termo *sistema de informações* – mas um sistema de informação não tem que ser um sistema computadorizado. Muitas vezes por dia, vemos exemplos de sistema de informações que não se baseiam em computadores. Por exemplo, você vê um sistema de informações em funcionamento quando vai a um cinema, compra o ingresso e depois o entrega a um porteiro, que destaca o canhoto. Naturalmente, um computador por emitir o ingresso e analisar os canhotos para atualizar o sistema de informações. Contudo, um sistema de informações existe, com ou sem computador.

A informática, no âmbito organizacional, possui o objetivo de auxiliar na agilidade de dados e processamentos de informações. Desta forma, Oliveira (2000, p. 168) destaca que a informática está “[...] facilitando o armazenamento, processamento e recuperação da mesma, tudo isso com alta velocidade. Entretanto, informatizar um sistema mal-estabelecido (ou sequer estabelecido) é garantir maior agilidade para o problema, e não para a solução.” Com isso, um sistema possui entrada, processamento, saída e retroalimentação, que devem estar devidamente interligados, conforme demonstra a figura a seguir:

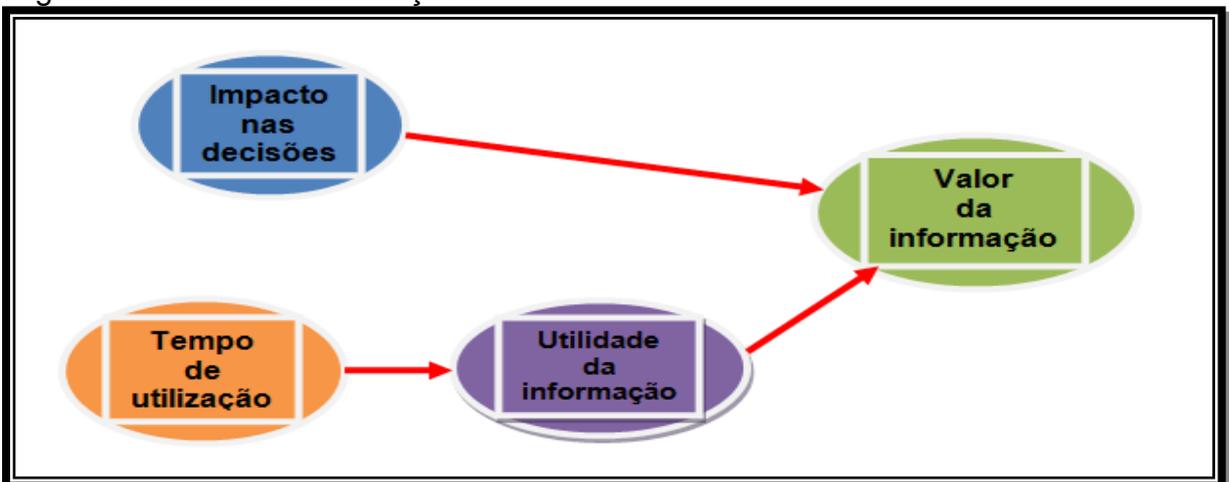
Figura 2 - Componentes de um Sistema



Fonte: Lunkes (2007, p. 30)

Como observado, os dados são adicionados no sistema (entrada), são processados, classificados, organizados e são transformados em informações úteis. Oliveira (2002, p. 36) conceitua que “Dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação.” Desta forma, são números e palavras sem uma devida interpretação. Assim, Oliveira (2002, p. 37) destaca que a informação é o resultado da “análise dos dados existentes na empresa, devidamente registrados classificados, organizados, relacionados e interpretados em um determinado contexto, para transmitir conhecimento e permitir a tomada de decisão de forma otimizada.” Então, se ressalta que as informações são dadas, processadas e trabalhadas, permitindo uma visão mais acentuada dos elementos obtidos. A Figura a seguir demonstra o valor que agrega as informações.

Figura 3 - Valor das Informações



Fonte: Adaptado de Oliveira (2000, p.178)

Padoveze (2002, p. 57) elenca que os sistemas de informações estão interligados com o sistema físico (operacional) da organização, sendo desenvolvidos da necessidade de ampliar as operações fundamentais da empresa. Assim, os sistemas de base operacional “[...] têm como objetivo auxiliar os departamentos e atividades a executarem suas funções operacionais (compras, estocagem, produção, vendas, faturamento recebimentos, pagamentos, qualidade, manutenção, planejamento e controle de produção etc.)” Desta forma, o sistema de informação permite que cada funcionário da empresa tenha a informação necessária para melhorar a qualidade do trabalho desempenhado, onde a interligação dos departamentos busca a melhoria para a organização como um todo.

#### 2.5.2.1 Sistema de informações contábeis

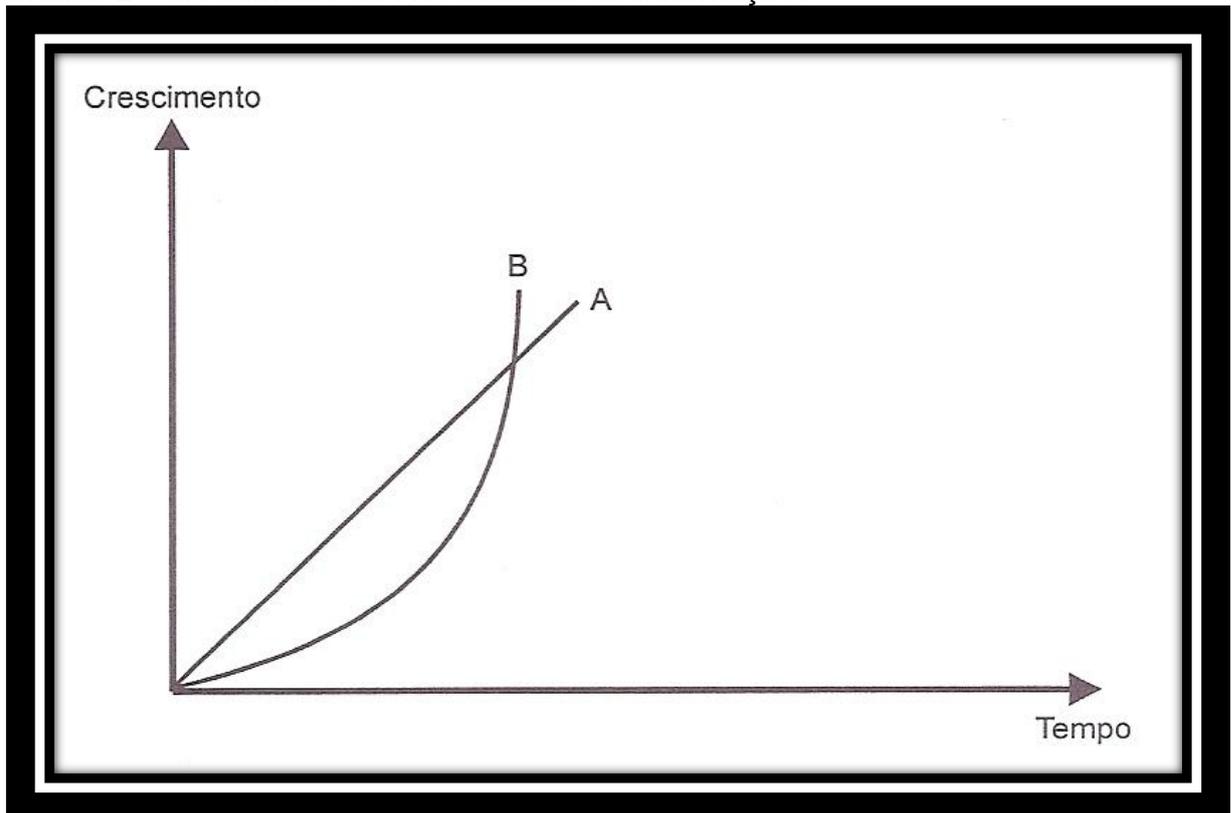
As informações contábeis são, de fato, preciosas para qualquer organização, onde através das mesmas são possíveis maiores controles e tomadas de decisões com maior eficácia. As informações fornecidas podem ser operacionais ou gerenciais, estas precisam suprir as necessidades de cada usuário que delas necessitar. Parisi e Megliorini (2011) expõem,

a estrutura do sistema de informações contábeis tem o potencial de auxiliar o processo decisório das diferentes pessoas com interesse por determinada empresa. São usuários da informação contábil os investidores atuais e potenciais, instituições financeiras, agências governamentais, fornecedores, clientes e outras pessoas de fora da empresa, bem como os seus administradores.

Para cada usuário existe um demanda de informações de natureza econômica e financeira específica. Com isso, para atender cada necessidade individual, o sistema de informações contábeis deve estar amparado por subsistemas mantidos a partir da mesma base de cálculo. Desta forma, cada empresa demonstra sua peculiaridade e o sistema de informação contábil apresenta-se de diferentes formas, este “pode desenvolver-se por meio de registros em papel e/ou em mídia eletrônica, dependendo das necessidades da organização. Assim, temos o sistema manual, o sistema maquinizado, o sistema mecanizado e o sistema eletrônico.” (PEREIRA, 2005, p. 37).

Na realidade, a importância e a necessidade das informações podem crescer de maneira exponencial em relação ao crescimento da empresa. Esta situação pode ser visualizada no gráfico apresentado a seguir, onde A significa o crescimento da empresa e B a evolução da necessidade de informações.

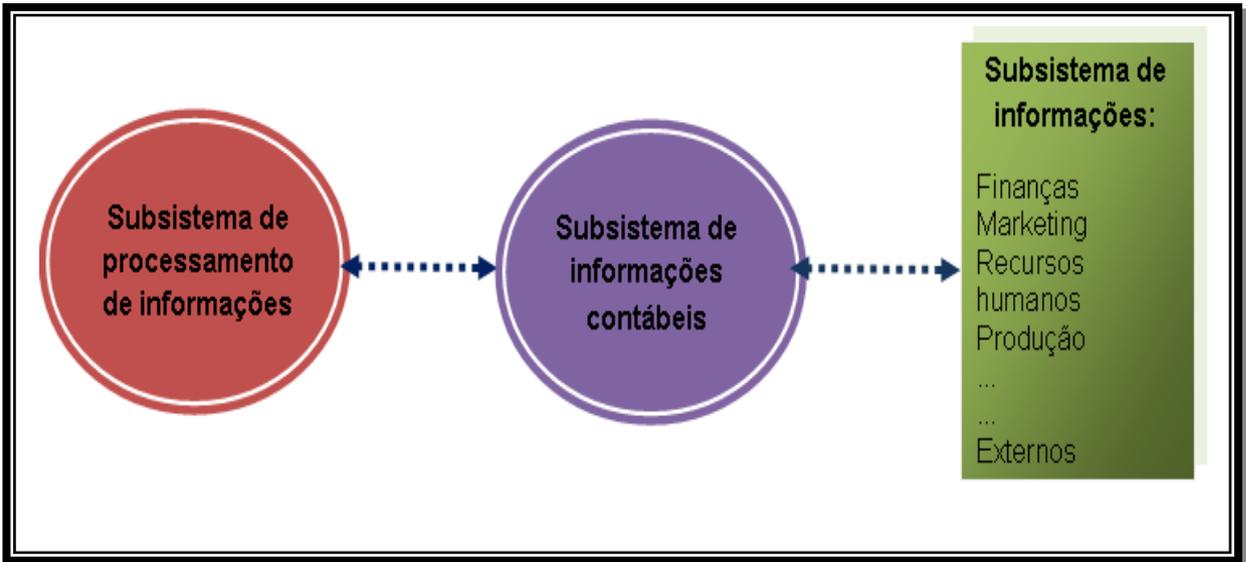
Gráfico 2 - Crescimento da Necessidade de Informações



Fonte: Oliveira (2000, p. 177)

Oliveira (2000) revela sobre o gráfico apresentado que, para ocorrer esta evolução da necessidade das informações nas organizações, é preciso que elas sejam confiáveis, relevantes e disponíveis em tempo hábil, para proporcionar decisões corretas aos usuários que as solicitam. Desta forma, complementam Moscovice, Simkin e Bagranoff (2002, p. 24) que “sistema de informação contábeis (SIC) é o subsistema de informações dentro de uma organização que acumula informações de vários subsistemas da entidade e comunica-se ao subsistema de processamento de informações.” Assim demonstra-se a figura a seguir:

Figura 4 - Relação do Sistema de Informações Contábeis com Vários Subsistemas de Informações da Organização



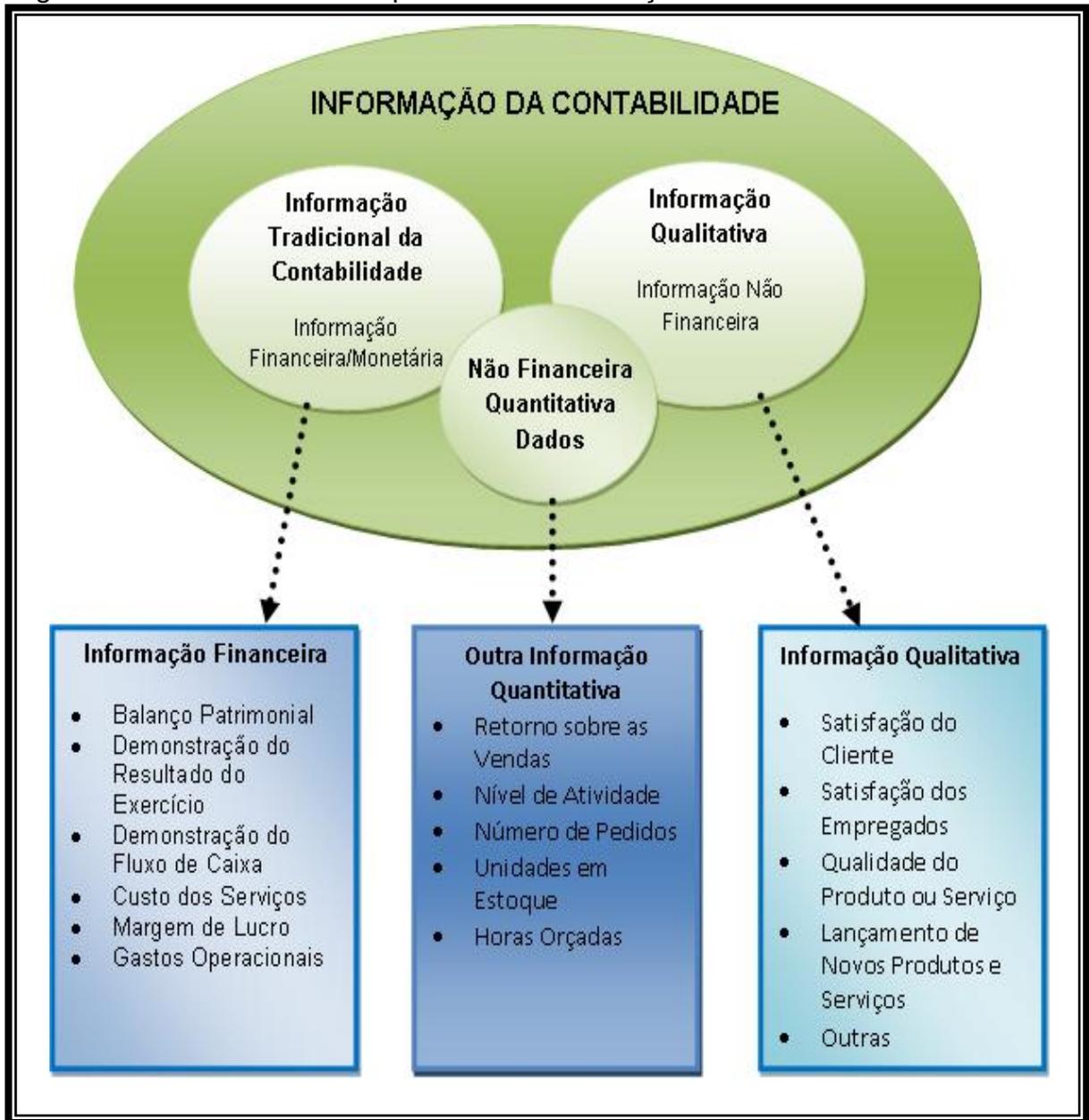
Fonte: Moscove, Simkin e Bagranoff (2002, p. 24)

Oliveira (2000, p. 217) enfatiza que

[...], a competitividade está associada com a habilidade sustentável da empresa em obter lucros e manter a sua participação no mercado. Desse modo, os níveis de atuação da Tecnologia da Informação, ou seja, alongamento do ciclo da vida dos produtos e na diminuição dos custos, na melhoria da qualidade dos produtos e serviços dos processos produtivos, representam mecanismos essenciais para a inserção privilegiada da empresa num contexto competitivo.

O sistema contábil trabalha com dados quantitativos e qualitativos, armazena e organiza os mesmos, disponibilizando-os em forma de informações úteis que podem ser repassadas para todos os setores da empresa. Estas informações têm o propósito de auxiliar na gestão e nas tomadas de decisões organizacionais. Desta forma, Lunkes (2007, p. 33) afirma sobre a Figura 5 que esta “[...] demonstra as dimensões que a informação contábil pode atingir, com a mensuração das medidas de desempenho-chave para o sucesso do empreendimento.”

Figura 5 - Uma Visão Contemporânea da Informação da Contabilidade



Fonte: Adaptado de Jackson e Sawyers (2001 apud LUNKES, 2007, p. 33)

As organizações atuais estão notando a necessidade de interligar suas funções sistematicamente, onde são possíveis a visualização de informações dos setores de maneira isolada ou da empresa como um todo. Parisi e Megliorini (2011) elencam que em muitos aspectos, a contabilidade em si é um sistema de informação, onde ela coleta, armazena, processa e disponibiliza subsídios para os que necessitam dela. Através da mesma, é admissível o conhecimento e auxílio decisório em qualquer setor ou segmento contábil de cada empreendimento.

### 2.5.2.2 Sistema de informações gerenciais

O sistema de informações gerenciais trabalha com dados de todos os setores de qualquer empreendimento, onde é possível uma visão global da organização. Este sistema é utilizado com o intuito de auxiliar na gestão e no processo decisório. Oliveira (2002, p. 40) enfatiza que o “Sistema de Informações Gerenciais é o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados.” Assim, as informações oriundas deste sistema visam atender os gestores da organização durante seu processo decisório.

Padoveze (2002) elenca que a sistematização da contabilidade gerencial mudou o direcionamento da contabilidade, a qual passou a registrar e analisar as transações financeiras para a utilização das informações em decisões que afetam o futuro. O sistema de informações gerenciais engloba toda a contabilidade, para poder dar a sustentabilidade necessária no conhecimento da organização aos seus usuários. Esta abrange dados desde a natureza operacional até estratégicas, de maneira a atingir os objetivos primários e secundários. Desta forma, este sistema pode envolver,

[...] tanto as operações formais realizadas, aquelas que são objetos da contabilidade financeira, com obediência ou não aos princípios e convenções contábeis, como, também, operações planejadas para serem realizadas no futuro. Salienta-se que no futuro, quando tais operações vierem a ser implementadas, passam a contribuir nas operações formais objetos da contabilidade financeira. (PARISI; MEGLIORINI, 2011).

Através da utilização dos sistemas de informações gerenciais, benefícios são adquiridos para a organização conforme sua implementação é absorvida pelos seus usuários. Assim, são dispostos a seguir alguns beneficiamentos observados com o uso do sistema de informação gerencial.

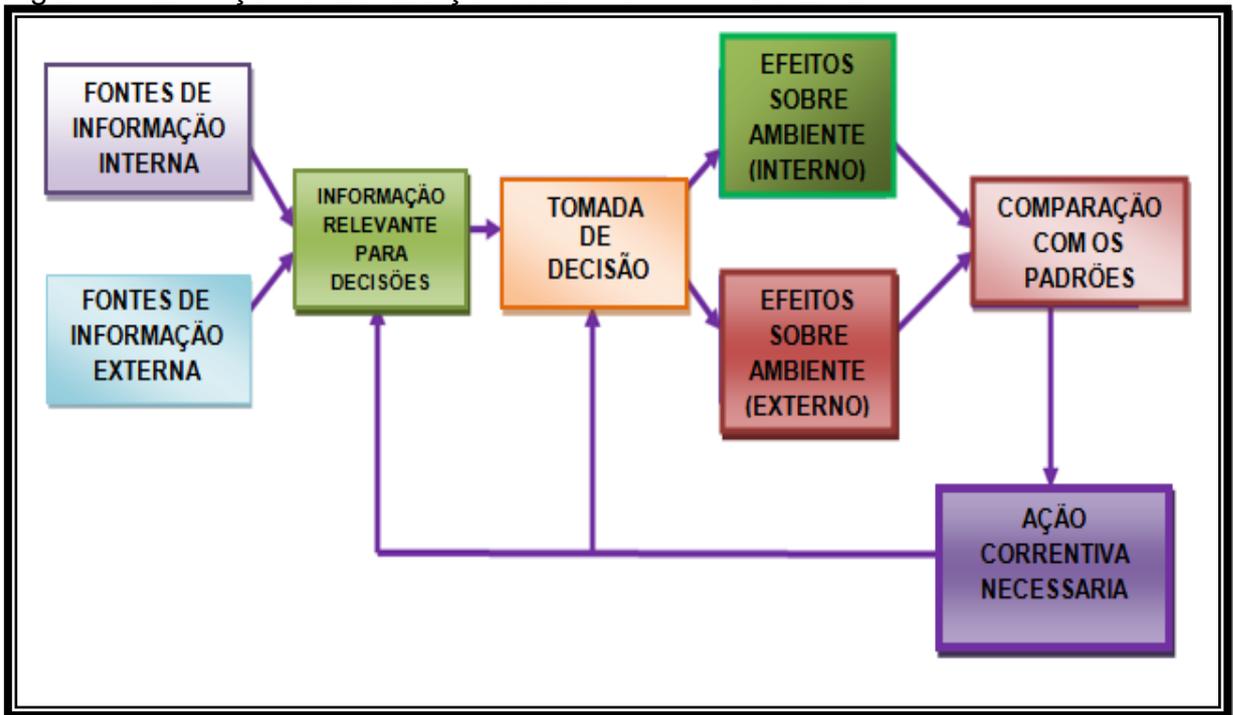
Quadro 8 - Importância dos Sistemas de Informações Gerenciais para as Empresas

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

Fonte: Adaptado de Oliveira (2000, p. 173)

Geralmente, existe a dificuldade de avaliar na prática quais os benefícios de um sistema de informação gerencial, ou seja, a visualização do enriquecimento no processo decisório. Desta forma, este sistema oferece informações seguras e precisas para seu usuário executivo, realizando a interação das informações com o processo necessário para as decisões. A seguir, apresenta-se uma forma esquemática resumida dessa interação.

Figura 6 - Interação da Informação com o Processo Decisório



Fonte: Adaptado de Oliveira (2002, p. 41)

Conforme apresentado os sistemas de informações, através das gerações de informações seguras, ágeis e eficazes, contribuem assiduamente nas funções executadas nas organizações. Assim, pode-se colocar que as informações gerenciais não são padronizadas, as quais são elaboradas para diferentes finalidades do gestor, podendo estas serem incluídas em planejamentos, controle e tomadas de decisões, sendo moldada de acordo com as suas prioridades.

## 2.6 CONTABILIDADE GERENCIAL

A contabilidade se desenvolve constantemente. Para melhor utilizá-la, esta é subdividida em ramificações com especialidades diversificadas, sendo a contabilidade gerencial uma “fatia” desta ampla ciência. Gerencialmente, a contabilidade é voltada para usuários internos, favorecendo aos mesmos em grandes auxílios, porém cabe ressaltar que a mesma é de grande interesse para diversos usuários externos. Desta forma, Parisi e Megliorini (2011, p. 04) destacam resumidamente quais são os interesses dos principais *stakeholders*<sup>8</sup> de uma organização:

<sup>8</sup> *Stakeholders*: Interessados ou grupo de interesses. (PARISI; MEGLIORINI, 2011, p. 04).

**Contribuintes das entidades sem fins lucrativos:** que as organizações apliquem os recursos a elas destinados no suprimento de necessidades sociais da população, na promoção da cultura, preservação do meio ambiente etc;

**Proprietários ou acionistas:** que as organizações gerem retornos ao nível do custo de oportunidade dos recursos nelas aplicados, acrescido de um prêmio pelo risco;

**Funcionários:** que sejam justamente remunerados pela contra prestação de seus serviços;

**Clientes:** que tenham suas necessidades, expectativas e aspirações de consumo satisfeitas pelos bens e serviço adquiridos;

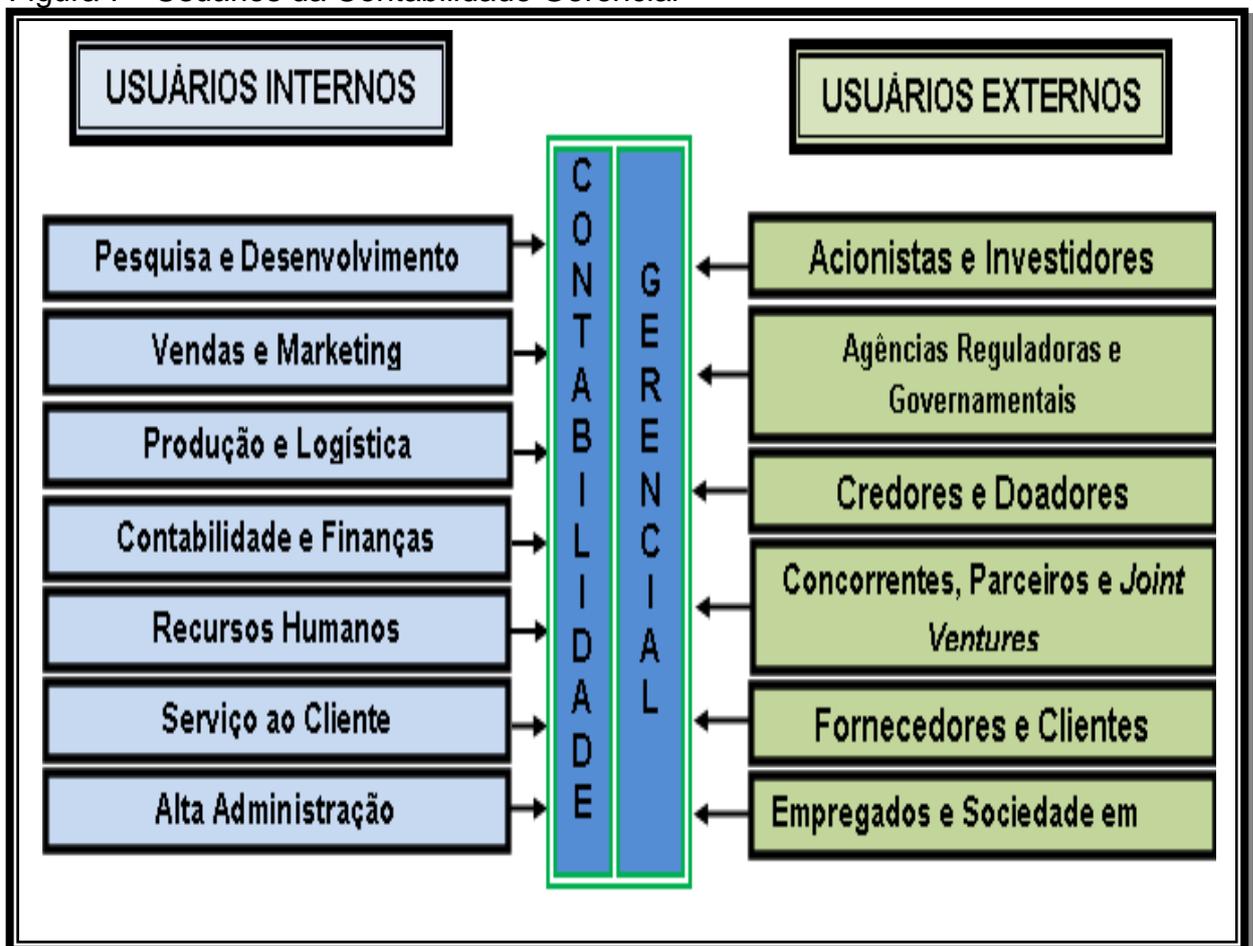
**Fornecedores:** são de certa forma, extensão da organização, tendo objetivos primários e secundários próximos;

**Comunidade:** que as organizações mantenham relacionamentos éticos com os *stakeholders*, que atendam suas necessidades sociais, que não agridam o meio ambiente etc;

**Governo:** que as organizações respeitem as leis vigentes, proporcionem empregos à comunidade e sejam contribuintes pontuais.

A literatura, geralmente divide os usuários da contabilidade em dois grandes grupos que são os usuários internos e usuários externos. Assim, através da Figura 7 é possível a verificação de como são compostos estes grupos.

Figura 7 - Usuários da Contabilidade Gerencial



Fonte: Adaptado de Lunkes (2007, p. 11)

Em relação ao surgimento da contabilidade gerencial, uma das primeiras explicações foi apresentada por Keller (apud RICARDINO, 2005, p. 06), o qual diagnosticava que “a necessidade de contabilidade gerencial aumenta na relação direta do número de unidades operacionais e do número de pessoas no gerenciamento dos negócios.” Ou seja, este estabeleceu uma semelhança entre o aumento das operações e a contabilidade gerencial. Complementa Garrison (apud RICARDINO, 2005, p. 06) que “entre os eventos que contribuíram para o desenvolvimento da contabilidade gerencial, destaca-se o aumento da competição empresarial, a busca pela redução dos custos e o rápido avanço tecnológico.” Com os processos de transformação dentro das empresas, começaram a surgir os informativos dos proprietários direcionados aos gerentes, onde eram identificados os custos dos produtos e a eficiência da produção. (KAPLAN, 1996 apud PARISI E MEGLIORINI, 2011, p. 10).

A International Federation of Accountants (IFAC), anunciou o pronunciamento International Management Accounting Practice 1 (IMAP 1), o qual tem o objetivo de descrever a evolução da contabilidade gerencial em quatro estágios:

**Estágio 1** – antes de 1950, o foco foi sobre a determinação dos custos e do controle financeiro, através da utilização do orçamento e contabilidade de custos;

**Estágio 2** – em 1965, o foco tinha se deslocado para o fornecimento de informações para o planejamento e o controle gerencial, através da utilização de tecnologias, tais como análise de decisão e contabilidade por responsabilidade;

**Estágio 3** – em 1985, a atenção centrou-se sobre a redução dos desperdícios de recursos utilizados nos processos empresariais, através da utilização das tecnologias de análise de processo e de gerenciamento dos custos;

**Estágio 4** – em 1995, a atenção se deslocou para a geração ou a criação de valor através da utilização eficaz dos recursos, com o emprego de tecnologias que examinam os direcionadores de valor para os clientes e acionistas e de inovação organizacional.

Observa-se que o atual estágio da contabilidade gerencial está focado no processo de criação de valor por meio do uso efetivo dos recursos empresariais. (PARISI; MEGLIORINI, 2011, p. 11).

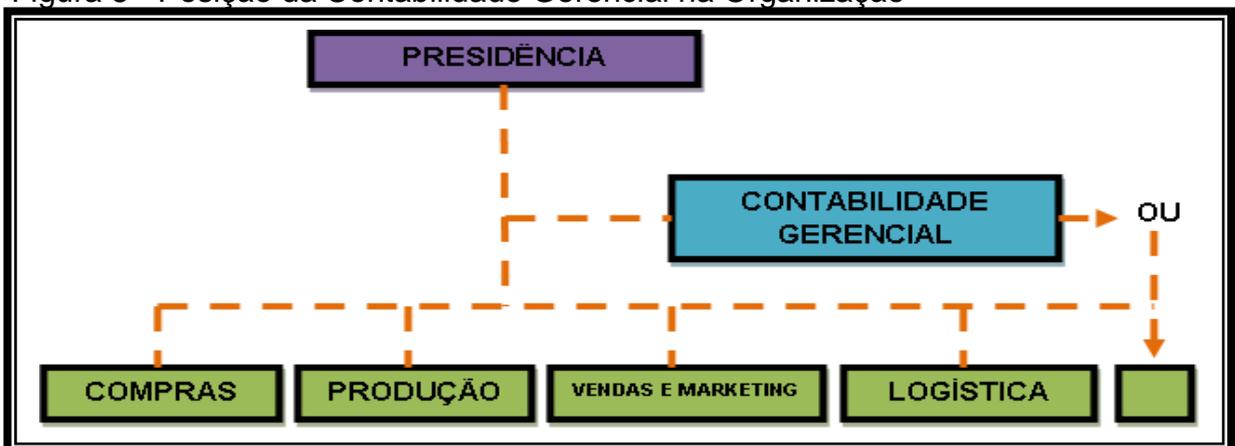
A evolução da contabilidade está interligada às demandas das necessidades de informações sobre os empreendimentos, em analogia ao controle do patrimônio dos mesmos. Desta forma, a contabilidade está atrelada aos conhecimentos dos proprietários em relação as suas empresas. Ludícibus (1991, p. 15), elenca que “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 válida e efetiva no modelo decisório do administrador.” O gerenciamento contábil pode ser modelado conforme a necessidade da empresa, através de seu ramo de atuação e características, fornecendo informações de acordo com o foco desejado.

Os executivos dos níveis organizacionais mais elevados recebem a informação contábil gerencial com o resumo das transações e dos eventos que ocorrem nos níveis de operador, cliente e departamento. Usam essa informação para apoiar as decisões com consequências a longo prazo para a organização. Tipicamente, recebem essa informação com menos frequência, uma vez que é usada mais para decisões estratégicas do que operacionais. (ATKINSON et al, 2008, p. 45).

Warren, Reeve e Fess (2001, p. 03) demonstram que as características da contabilidade gerencial apresentam variações de acordo com a necessidade da administração da empresa. Desta forma, “as informações da contabilidade gerencial incluem dados históricos e estimados usados pela administração na condução de operações diárias, no planejamento de operações futuras e no desenvolvimento de estratégias de negócios integradas.” Parisi e Megliorini (2011) confirmam que para atender aos usuários internos, em foco os gestores, os sistemas de informações se estruturam de forma diferente em relação à estrutura disponibilizada aos usuários externos. Os dados elaborados não necessitam seguir por regra os princípios da contabilidade, pois são voltados para a administração e devem atender os requisitos administrativos. Trata-se de sistemas de informações gerenciais, onde sua condução é pautada no bom-senso, respeito à ética, foco nos objetivos da empresa.

Figura 8 - Posição da Contabilidade Gerencial na Organização



Fonte: Lunkes (2007, p.11)

A contabilidade gerencial envolve toda organização, como ilustrado na Figura 8, através da modernidade do gerenciamento, esta liga o empreendimento em uma gestão futura em produtividade, eficiência, eficácia e elementos estratégicos. Atkinson et al (2008) argumentam que as empresas elaboram seus sistemas de contabilidade gerencial discretamente, são desenvolvidos sistemas que auxiliem todos os setores organizacionais, para assim ajudarem os funcionários a melhorar a qualidade das operações, reduzir o custo das operações e aumentar a adequação das operações às necessidades dos clientes.

A contabilidade gerencial é um segmento da contabilidade, que tem o intuito de fornecer informações ágeis e precisas aos usuários direcionados. Lunkes (2007) destaca que esta possui a habilidade de auxiliar os gestores e amparar os funcionários das organizações em tomadas de decisões. Através dos sistemas de gerenciamento é possível obter uma visualização operacional e funcional de todos os setores que compõem o empreendimento. Ressalta-se ainda que os sistemas e informativos gerenciais, não possuem um padrão a ser seguido; desta maneira são flexíveis às necessidades peculiares e individuais de cada empresa que a desenvolver.

### **2.6.1 Conceitos da contabilidade gerencial**

A contabilidade utilizada de maneira gerencial possui o objetivo de auxiliar administrativamente as organizações. Dentro de suas várias funções, pode-se citar o fornecimento de informações para as tomadas de decisões e para solucionar problemas, possibilitando ainda uma visão ampla da empresa, o que permite maior segurança para poder assumir riscos de investimento e oportunidades.

A contabilidade gerencial é um conjunto de demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física, e de produtividade, que é disponibilizado para que grupos de pessoas, com objetivos comuns, voltadas à gestão da empresa, possam receber informações que permitam planejar, avaliar e controlar o emprego de recursos próprios ou de terceiros, com vistas a atingir uma determinada meta. (RICARDINO, 2005, p. 10).

A contabilidade é uma atividade fundamental na vida econômica, sendo auxílio nas novas implementações que a modernidade apresenta a cada inovação. Atkinson et al (2000) afirmam que a contabilidade gerencial foi definida pelo Instituto

de Contadores Gerenciais, como um processo de preparo das informações usadas pela administração, para assim assegurar o uso apropriado e responsável dos recursos adquiridos pela organização.

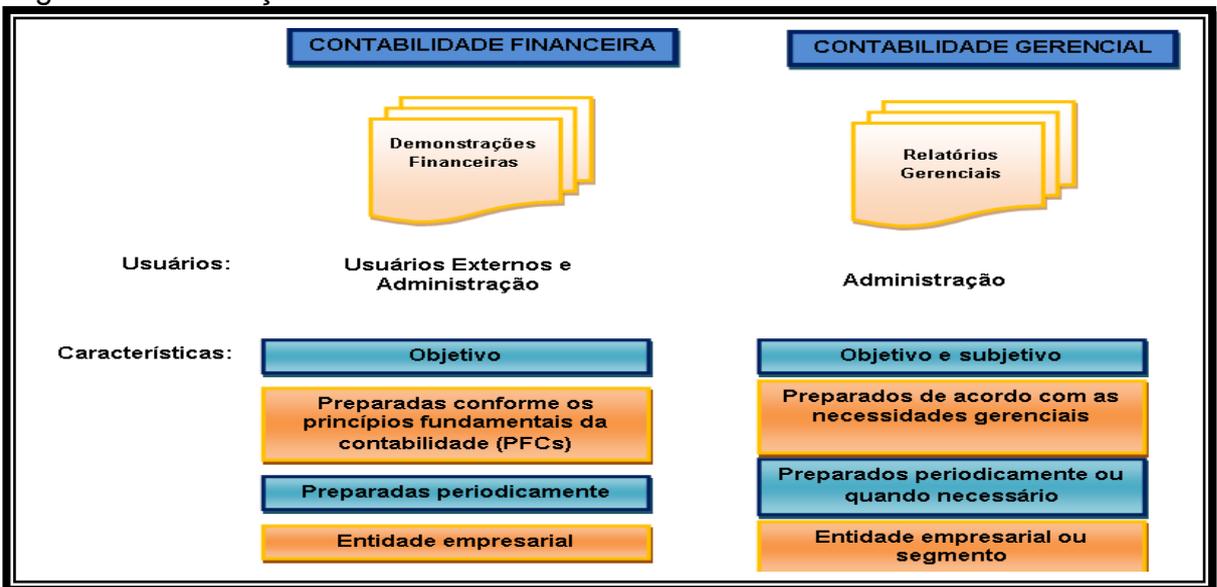
Um exemplo de informação contábil gerencial são as despesas relacionadas a um departamento operacional, como a padaria de um supermercado. Outros exemplos são os custos calculados na fabricação de um produto, na prestação de um serviço, no desempenho de uma atividade, no processo gerencial e no atendimento ao cliente. (ATKINSON et al, 2008, p. 36).

A contabilidade gerencial é confundida, muitas vezes, com a contabilidade financeira, por mais que as duas disponibilizem informações contábeis, estas possuem suas particularidades. Parisi e Megliorini (2011, p. 05) destacam,

na contabilidade financeira, as informações obtidas a partir dos relatórios por ela emitidos retratam fatos já ocorridos – são informações históricas que vão possibilitar análises baseadas em relatórios cujos fatos neles constantes foram registrados e acumulados até uma determinada data do passado: “posição de Balanço”. Na contabilidade gerencial, podem-se utilizar fatos já ocorridos ou a ocorrer, mas o objetivo da informação tem um caráter prospectivo, retrata situações futuras almejadas, através de simulação de cenários, projeções, metas etc.

Na Figura 9, é possível observar as relações entre as contabilidades financeira e gerencial, onde compreender estas relações é fundamental para a captação das necessidades das informações gerenciais.

Figura 9 - Diferenças entre a Contabilidade Gerencial e a Financeira



Fonte: Adaptado de Warren; Reeve e Fess (2001, p. 02)

Ludícibus (1991) destaca que o ponto de “ruptura” entre os dois grandes ramos da contabilidade é de difícil discernimento, onde certos relatórios, processo-financeiro, tais como o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultados e a Demonstração de Fontes e Usos de Capital de Giro Líquido, delimitam a fronteira entre contabilidade financeira e gerencial. Desta forma enfatiza-se que,

a contabilidade financeira tem seu foco voltado para a empresa como um todo, situação esta relatada nos seus demonstrativos financeiros, ao passo que a contabilidade gerencial tem interesse nas partes que compõem a empresa (setores, divisões, lojas, unidades de produção, projetos etc). Enquanto a contabilidade financeira é uma exigência legal, portanto, obrigatória, a contabilidade gerencial é facultativa – só existe em decorrência do desejo dos administradores. (PARISI; MEGLIORINI, 2011, p. 06).

Por meio da contabilidade gerencial, várias funções organizacionais são orientadas. Desta forma, o Quadro 9 expõe as funções que as informações desenvolvidas pelo gerenciamento possuem.

Quadro 9 - Funções da Informação Contábil Gerencial

<b>CONTROLE OPERACIONAL</b>	Fornecer informações de <i>feedback</i> <sup>9</sup> sobre a eficiência e a qualidade das tarefas desempenhadas.
<b>CUSTEIO DE PRODUTO</b>	Mensurar os custos dos recursos usados para fabricar um produto ou executar um serviço, vendê-lo e entregá-lo aos clientes.
<b>CONTROLE GERENCIAL</b>	Fornecer informações sobre o desempenho de gerentes e unidades operacionais.
<b>CONTROLE ESTRATÉGICO</b>	Fornecer informações sobre o desempenho competitivo da empresa a longo prazo, as condições de mercado, as preferências dos clientes e as inovações tecnológicas.

Fonte: Atkinson et al (2008, p. 45)

Diante do que foi apresentado, elucida-se que este ramo da contabilidade realiza um trabalho muito importante sobre as informações organizacionais. Através da mesma, os dados são mensurados, processados e interpretados, para que assim estas informações sejam repassadas para seus usuários, que são favorecidos com a visualização do desempenho passado, e também o entendimento do direcionamento da empresa para o futuro.

<sup>9</sup> *Feedback*: Retorno de informação.

## 2.6.2 Benefícios da contabilidade gerencial

A contabilidade gerencial surgiu com o objetivo de suprir as necessidades de informações internas, destinando estas, ao auxílio da tomada de decisões. Através de dados gerenciais, o gestor consegue uma visualização ampla sobre a produção, vendas, orçamento, planejamento, entre outros planos. Esta contabilidade, quando desenvolvida em um sistema integrado operacional, desempenha melhor seu papel e eleva o nível informacional.

Padoveze (1997, p. 28) enfatiza que “se temos a Contabilidade e a informação contábil, mas não a usamos no processo administrativo, no processo gerencial, então não existe gerenciamento contábil, não existe a Contabilidade Gerencial.” As informações geradas pela mesma, apresentam grande utilidade para o governo, credores, investidores e, principalmente para os administradores da organização.

Atkinson et al (2000, p. 37) elencam que a “medidas da condição econômica da empresa, como as de custos e lucratividade dos produtos, dos serviços, dos clientes e das atividades das empresas, são obtidas dos sistemas de contabilidade gerencial.” Os dados contábeis gerenciais dimensionam economicamente a organização, ligando a estratégia da empresa com cada setor que a compõe. Através desta ligação, a empresa obtém sucesso, fornecendo aos clientes produtos ou serviços, efetivamente, de acordo com os resultados desempenhados.

Destaca-se como benefícios relevantes na utilização da contabilidade gerencial, a comunicação de informações para a alta administração empresarial o que auxilia na tomada de decisões, e com a mesma a possibilidade de realizar transformações na estrutura da organização, deixando a empresa com maior flexibilidade. Atkinson et al (2008, p. 36) destacam,

[...] recentemente, a informação contábil gerencial expandiu-se para envolver a informação operacional ou física (não financeira), como qualidade e tempos de processos, bem como uma informação mais subjetiva, como mensuração da satisfação do cliente, capacidade do funcionário e desempenho de novos produtos.

Neste contexto, afirma-se que a contabilidade gerencial atende as necessidades dos administradores em relação à utilização das informações

contábeis para o planejamento e ações relacionadas à alocação de recursos, identificação de processos ineficientes, identificação da combinação ideal de produtos e serviços, avaliação de desempenho de unidades, entre outros. Porém continuamente sintonizada com a política e os objetivos da organização. (PARISI; MEGLIORINI, 2011).

O conhecimento gerencial é o norteador da gestão, permitindo a otimização do negócio, e esclarecendo a situação financeira, econômica e patrimonial da empresa em definidos períodos. Por meio da contabilidade gerencial, é possível dispor aos usuários o poder organizacional e a estipulação de ações coerentes com a realidade, visando assim a obtenção do objetivo almejado para o futuro empresarial.

### **2.6.3 Desmistificando o *controller***

O *controller* é um profissional inserido na organização de forma estratégica. Atualmente, são apresentados duas qualidades de contador gerencial: sendo o primeiro tradicional, que atua somente como suporte dos gestores não participando do processo decisório, e o segundo, o contemporâneo, que é um profissional que possui a capacidade de gestor da informação. Crepaldi (1998, p. 23) enfatiza que o *controller* possui,

suas atribuições básicas são semelhantes a de um “contador geral” ou “gerente de contabilidade”, que se responsabiliza pelo conteúdo das informações geradas nos diversos setores que a ele são subordinadas. Em muitos casos, o profissional que ocupa esse cargo é um ex-contador que está fazendo carreira na empresa e, na maioria dos casos, continua a assinar o balanço.

A equipe que trabalha juntamente com o *controller*, é constituída por vários contadores gerenciais, onde cada contador é responsável por uma função contábil específica, tais como: sistemas e métodos, contabilidade financeira e análise orçamentária, relatórios e análises especiais, impostos e contabilidade de custos. (WARREN; REEVE; FESS, 2001). Complementado esta afirmação, Figueiredo e Caggiano (1997, p. 28) afirmam que,

o controller é o gestor encarregado do departamento de controladoria; seu papel é, por meio do gerenciamento de um eficiente sistema de informação,

zelar pela continuidade da empresa, viabilizando as sinergias existentes, fazendo com que as atividades desenvolvidas conjuntamente alcancem resultados superiores aos que alcançariam se trabalhassem independentemente.

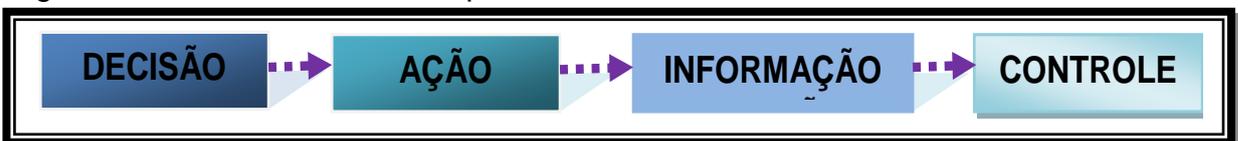
Desta forma, os autores definem que o dever deste profissional é organizar corretamente as informações empresariais, de maneira que expressem aos administradores a real situação da organização em questão. Parisi e Megliorini (2011, p. 09) afirmam que através disto o contador gerencial “[...] combina dados e informações oriundos da contabilidade financeira, contabilidade de custos, produção, marketing etc., preparando e oferecendo a cada um dos gestores informações fidedignas, imparciais e tempestivas.” Assim, este profissional, além de conhecimentos contábeis, deve conhecer outras áreas como administração, finanças, economia, direito, ou seja, possuir uma visão perspectiva do empreendimento.

O profissional da área gerencial possui alguns atributos essenciais para desempenhar suas atividades empresariais, Crepaldi (1998, p. 24) elucida que,

[...], o *controller* precisa ser um profissional altamente qualificado, que definirá e controlará todo fluxo de informações da empresa, garantindo que as informações corretas cheguem aos interessados dentro de prazos adequados e que a alta administração somente receba informações úteis à tomada de decisões.

Desta forma, o *controller* possui a função de garantir a perfeita realização do processo esquematizado na Figura 10, apresentada seguir:

Figura 10 - Processo Garantido pelo *Controller*



Fonte: Adaptado de Crepaldi (1998, p. 25)

A experiência em contabilidade gerencial, muitas vezes torna-se a base do treinamento para o posicionamento de *controller*, e é através deste segmento da contabilidade que é possível obter contato com todas as fases operacionais de uma empresa. Warren, Reeve e Fess (2001) destacam que o *controller* é caracterizado como um profissional que possui a capacidade de planejar, executar, controlar e estabelecer um patamar informacional que supra a necessidade dos

administradores. Este profissional normalmente é multidisciplinar, com conhecimentos diversificados na área contábil e financeira, o qual desempenha com muita responsabilidade uma função estratégica organizacional.

## 2.7 FERRAMENTAS GERENCIAIS

A contabilidade gerencial utiliza-se de informações contábeis com o intuito de gerir o empreendimento. Estas informações são extraídas de ferramentas que compõem a mesma. Sendo assim, desenvolvem dados de extrema importância para o desempenho empresarial otimizado. As ferramentas gerenciais não possuem uma padronização, porém devem estar interligadas com o processo contábil. Conforme apresenta Padoveze (2003), as ferramentas gerenciais são diversas, e trazem informações de grande utilidade para a continuidade organizacional.

Os instrumentos desta ramificação contábil são capazes de melhorar os fatores administrativos na organização, favorecendo desta forma o emprego de um controle cada vez mais apropriado e útil para o empreendimento em questão. De acordo com Lopes e Martins (2005, p. 99),

[...] os instrumentos utilizados pela contabilidade gerencial (orçamento, sistemas de custeio, etc.) influenciam diretamente os interesses dos gestores. Essa influência, no entanto, não é unidirecional, ou seja, os gestores também influenciam as práticas de contabilidade gerencial.

Para a eficácia na utilização das ferramentas gerenciais, é necessário, e envolve o objetivo das mesmas, a interligação de todos os setores da empresa, onde é através da comunicação que a eficiência acontece. Com as mesmas, é possível a visualização do desempenho setorial e obtêm-se recursos que auxiliam diretamente no processo de planejamento e no âmbito decisório.

### 2.7.1 Planejamento

O planejamento pode ser considerado como um processo fundamental para ajudar a administração atingir as metas e objetivos de uma organização, por meio de monitoramentos e avaliações de todo o seu processo. Podendo assim adotar medidas de ações e recursos para conseguir alcançar os tais objetivos.

O planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presente em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. (OLIVEIRA, 2002, p. 36).

Deste modo, pode-se determinar que o planejamento coordena as diretrizes e as ações para que os objetivos traçados sejam alcançados da maneira rentável, levando a empresa ao sucesso no futuro. Parisi e Megliorini (2011, p. 102) enfatizam a existência de um “[...] elo direto entre a função de planejamento e o desempenho da organização, uma vez que o sucesso dela depende da habilidade de se planejar, apesar da dificuldade em se comprovar essa relação na prática [...].” Assim, este destaca-se como uma ferramenta organizacional necessária e de ótima utilidade empresarial.

O planejamento está interligado à funcionalidade dos administradores do empreendimento, os quais posicionam a direção almejada. Hrebiniak (2006, p. 25) destaca “um problema básico que se vê atualmente é que os administradores sabem mais sobre a formulação do que sobre a implementação da estratégia. Eles são treinados para planejar, e não para executar planos.” Desta forma, os planejamentos não podem ser somente elaborados, estes devem ser corretamente implantados e acompanhados em seus desempenhos, para que assim o foco dos procedimentos não se desvirtue, e os objetivos elencados sejam absorvidos.

#### 2.7.1.1 Planejamento estratégico

As estratégias empresariais são de extrema importância para qualquer tipo de organização, pois estas são capazes de determinar as necessidades da estrutura de qualificação da mesma. Muitas empresas não possuem a consciência de que são suas estratégias que as sustentam, estas podem trazer resultados de excelência quando bem utilizadas. Kluyver e Pearce II (2007, p. 08) enfatizam que,

[...], formular estratégias significa criar *visão* de longo prazo para a organização, ao mesmo tempo que se mantém um certo grau de flexibilidade quanto a como chegar lá e a como criar um portfólio de opções para adaptar-se à mudança. O *aprendizado* é um componente essencial nesse processo. Assim que uma empresa implementa uma diretriz escolhida, começa a sentir o quanto ela está sintonizada com o ambiente competitivo, a probabilidade de os rivais reagirem e até que ponto a empresa está bem preparada para tornar reais suas intenções competitivas.

Com as constantes mudanças que o mundo está submetido, as empresas procuram modernizar-se constantemente, utilizando diferentes métodos, para assim manter-se no ambiente em que estão inseridas. Estes métodos são formas empregadas com o intuito de preparar as mesmas para os riscos em que podem estar contidas. O planejamento estratégico é uma das alternativas mais aplicadas nas organizações que trazem ótimos retornos, segundo Oliveira (2004, p. 47- 48),

planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Desta forma, cada organização verifica suas características, em meio ao ambiente em que está inserida, para assim desenvolver o planejamento estratégico adequado as suas necessidades. Conforme Serra, Torres e Torres (2004, p. 30) este planejamento “[...] é o mais agregado, visando a um prazo mais longo. Pode ser considerado como o processo para determinação dos objetivos de uma organização e para adoção de ações e alocações de recursos para alcançá-los.” Através deste, a organização traça metas e designa um percurso a desenvolver, sempre no intuito de chegar a um objetivo traçado.

O planejamento estratégico, quando bem executado, orienta o empreendimento a solidificar sua visão, corrigindo desvios durante o caminho e auxiliando a encontrar oportunidades. Kluyver e Pearce II (2007, p. 08) destacam que “em uma corporação diversificada, com vários negócios, a estratégia *corporativa* está concentrada em definir os tipos de negócios em que a empresa deve competir e em como o portfólio geral de negócios deve ser gerenciado.” Este planejamento normalmente é projetado pela alta administração, que desenvolve tanto os objetivos quanto os planos de ação a serem seguidos para a concretização do que foi estabelecido.

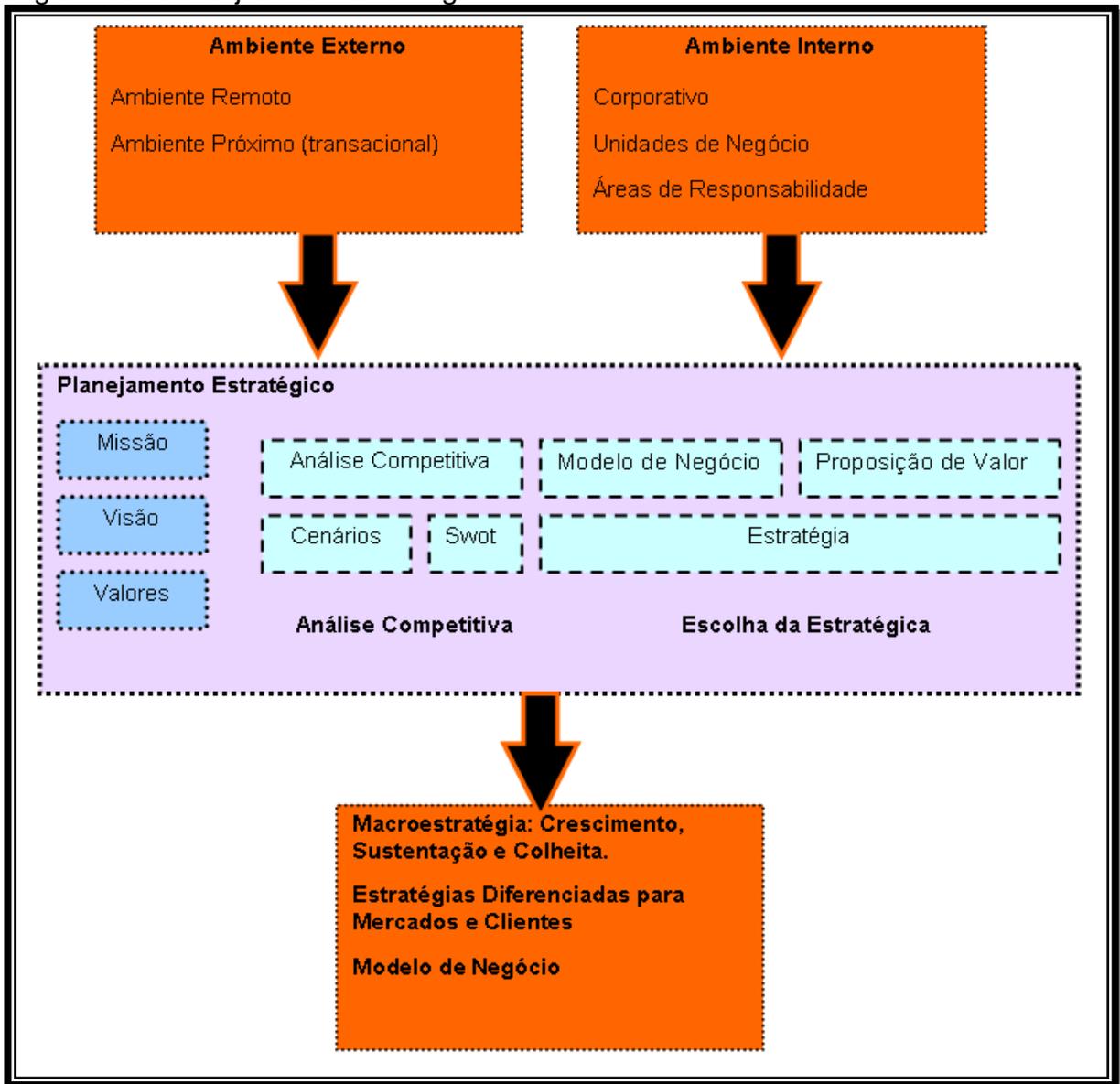
Os planos estratégicos são planos de partida para as metas orçamentárias, que devem ser comunicados e entendidos pelas demais áreas funcionais. Somente assim as ações podem ser tomadas para atingir os objetivos pretendidos. O plano estratégico elaborado previamente deve ser comunicado e considerado na elaboração do orçamento. (LUNKES, 2007, p. 165).

A função do planejamento estratégico é orientar e auxiliar o pensamento estratégico da organização. Este deve ser elaborado minuciosamente, controlado da forma que possa se observar os erros de percurso, podendo assim redimensionar as metas para o objetivo traçado. Hrebiniak (2006, p. 43-44) relata que,

os processos de execução da estratégia apoiam a mudança e a adaptação organizacional. Fazer a estratégia funcionar exige *feedback* sobre o desempenho organizacional, para que depois seja possível usar essas informações para ajudar a estratégia, os objetivos e o processo de execução em si. Devem ser estabelecidos controles para gerar *feedback* e manter a administração bem-informada dos “choques” externos e das mudanças.

Como mostra a Figura 11, considerando a competitividade atual, deve-se utilizar o planejamento estratégico para criar uma empresa do amanhã e não simplesmente para ajustar-se à realidade do presente, pois o mundo está em constante evolução, e as estratégias devem estar voltadas para o preparo da situação que está para chegar (futuro).

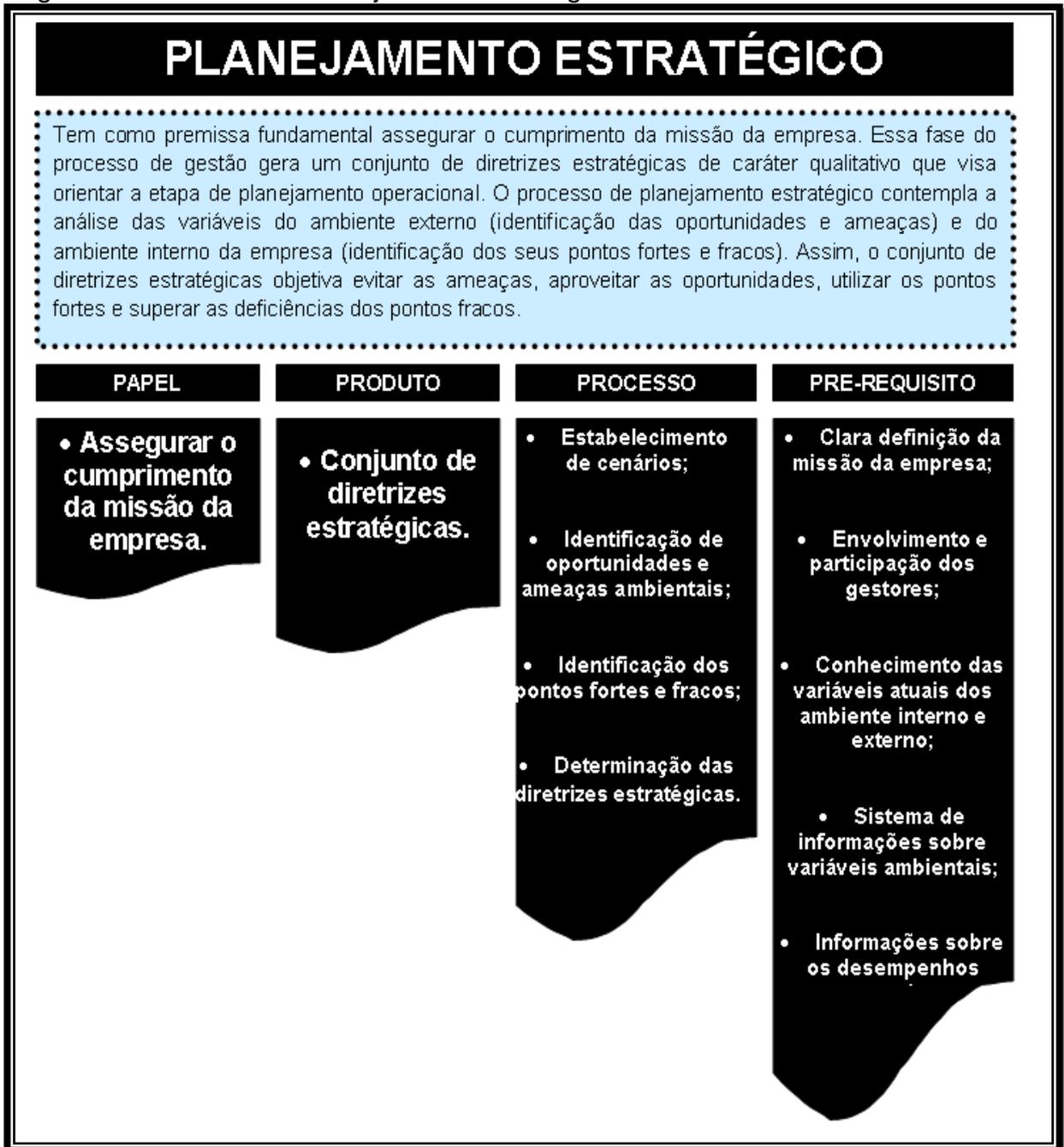
Figura 11 - Planejamento Estratégico



Fonte: adaptado de Parisi e Meglioni (2011, p. 104)

Barney e Hesterly (2008) elencam que por mais que seja difícil certificar-se que uma empresa está seguindo a melhor estratégia, é possível minimizar erros, escolhendo estratégias de forma cuidadosa e sistemática, as quais gerem vantagens competitivas, e sempre estabelecendo um processo de acompanhamento administrativo das estratégias através de sequências de análises. Para a elaboração deste planejamento se dará início com o desenvolvimento da missão, visão, valores e objetivos da organização. Logo após é realizada uma análise interna, dando ênfase aos pontos fortes e fracos da instituição, e executa-se então a análise externa, verificando as ameaças e oportunidades. Assim, resume-se planejamento estratégico por meio da Figura 12.

Figura 12 - Resumo do Planejamento Estratégico



Fonte: Parisi e Megliorini (2011, p. 211)

#### 2.7.1.1.1 Missão

A missão é a maneira onde a organização deixa explícita suas intenções e objetivos, esclarecendo a razão da sua existência. Através desta, as empresas determinam onde desejam chegar, guiando todos os envolvidos à mesma direção para um só senso comum. Conforme destacam Serra, Torres e Torres (2004, p. 48),

a missão pode ser definida de forma ampla ou restrita. Uma missão restrita define o propósito da organização de maneira clara mas limitante. É uma declaração de longo prazo dos propósitos da organização e deveria deixar claro o escopo da operação, os mercados a serem atendidos e a posição da empresa em relação à concorrência.

A missão pode definir a cultura inserida na organização, através dos objetivos destacados é possível encorajar os colaboradores a desenvolver e manter certa conduta, realizando ações que busca um mesmo objetivo comum. Parisi e Megliorini (2011, p. 106) salientam que “a missão deverá expressar a essência do negócio, ou seja, a razão de existir da organização, e será o grande objetivo social.” A elaboração da missão aparenta simplicidade, porém é um processo complexo e delicado, que deve transparecer realidade.

Hartmann (2005, p. 147) destaca que a missão envolve a “razão de ser de um certo Negócio cuja resposta é obtida pelas seguintes questões: Para onde? Para quando? Com o quê? E, para quem? A Missão é o resultado do Teste da Realidade pelo qual passa a Visão.” Desta forma, alguns critérios devem ser observados na elaboração da missão, para que a mesma possua um sentido correto. A definição da missão deve ser sensata e apresentar os seguintes critérios:

- a) Direcionar-se mais ao atendimento das necessidades dos clientes do que a seus produtos (bens e serviços);
  - b) Refletir as habilidades e/ou vocações essenciais da empresa;
  - c) Ser inteligível;
  - d) Ser realista;
  - e) Ser motivadora; ou
  - f) Produzir impacto sobre o comportamento da empresa, inclusive incitando-a às mudanças e desafios; e
  - g) Ser flexível, principalmente em relação ao futuro.
- (VALADARES, 2002, p. 08)

Após definida a missão, deve ser apresentada para os demais interessados. Parisi e Megliori (2011, p. 106) enfatizam que “quanto à forma de comunicar a missão, ela deve ser bastante direta e de fácil absorção pelos gestores e colaboradores. Pode ou não reforçar os seus valores e as suas preocupações com os stakeholders.” Desta forma, a empresa pode usar sua missão para estabelecer compromissos com seus principais investidores e colaboradores, e conjuntamente orientar a formulação do planejamento estratégico.

### 2.7.1.1.2 Visão

A visão deve ser coerente e gerar uma imagem clara do futuro almejado pela empresa, determinando assim um compromisso de desenvolvimento para a realização da mesma. De acordo com Oliveira (2004 p. 88),

[...] visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. [...] A visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

Através da visão que as empresas são conduzidas, o que faz esta definição tornar-se muito importante para a continuidade das mesmas. Hartmann (2005, p. 146) destaca que a visão é a “expressão de onde se quer chegar o Empreendimento a longo prazo e para as aspirações de quem.” A visão deve ser elaborada deslumbrando o futuro que a entidade almeja, porém desenvolvida com cautela para expôr o real desejo objetivado.

Uma boa visão proporciona tanto estratégia como foco motivacional. Uma declaração de visão eficaz atende a três critérios: (1) deve ser clara, mas não tão limitada a ponto de restringir a iniciativa; (2) deve ser desejável, no sentido de atender aos interesses legítimos e aos valores de todos os *stakeholders* e (3) deve ser factível, ou seja, implementável. (KLUYVER; PEARCE II, 2007, p, 10).

Gonçalves, Filho e Neto (2006), esclarecem que a visão é um direcionador que guia constantemente as organizações, com destino ao futuro, a qual está embasada nos padrões mentais do empreendedor. Com isso, pode-se afirmar que a visão e a missão são complemento uma da outra, elaboradas juntamente com o mesmo propósito.

### 2.7.1.1.3 Valores

Para as organizações, é necessário a determinação dos valores que conduzem sua gestão, pois os mesmos influenciam qualitativamente seu desenvolvimento e seu planejamento estratégico. Não é possível julgar como certo ou errado quanto à definição de valores, seja como for, se for verdadeiro, refletirá o comportamento da empresa. Hartmann (2005, p. 41) enfatiza,

a finalidade é estimular ou motivar as pessoas a querer estar naquele empreendimento, pois “ele têm valores”. O Conjunto de Valores contido na Filosofia de um empreendimento é a fonte geradora dos benefícios a serem obtidos por todas as partes interessadas. Valor gera benefício e este gera energia positiva sob forma física ou abstrata.

Conforme Oliveira (2004, p. 67) os “valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecer sustentação para todas as suas principais decisões.” Desta forma, pode-se dizer que os valores definem o comportamento e os princípios que a organização acredita ser essencial para a mesma, ajudando-a nas prioridades.

Os valores devem refletir tudo aquilo que as lideranças da empresa julgam importante ou acreditam para a gestão e o desenvolvimento do negócio e que nortearão o comportamento de todos os gestores e colaboradores da organização. (PARISI; MEGLIORINI, 2011, p. 104).

Os valores de uma empresa são designados com o objetivo de motivar as pessoas a fazerem parte daquele empreendimento, como colaboradores, acionistas, fornecedores, clientes, entre outros. Motivação esta por razão do negócio possuir valores, assim a empresa possui um destino a ser traçado e objetivos para serem alcançados, estimulando todos aqueles que a rodeiam.

#### *2.7.1.1.4 Análise Interna (Pontos Fortes e Fracos)*

A análise interna é realizada com o intuito de identificar pontos fortes e fracos da empresa em questão. Estes podem incluir habilidades, recursos organizacionais, vantagens ou desvantagens do posicionamento, competências, entre outros pontos. De acordo com Oliveira (2004, p. 101),

a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição, produto versus mercado.

Além dos pontos fortes e fracos, a organização deve levar em consideração os pontos neutros pesquisados, estes são aqueles que não trazem desvantagens nem qualidade para a mesma. Oliveira (2004) deixa claro que para estabelecer estes três pontos, o responsável da análise deverá seguir alguns

aspectos, tais como abrangência do processo, obtenção de informações, níveis de controle e avaliação entre os demais. Hartmann (2005, p. 147) define:

**Pontos Fortes:** Fatores internos de um certo Negócio que apresentam condições favoráveis para a melhoria dos resultados.

**Pontos Fracos:** Fatores internos ou parte de um certo Negócio que apresentam condições desfavoráveis para a melhoria dos resultados.

**Pontos Neutros:** Fatores internos ou parte de um certo Negócio de difícil identificação do impacto sobre os resultados.

Para destacar os pontos fortes e fracos de uma organização, é necessário realizar uma análise criteriosa, com total seriedade e realidade. Desta forma, obtém-se um resultado eficiente para o planejamento. Sugere-se levar em consideração, no momento de avaliar os pontos fortes e fracos, os seguintes tópicos do Quadro 10.

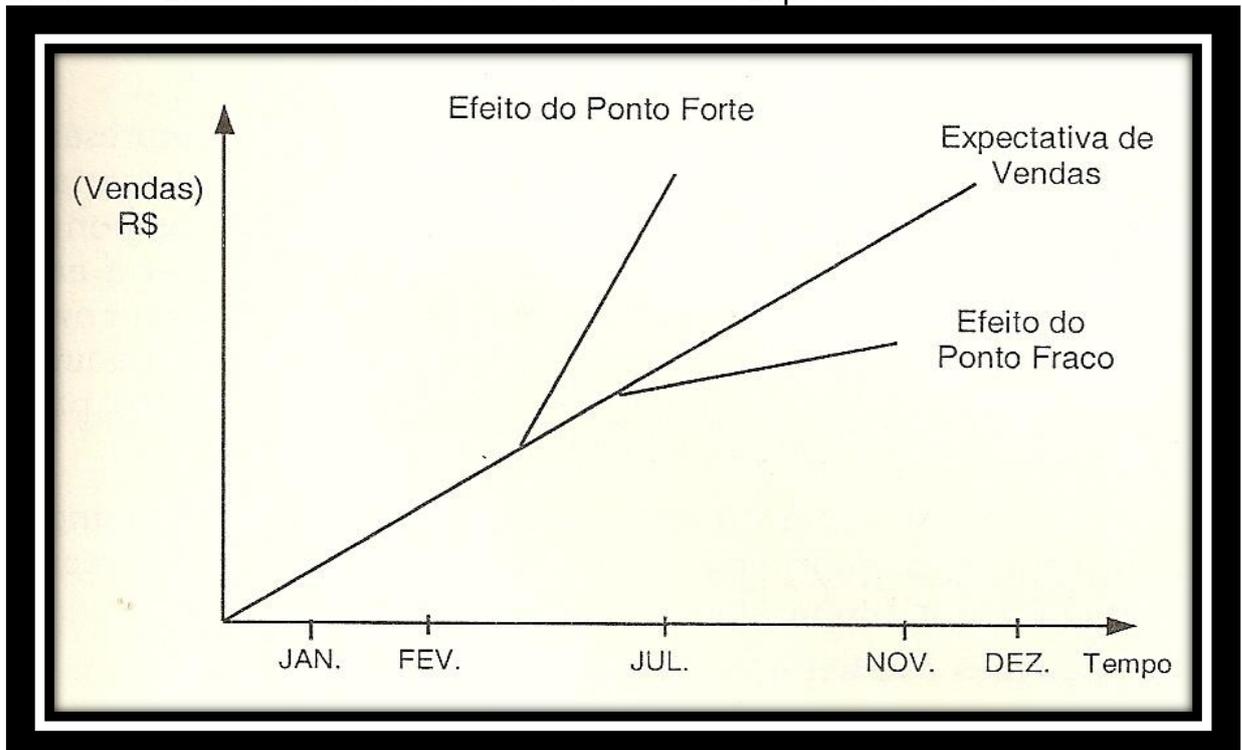
Quadro 10 - Pontos Fortes e Pontos Fracos

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
• Competências essenciais em áreas-chave.	• Sem uma direção estratégica clara.
• Recursos financeiros adequados.	• Instalações obsoletas.
• Boa imagem junto aos compradores.	• Lucratividade baixa porque...
• Estratégias das áreas funcionais bem concebidas.	• Ausência de algumas habilidades ou competências-chaves.
• Acesso à economias de escala.	• Ineficiência no monitoramento de implementações de estratégias.
• Isolamento (pelo menos em parte) das fortes pressões competitivas.	• Afetada por problemas operacionais internos.
• Tecnologia patenteada.	• Linha de produtos pouco diversificada.
• Vantagens de custo.	• Imagem pobre no mercado.
• Campanhas publicitárias melhores.	• Fraca rede de distribuição.
• Habilidade de inovação de produtos.	• Habilidades de marketing abaixo da média.
• Gestão comprovadamente eficaz.	• Incapaz de financiar mudanças necessárias em estratégia.
• À frente na curva de aprendizado.	• Custo total unitário mais alto em relação à competidores importantes.
• Melhor capacidade de produção.	

Fonte: Adaptado de Kluyver e Pearce II (2007, p. 89)

Valadares (2002) enfatiza que os pontos fortes são favoráveis à empresa, diante às ameaças e oportunidades do ambiente, e já os pontos fracos limitam a organização perante as mesmas. Desta forma, observa-se no Gráfico 3, os efeitos destes pontos sobre as expectativas de vendas.

Gráfico 3 - Efeitos de Pontos Fortes e Fracos sobre Expectativas de Vendas



Fonte: Valadares (2002, p. 49)

Os pontos fracos e fortes, na grande maioria, são controláveis pela empresa. Como verificado no Gráfico 3, trazem expressivas interferências sobre as vendas, podendo-as elevar ou decaírem. Estes pontos, quando deparados lado a lado com as oportunidades de mercado e ameaças, estabelecerão influências significáveis na estratégia mais adequada para a organização em questão.

#### 2.7.1.1.5 Análise Externa (Ameaças e Oportunidades)

A análise do mercado é essencial para o andamento do negócio, pois assim consegue-se visualizar oportunidades e ameaças que circundam a organização analisada. É necessária a verificação de componentes do ambiente externo que influenciam a empresa, e logo depois analisá-los, destacando quais são ameaças e quais são oportunidades.

[...], toda organização é um sistema aberto e, por isto, sofre influências externas. Portanto, uma empresa já constituída e que tenha definido sua missão deve estar sempre atenta ao que a cerca, analisando o ambiente com frequência, [..]. No caso de uma empresa nova, o empreendedor deverá realizar a análise do ambiente externo concomitantemente com a elaboração da visão, [...]. (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p.57).

Esta análise auxilia na verificação de tendências de mercado, a mesma deve levar em consideração vários fatores como os econômicos, políticos, tecnológicos, entre outros. Destaca Oliveira (2004, p. 92) que,

a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos *versus* mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produtos *versus* mercados desejada no futuro.

Através da análise externa, a empresa consegue visualizar a posição do seu desenvolvimento em relação ao mercado competitivo. Quando a análise demonstra que a organização está acima ou no patamar do mercado, apresenta-se um ótimo sinal, caso contrário a mesma não está seguindo seu objetivo traçado. Hartmann (2005, p. 146) define,

**Oportunidades:** Situações ou fatores externos com variabilidade que criam condições favoráveis para a melhoria dos resultados do Negócio, podendo ser aproveitadas ou não.

**Ameaças:** Situações ou fatores externos com variabilidade que criam condições desfavoráveis para a melhoria dos resultados do Negócio, podendo ser neutralizadas ou não.

O reconhecimento de uma oportunidade proporcionalmente utilizada, pode trazer lucro para a organização, em contrapartida, uma ameaça não administrada também pode acarretar redução dos lucros ou prejuízos. Através do Quadro 11, é possível visualizar exemplos de oportunidades e ameaças organizacionais.

Quadro 11 - Oportunidades e Ameaças

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidade de servir grupos adicionais de consumidores ou expandir para novos mercados ou segmentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrada de concorrentes estrangeiros com custos menores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Formas de expandir linhas de produtos para atender a um maior leque de necessidades dos consumidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crescimento das vendas de produtos substitutos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de transferir técnicas ou know-how tecnológicos para novos produtos ou negócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crescimento mais lento do mercado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Integração para a frente ou para trás na cadeia de valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mudanças adversas no câmbio e nas políticas de comércio exterior de outros países.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Menores barreiras comerciais em mercados estrangeiros atraentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requisitos regulatórios onerosos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Complacência entre empresas rivais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vulnerabilidade a recessões e ciclos de negócios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidade de crescer rapidamente por causa de fortes aumentos na demanda de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crescente poder de barganha de clientes ou fornecedores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Surgimento de novas tecnologias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mudanças nas preferências e necessidades dos compradores, e demográficas adversas.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Kluyver e Pearce II (2007, p. 89)

Valadares (2002) elucida que as ameaças apresentam impactos e intensidades diferentes entre cada empresa, embora sejam variáveis comuns a todas. Da mesma forma, as oportunidades podem não ser percebidas ou utilizadas por diferentes organizações, mesmo estando disponíveis para todas. Deve-se levar em consideração que uma ameaça para certa empresa pode ser uma grande oportunidade para outra empresa oposta, assim mesmo que inseridas em um cenário igual, cada organização possui suas peculiaridades.

### 2.7.1.1.6 Objetivos

Um dos pontos de partida para o planejamento estratégico é a definição dos objetivos empresariais. Após verificar a missão, visão e seus valores organizacionais, objetivos devem ser elaborados e traçados para poder desenvolver um planejamento condizente.

Para Oliveira (2002, p. 160) “os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultado futuro que o executivo pretende atingir, [...] relaciona-se a tudo que implica a obtenção de um fim ou resultado final.” Toda organização quando criada, possui um objetivo a ser alcançado por meio deste investimento.

Os objetivos empresariais, quando bem fixados, deverão conduzir as pessoas, sejam empresários, gerentes e funcionários, a identificá-los com os próprios objetivos pessoais e profissionais como forma de interação e de desafio motivador para o conjunto indivíduo-empresa. Razão esta fundamental para divulgação e o perfeito entendimento dos mesmos no seio da organização. (VALADARES, 2002, p. 66).

Em relação à definição dos objetivos, estes devem recair sobre os principais setores da organização, para assim facilitar os responsáveis pelas tomadas de decisões. Desta forma, Peter Ducker (1975, p. 108-109 apud VALADARES, 2002, p. 66) destaca quais os principais setores que merecem atenção no momento da formulação dos objetivos:

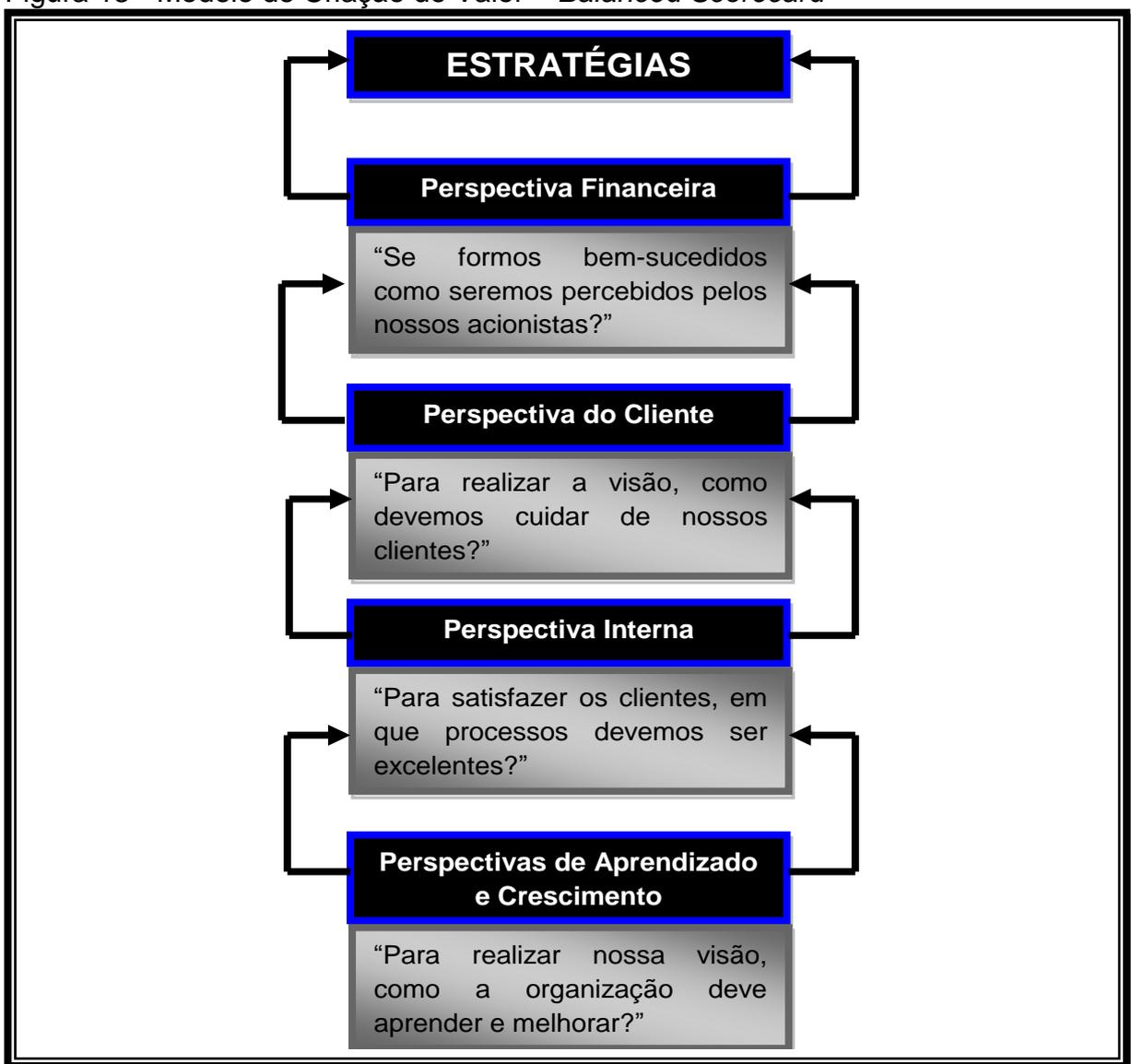
- Marketing e Vendas;
- Inovação;
- Recursos Humanos;
- Recursos Financeiros, Físicos;
- Produtividade;
- Responsabilidade Social;
- Lucratividade.

Através dos setores elencados, todo o âmbito organizacional será englobado, ocorrendo o desenvolvimento dos objetivos para toda empresa. Com isso, será designado o que é desejado como objetivos, sempre observando a harmonia com a missão, se são realísticos, claros, específicos, desafiadores e possuem prioridades a serem estabelecidas, incluindo-se nas desenvolvimentos do planejamento estratégico.

### 2.7.1.1.7 Mapa estratégico

O processo estratégico de uma organização é desenvolvido com o intuito de criar valores para o empreendimento, o qual enriquece a organização na visão dos clientes e seus *stakeholders*. Desta forma, o setor privado busca atender as necessidades dos clientes-alvos, ou seja, pessoas que se beneficiam dos seus serviços. Visualizando a Figura 13, consegue-se verificar um modelo para a obtenção das estratégias, conhecido como *Balanced Scorecard*<sup>10</sup>.

Figura 13 - Modelo de Criação de Valor – *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 08)

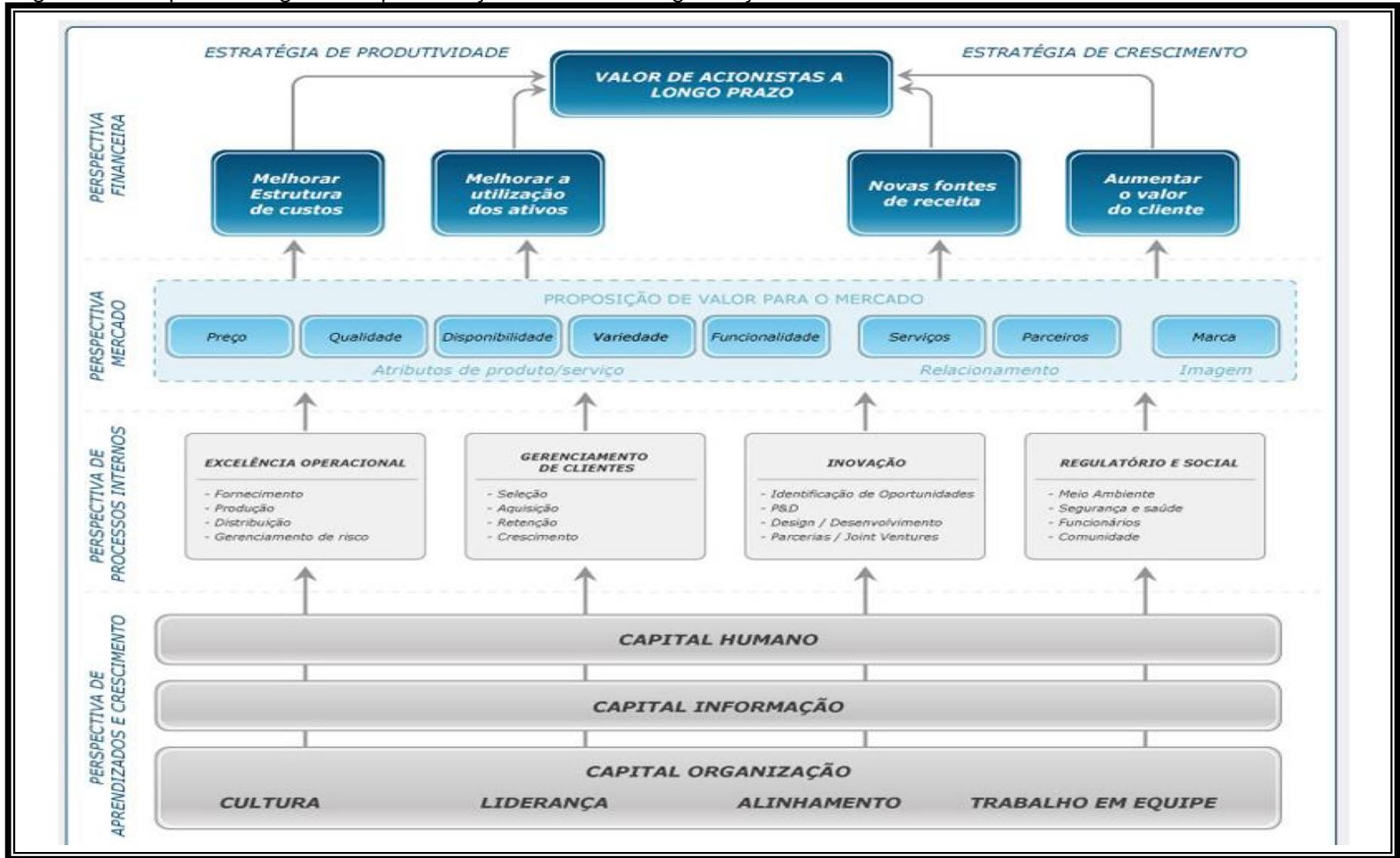
<sup>10</sup> *Balanced Scorecard*: é um sistema de mensuração de desempenho estratégico, desenvolvido por Robert S. Kaplan e David P. Norton, para ajudar organizações a atingirem resultados levando a estratégia até os diversos pontos da organização. (CARDOSO; MARIO; AQUINO, 2007, p. 361).

O *Balanced Scorecard* oferece exatamente o que é necessário para a inspiração das estratégias que criam valor para um empreendimento. Para que este seja desenvolvido, os gerentes precisam traduzir de maneira clara e ampla a missão da organização, sempre voltada aos clientes. Desta forma Kluver e Pearce II (2007, p. 29) definem,

o Balanced Scorecard é um conjunto de medidas que propõem a fornecer a estrategistas uma visão rápida, mas ainda assim abrangente, dos negócios [...]. Desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, o Scorecard impele os gerentes a olhar seu negócio, sob as seguintes perspectivas: clientes, competência da empresa (processos internos), inovação e aprendizado, e finanças. Ele fornece respostas para quatro perguntas básicas: (1) Como os clientes nos veem? (2) Em que devemos ser excelentes? (3) Podemos continuar a melhorar e criar valor? (4) Como parecemos aos olhos de nossos acionistas?

O *Balanced Scorecard* contém vários elementos importantes que desenvolvem relações de causa e efeito. Assim, os executivos entraram em discussão para a criação de uma representação gráfica destas estratégias, então foi formulado o Mapa Estratégico. Desta forma, Kaplan e Norton (2004, p. 10) afirmam, “hoje percebemos que o mapa estratégico, representação visual das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia de uma organização, é tão importante quanto o próprio Balanced Scorecard para os executivos.” Observa-se na Figura 14, um modelo de mapa estratégico, evolução na Figura 13 (BSC).

Figura 14 - Mapa Estratégico – Representação de Como a Organização Cria Valor



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004, p. 11)

Pode-se observar no modelo apresentado que este contempla todo âmbito estratégico da empresa, demonstrando um nível abrangente de detalhes que melhora a lucidez e o foco estratégico. António e Rodrigues (2006) elencam que o mapa estratégico é um forte instrumento de comunicação; por meio deste, é realizado de forma simples, a integração central da mensagem fundamental da empresa, mediante este exercício de síntese, é possível deixar a estratégia mais explícita. Kaplan e Norton (2004, p. 10) destacam,

[...], qualquer que seja o método utilizado, o mapa estratégico fornece uma maneira uniforme e consiste de descrever a estratégia, que facilita a definição e o gerenciamento dos objetivos e indicadores. O mapa estratégico representa o elo perdido entre a formulação e a execução da estratégia.

Por meio do mapa estratégico, passa a ser viável o estabelecimento da ligação entre a formulação e a implementação da estratégia, demonstrando ainda como esta pode ser executada. O mapa estratégico baseia-se em alguns princípios, estes são: a estratégia equilibra forças contraditórias; a estratégia baseia-se em proposição de valor diferenciada para os clientes; cria-se valor por meio dos processos internos; a estratégia compõe-se de temas complementares e simultâneos; e o alinhamento estratégico determina o valor dos ativos intangíveis. (KAPLAN; NORTON, 2004).

Por meio dos princípios, os mapas estratégicos são elaborados e possibilitam aos colaboradores e usuários do mesmo a compreensão do negócio organizacional. Desta forma, António e Rodrigues (2006) destacam que o mapa estratégico ajuda aos usuários definir:

- a) Os objetivos estratégicos;
- b) Os novos mercados alvo;
- c) A proposição de valor única (atual e futura), que atraia, retenha e fidelize os clientes;
- d) As inovações (em valor, em produtos e serviços, nos modelos de negócio), que possibilitem a sobrevivência da organização;
- e) O investimento em capital humano, capital físico, e infraestruturas de tecnologias de informação e de comunicação.

Com a elaboração do mapa estratégico, o mesmo permite a organização auxílio gerencial e nos processos de planejamento, onde por meio de seus ativos

intangíveis, relacionado ao aprendizado e crescimento, são alcançados melhor desempenho dos processos internos. Perante a utilização do mapa estratégico se constrói o eixo do sistema gerencial, implantando as estratégias com maior eficácia, eficiência e rapidez.

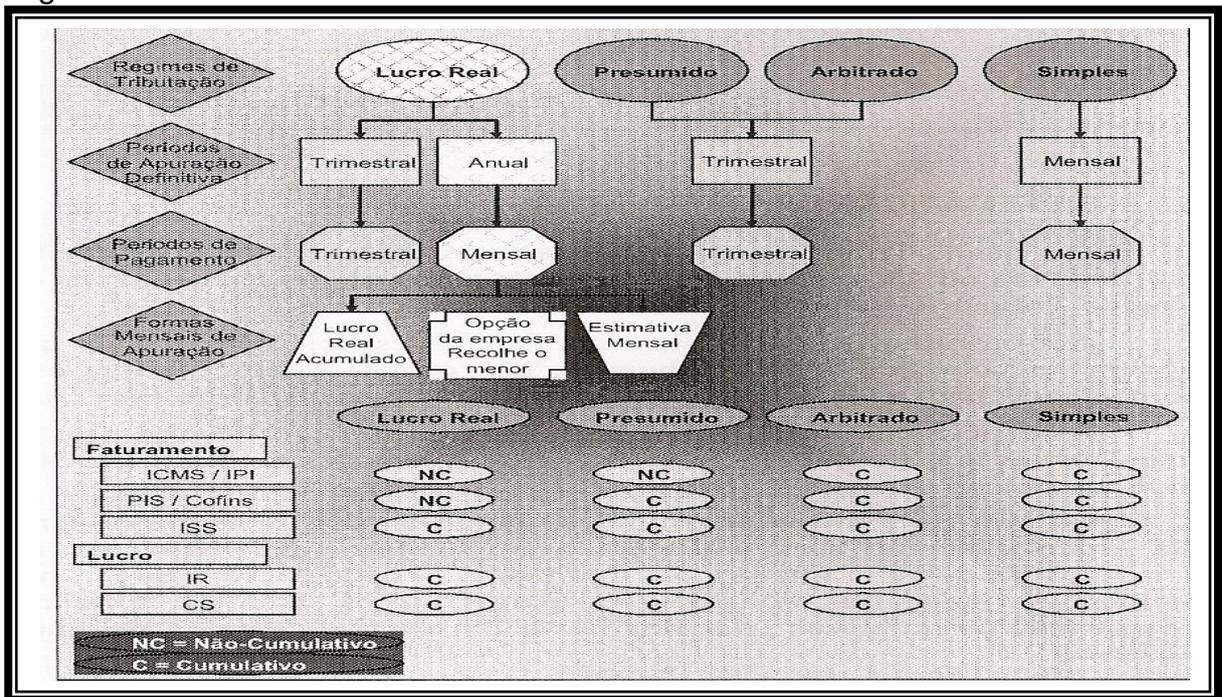
2.7.1.2 Planejamento tributário

A carga tributária brasileira é muito elevada; visto esta questão, os contribuintes procuram formas para proteger seus negócios. Desta maneira, pode-se deixar claro que o empresário possui três alternativas: o planejamento, a sonegação ou a efetuação de pagamentos onerosos. Ressalta-se que sem dúvidas, a melhor opção é utilizar-se da primeira alternativa. Lunkes (2007, p. 183) disserta,

no Brasil, realizar um bom planejamento tributário é fundamental para o sucesso de qualquer empresa. O país apresenta uma legislação abrangente e muitas vezes confusa decorrente das diferentes possibilidades e formas de tributação. Isso deflagra nas empresas muitas alternativas de tributação, necessitando, assim, de estudos para escolher a melhor forma.

Através da Figura 15 apresentada a seguir, é possível a visualização do funcionamento do sistema tributário brasileiro.

Figura 15 - Funcionamento do Sistema Tributário Brasileiro



Fonte: Carlin (2008, p. 58)

Por meio da elaboração do planejamento tributário, torna-se viável a verificação da melhor forma de tributação para a empresa em questão, sendo possível organizar e aperfeiçoar os recursos, objetivando desta maneira a redução de custos com tributos. Carlin (2008) afirma que o planejamento tributário pode ser interpretado como a busca pela economia de tributos dentro do contexto legal, tendo procedimento lícito adotado.

O planejamento tributário também pode ser conhecido como Planejamento fiscal, Elisão fiscal, Evasão Lícita, Elisão Legal, Economia Fiscal e Engenharia Fiscal. Lunkes (2007, p. 186) enfatiza que “para o contador gerencial é importante conhecer a tributação para incluí-la como fator-chave na tomada de decisão. Em muitos casos, as decisões tributárias são relevantes e tem um grande impacto no resultado final da empresa.” É com o objetivo de minimizar este impacto que o planejamento tributário é desenvolvido e, cuidadosamente executado por muitas organizações.

Young (2005) entende que o planejamento consiste em observar a legislação pertinente e optar ou não, pela ocorrência do fato gerador. Pode-se destacar que este é o processo de escolha de ação ou omissão, lícita não simulada, anterior à ocorrência do fato gerador, que visa de forma direta ou indireta, economia tributária e a não geração de contingências futuras.

Desta forma, Carlin (2008, p. 29) destaca como objetivos do planejamento tributário: “reduzir eficazmente a carga tributária; melhorar o resultado das operações; e aproveitar as oportunidades que a legislação pode proporcionar.” Complementa Amaral (2000 apud LUNKS, 2007) que a finalidade do planejamento tributário são três: evitar a incidência do tributo; reduzir o montante do tributo; e retardar o pagamento do tributo. Desde que efetuado com respeito às normas legais, o planejamento tributário jamais resultará em penalidade ao administrador.

Está comprovado que o Brasil possui uma carga tributária muito elevada. Desta forma, o planejamento tributário é um artifício utilizado como forma preventiva, que busca a economia tributária por meios legais e cargas menos onerosas. (YOUNG, 2005). Assim, este planejamento passou a ser uma ferramenta de auxílio às organizações, legalmente prevista em lei. Esta possibilita às empresas, dentro da legalidade, escolher a forma de apuração de tributos mais vantajosa para as mesmas.

Este planejamento possui importante papel nas estratégias e finanças das empresas, pois existem casos perceptíveis em balanços que os encargos referentes a impostos, taxas e contribuições são mais representativos que o custo gerado pela produção. (CARLIN, 2008). Enfatiza-se desta forma, que é aceitável este planejamento, o qual vai em prol da redução de custos tributários na entidade, e que ao mesmo tempo, apresenta-se de maneira correta perante a legislação vigente.

### **2.7.2 Sistema orçamentário**

O orçamento é um processo do planejamento estratégico que engloba todas as áreas da empresa, onde este consiste em expressar formalmente e quantitativamente os objetivos da organização. Este ainda necessita de uma diversidade de pessoas envolvidas, pois assim participarão colaboradores de todos os setores que compõem a entidade. Esta ferramenta utilizada no planejamento é basicamente composta de previsões. Destaca Lunkes (2007, p. 14) que,

o processo orçamentário envolve a elaboração de planos detalhados e objetivos de lucro, previsão das despesas dentro da estrutura dos planos e políticas existentes e fixação de padrões definidos de atuação para indivíduos com responsabilidade de supervisão.

É neste processo do planejamento que são realizados os cálculos dos gastos em virtude de qualquer modificação na empresa, prevendo de forma estimada, receitas e despesas. Quem vai executar o orçamento é que deve planejá-lo. Assim afirmam Passarelli e Bomfim (2003, p. 450) que,

[...] gerentes não poderão, jamais, elaborar um orçamento eficiente sem que um rigoroso trabalho prévio de coordenação seja desenvolvido. Na ausência dessa coordenação, cada um faria o seu orçamento em conformidade com suas próprias previsões e, em consequência, teríamos uma série de orçamentos parciais descoordenados entre si e desvinculados da estratégia global definida ou desejada pela administração central da empresa. É, portanto, indispensável que essa estratégia global e os demais detalhes operacionais, que servirão de elementos coordenadores, sejam formalmente comunicados a cada gerente,[...].

Empresários e administradores que não utilizam do processo orçamentário, acreditam que são donos de uma liberdade empresarial, pois não possuem um comprometimento de seguir metas e objetivos futuros, podendo decidir

onde vão e mudar de rumo a qualquer momento. Conforme apresenta Lunkes (2007), é melhor chegarmos aonde queremos e não em qualquer lugar. O orçamento contempla gastos e trabalhos conscientes das três frentes principais para adequação das despesas que são contingenciar, controlar e organizar, de maneira que a receita prevista possa produzir o resultado positivo esperado.

Conforme Brookson (2000 apud LUNKES, 2007), o planejamento e o controle da empresa auxiliam a coordenação das ações dos líderes de diferentes setores, estabelecendo um compromisso com os objetivos da empresa, e assim conferem autoridade ao gestor de cada área para realizar despesas e fornecer metas de receitas de forma clara. Destaca-se desta forma no Quadro 12, os seis objetivos principais do orçamento.

Quadro 12 - Os Seis Objetivos Principais do Orçamento

<b>OBJETIVOS</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>PLANEJAMENTO</b>	Auxiliar a programar atividades de um modo lógico e sistemático que corresponda à estratégia de longo prazo da empresa.
<b>COORDENAÇÃO</b>	Ajudar a coordenar as atividades das diversas partes da organização e garantir a consistência dessas ações.
<b>COMUNICAÇÃO</b>	Informar mais facilmente os objetivos, oportunidades e planos da empresa aos diversos gerentes de equipes.
<b>MOTIVAÇÃO</b>	Fornecer estímulos aos diversos gerentes para que atinjam metas pessoais e da empresa.
<b>CONTROLE</b>	Controlar as atividades da empresa por comparação com os planos originais, fazendo ajustes onde necessário.
<b>AVALIAÇÃO</b>	Fornecer bases para a avaliação de cada gerente, tendo em vista suas metas pessoais e as de seu departamento.

Fonte: Brookson (2000 apud LUNKES, 2007, p. 33)

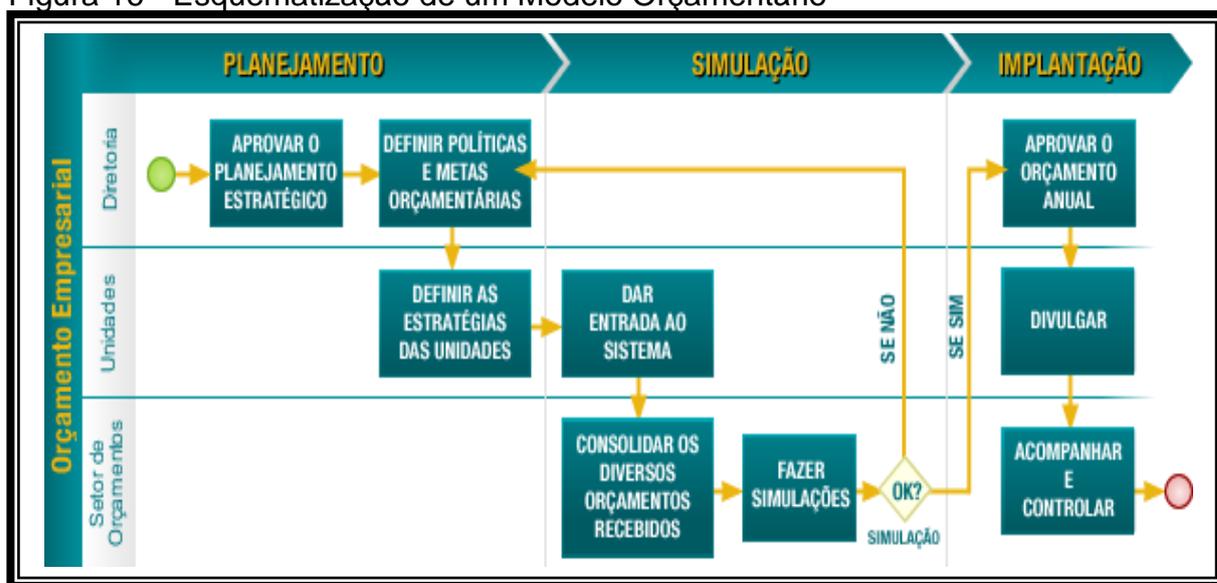
O processo orçamentário, quando utilizado de forma correta e coerente, segundo Boisvert (1999 apud LUNKES, 2007) tem a capacidade de permitir que se estabeleçam planos de investimentos, prever a necessidade de mão-de-obra, podendo prepará-la, assegurar o prosseguimento dos planos, reavaliar os objetivos e as estratégias organizacionais, desenvolver orçamentos financeiros, ajustes no

orçamento da produção e global, entre outros pontos que auxiliam constantemente no desenvolvimento positivo da organização.

O orçamento é o plano financeiro para implementar a estratégia da empresa para determinado exercício. É mais do que uma simples estimativa, pois deve estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Contém prioridades e a direção da entidade para um período e proporciona condições de avaliação do desempenho da entidade, suas áreas internas e seus gestores. (FREZATTI, 2009, p. 46).

As empresas podem usar diferentes formas de organizar seus orçamentos e atribuir responsabilidades. Porém, existe a necessidade de realizar distinções destacando políticas e métodos para a elaboração deste procedimento dentro da organização. Desta forma, apresenta-se na Figura 16, um exemplo de esquematização orçamentária de possível utilidade.

Figura 16 - Esquematização de um Modelo Orçamentário



Fonte: Adaptado de Passarelli e Bomfim (2003)

Em concordância com Fernandes (2005), o orçamento é parte do planejamento estratégico, e visa prever ou projetar para um período predeterminado, as receitas e despesas, englobando uma visão realista da organização, procurando reproduzir de maneira antecipada as operações empresariais. Desta forma, é possível verificar que o orçamento é um plano com foco administrativo e financeiro, que abrange todos os setores de uma organização.

Podem-se considerar inúmeras as vantagens do orçamento, dentre as mais significativas, Lunkes (2007, p. 195-196) destaca as seguintes:

- Análise antecipada das estratégias, objetivos e políticas da empresa;
- Força a comunicação ao longo da organização;
- Força a administração a focalizar no futuro, não sendo dispersas por problemas que a organização enfrenta diariamente;
- Pode os gestores identificar e eliminar gargalos ou restrições;
- Pode aumentar a coordenação das atividades organizacionais e ajuda a atingir as metas;
- Pode definir metas específicas e os objetivos que podem, se tornar pontos de referência ou padrões de desempenho para avaliar desempenho futuro;
- Resulta em uma maior consciência de gestão da empresa nas operações globais e o impacto de fatores externos nessas operações, como tendências econômicas;
- Motiva pessoal ao longo das organizações a conhecer objetivos e metas planejadas.

Entretanto, este processo também possui imperfeições, conforme Passarelli e Bomfim (2003), não se pode esquecer de que o orçamento é um instrumento da administração, nunca podendo ser substituto do administrado, onde o quadro de funcionário não deve ser mexido em consequência de sua utilização. Outro ponto a ser destacado é que o orçamento é baseado em previsões, onde o controle e sua eficácia serão adquiridos quando as previsões forem desenvolvidas de maneira criteriosa.

#### 2.7.2.1 Tipos de orçamento

O projeto orçamentário possui tratamento diferenciado conforme a necessidade da empresa, onde podem ocorrer alterações nas previsões que atendem ao período e na maneira utilizada para controle. Desta forma, apresentam-se por meio do Quadro 13, alguns tipos de orçamento com os seus conceitos.

Quadro 13 - Tipos de Orçamento

ORÇAMENTO	CONCEITO	AUTOR
<b>CONTÍNUO</b>	É baseado em um prazo movente que se estende em função de um período fixo. Quando um período termina, outro é acrescentado ao final do ciclo. Esse orçamento geralmente é elaborado em 12 meses. Quando o mês atual termina, outro é acrescentado no futuro.	Lunkes (2007, p. 75)
<b>INCREMENTAL</b>	[...] baseia-se no princípio de que o gasto ocorrido com uma despesa de um período anterior servirá de base para se orçar essa despesa para o ano seguinte.	Fernandes (2005, p. 21)
<b>BASE ZERO</b>	Exige que os gestores estimem as vendas, a fabricação e outras peças orçamentárias como se as operações estivessem começando da estaca zero.	Warren, Reeve e Fess (2001 apud, LUNKES, 2007, p. 87)
<b>PERPÉTUO</b>	[...] utiliza a metodologia que propõe a sua previsão baseada nas relações de causa e efeito entre os diversos processos, identificando as inter-relações entre as atividades da empresa e definindo como elas influenciam na expectativa de resultado final de suas operações. Nesse tipo de orçamento, não se leva em conta um período orçamentário.	Fernandes (2005, p. 21)
<b>ATIVIDADE</b>	[...] é um plano quantitativo e financeiro que direciona a empresa a focalizar atividades e recursos visando atingir objetivos estratégicos.	Lunkes (2007, p.123)
<b>FLEXÍVEL</b>	[...] inclui dados unitários de renda e de gastos que permitam ajustá-lo, em qualquer momento, às condições reais ou revisadas dos volumes de produção e de vendas.	Passarelli e Bomfim (2003, p. 240)
<b>PROJETO</b>	[...] muito utilizado nas empresas onde os investimentos, a maturação e a complexidade de cada projeto são de altos valores, o que impõe um tratamento individualizado e bem controlado para que os resultados operacionais sejam bem administrados. Para cada projeto deve ser preparado e controlado um orçamento específico, que será agregado ao orçamento geral da empresa.	Fernandes (2005, p. 22)
<b>EMPRESARIAL</b>	O projeto orçamentário baseava-se na construção do maior nível de premissas possíveis, partindo do planejamento empresarial e buscando montar o orçamento no maior nível de detalhes possíveis, para um período não muito longo, capaz de refletir os resultados das organizações para um ano.	Fernandes (2005, p. 22)

Fonte: Fernandes (2005, p. 21-22); Lunkes (2007, p. 75, 123); Passarelli e Bomfim (2003, p. 240); e Warren, Reeve e Fess (2001 apud, LUNKES, 2007, p. 87)

Como apresentado, os tipos de orçamentos modificam-se em períodos e maneiras de controles, onde cada organização deve verificar qual destes melhor enquadra-se em seu processo operacional e administrativo. Após realizar a definição de qual tipo de orçamento empregar à organização, pode-se então desenvolver seu orçamento por base no modelo escolhido, porém devem-se utilizar dados que sejam de realidade da mesma, para assim chegar aos objetivos esperados.

#### 2.7.2.2 Elaboração do orçamento

O orçamento é baseado em pesquisas e análises que resultaram em metas que contribuiriam para o crescimento sustentável da empresa. Este apoia o planejamento, execução e controle do mesmo, sendo assim a parte principal dos sistemas de controle gerencial. Passarelli e Bomfim (2003, p. 51) apresentam que, “nas empresas industriais, comerciais e de serviços, cujo objetivo final consiste sempre na comercialização de um determinado produto, ou serviço, o orçamento de vendas representa o ponto de partida de todo o processo orçamentário.” A partir do orçamento de venda, os demais orçamentos são elaborados conjuntamente e coerentes entre si.

Apesar das vantagens que o orçamento possui, este demonstra algumas limitações, destacadas por Lunkes (2007), como tempo de execução e elaboração muito longa, condicionamento nas forças de poder da organização, ações e reações indesejáveis, incluindo antiéticas dos colaboradores, visão apenas financeira e, em alguns períodos, desmotivação dos funcionários.

No que diz respeito ao grau de exatidão, a elaboração do orçamento costuma trazer dificuldades, pois este é influenciável pelas variações citadas por Passarelli e Bomfim (2003), como a falta de estatísticas adequadas, flutuações de mercado, sazonalidade, falta de informações detalhadas sobre planos da competição, diversidade de produtos, reação do consumidor. Atualmente, são adotados métodos mais eficientes e elaborado por pessoas com maior experiência, possuir ainda uma margem de erros de apenas 1% ou 2% não é raro.

### *2.7.2.2.1 Premissas e peças orçamentárias para elaboração do orçamento*

Para começar a desenvolver o plano orçamentário, como este é baseado em previsões, é necessário que se desempenhe um estudo no mercado atuante para a verificação das tendências e probabilidades de negócios que podem ser realizados pela empresa em questão. Logo em seguida, passa-se para a análise dentro da organização trabalhada, destacando assim Fernandes (2005, p. 29) que,

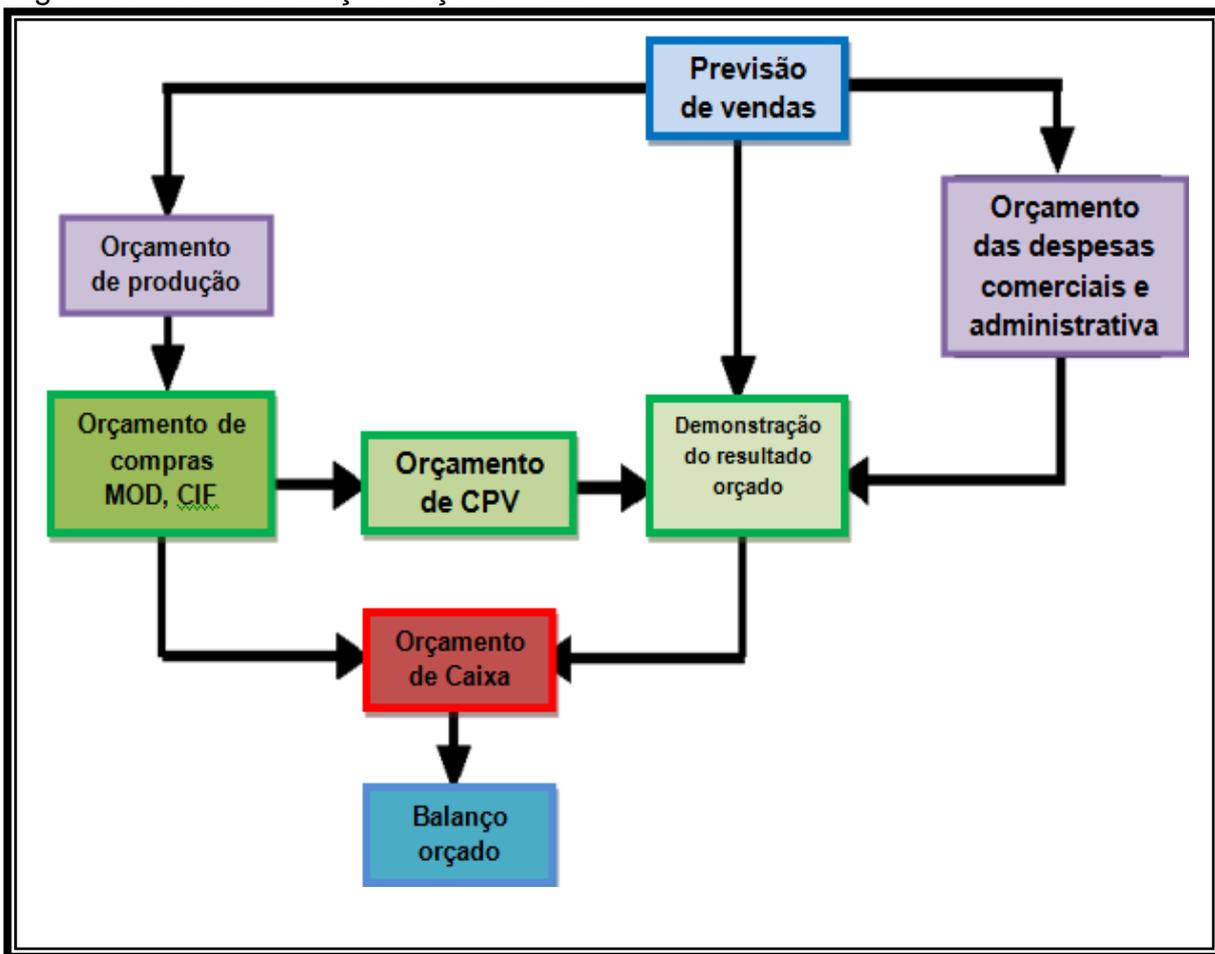
para a elaboração do orçamento é importante que a política, diretrizes, objetivos e metas estejam bem definidas pela administração, de forma que o orçamento seja projetado. Cada centro de responsabilidade, dentro de cada Diretoria, deve receber tais informações pertinentes às suas atividades, de modo a projetar o seu orçamento.

As premissas devem ser elaboradas por pessoas do setor que as aplicaram, porém de modo geral devem possuir sempre informações interligadas, pois o orçamento é composto por diferentes setores, que unidos constituem uma organização. Em relação às premissas Frezatti (2009, p. 52) enfatiza que,

são também denominadas de pressupostos, uma vez que são definidas por alguém na empresa antes de o processo de planejamento ser iniciado. Devem ser, de alguma forma, resultado de algum nível de consenso entre os gestores. De qualquer maneira, as premissas utilizadas pela organização, independentemente de quem as concebeu, são premissas da administração, devendo ser por ela assumidas.

Findada a análise de mercado e preparadas as informações para a construção do sistema orçamentário, o passo seguinte é a constituição das premissas para elaboração do orçamento. Quanto mais pontos forem estudados para a preparação do orçamento, mais preciso será o planejamento. Apresenta-se a seguir a Figura 17, demonstrando a sistematização das peças orçamentárias normalmente utilizadas após elaboração das premissas.

Figura 17 - Sistematização Orçamentária



Fonte: Adaptada de Sanvicente e Santos (2009)

Como todo planejamento, o sistema orçamentário também é desenvolvido através de etapas que são interligadas, gerando um processo coerente e de possível aplicabilidade. Apresenta-se o Quadro 14, que contém a definição de algumas peças orçamentárias geralmente utilizadas na desenvoltura do orçamento, estas são baseadas em estudos previsíveis e são parte da elaboração do orçamento.

Quadro 14 – Previsões Orçamentárias (Peças Orçamentárias)

### ORÇAMENTO DE VENDA

A responsabilidade pela elaboração do orçamento de vendas cabe ao executivo máximo dessa área de operações, porém, dada a sua importância para toda a empresa, cabe à diretoria a sua revisão final e aprovação. Na elaboração do orçamento de vendas são consideradas variáveis de mercado consumidor, variáveis de produção, variáveis de mercado fornecedor e de trabalho e variáveis de recursos financeiros. Este é por fim apresentado em tabelas, nas quais são discriminadas as receitas, para o período considerado, individualizadas por produto, família de produtos, região geográfica, filiais da empresa.

Continua...

Conclusão.

### **ORÇAMENTO DE PRODUÇÃO**

Ele consiste basicamente em um plano de produção para o período considerado, visando atender às vendas orçadas e aos estoques preestabelecidos. Apresenta, por períodos de tempo, as quantidades de cada produto a serem fabricados. Em sua elaboração estão implícitas decisões de grande impacto sobre a lucratividade da empresa.

Obs.: No caso de empresas do ramo comercial, esta premissa passa a ser de compra para revenda, possuindo as mesmas exigências.

### **ORÇAMENTO DE CUSTO DE PRODUÇÃO**

Consiste na determinação do custo de produção. Esses custos podem ser classificados em três grandes categorias distintas: matéria-prima; mão-de-obra direta; e custos indiretos de produção. É neste orçamento que é realizado o orçamento de compras, elaborando o programa de obtenção das matérias-primas para atender ao plano de produção e estoques.

### **ORÇAMENTO DE DESPESAS ADMINISTRATIVAS E DE VENDAS**

As despesas administrativas incluem todas as despesas necessárias para a gestão das operações de uma empresa e também os itens relativos a pessoal, viagens, telefonemas, material de escritório, depreciação, seguros, taxas, energia elétrica, serviços prestados por terceiros. A elaboração dos orçamentos correspondentes, está a cargo dos diversos responsáveis pelos centros em que se encontra dividida a empresa. A elaboração e os posteriores controles do orçamento de despesas administrativas requerem que os seus participantes passem paulatinamente a levar em conta o efeito de suas ações em termos de cruzeiros e em vista das metas prefixadas.

### **ORÇAMENTO DE CAIXA**

Requer que se façam alguns ajustes nos orçamentos de receitas de despesas, até aqui elaborados. Isto é necessário porque o orçamento obedece, como a moderna contabilidade, ao princípio da competência do exercício, segundo o qual as receitas e os custos são atribuídos aos períodos de acordo com a data do fato gerador, e não com a data de recebimento ou pagamento. A preparação da projeção do fluxo de caixa permite a identificação dos excessos de caixa e possibilita a análise prévia das alternativas da aplicação desses excedentes.

### **ORÇAMENTO DE CAPITAL (INVESTIMENTO)**

Consideram aquelas despesas incorridas com aquisições de máquinas ou veículos, construções, modificações e transformações que tenham caráter de melhoria ou reposição da capacidade produtiva ou de prestação de serviços. Na elaboração deste envolve: a geração de propostas de investimento; a estimação dos fluxos de caixa das diversas propostas; a avaliação dos fluxos de caixa; a escolha de projetos com base em um critério de aceitação; a reavaliação permanente dos projetos de investimento já aceitos e em execução.

Fonte: Adaptado de Sanvicente e Santos (2009)

As premissas orçamentárias devem ser construídas a partir do planejamento estratégico; desta forma, o orçamento precisa estar alinhado aos planos estratégicos organizacionais. Assim, a empresa desenvolverá um orçamento projetado por meio do real cenário que seu empreendimento está inserido, e interligado junto a sua cultura organizacional.

#### *2.7.2.2.2 Demonstrativos contábeis projetados*

As projeções das demonstrações contábeis é um dos passos mais importantes do processo orçamentário, é onde ocorre a avaliação de todo o planejamento realizado. As projeções elaboradas anteriormente são reunidas, resultando na visão geral do que foi desenvolvido, podendo ou não ocorrer a aprovação do orçamento. Sanvicente e Santos (2009, p. 166) expõem,

se a projeção revelar, de acordo com o planejamento efetuado, que leva em conta as operações viáveis, dadas as condições presumidas, que a situação da empresa se deteriorará (por exemplo, em sua capacidade de pagamento de dívidas, em sua rentabilidade, ou em seus investimentos), a administração poderá solicitar aos responsáveis correspondentes que refaçam seus planos, de forma a permitir que os resultados esperados sejam atingidos, dentro das condições de operação esperadas.

Quando o orçamento planejado não refletir em resultados positivos, não existe possibilidade alguma de aplicação do mesmo na organização. Toda empresa trabalha com o objetivo de render lucros, aprovando um sistema contrário, estaria indo contra seus valores e a favor de sua decadência. Fernandes (2005) destaca que os modelos de demonstrativos preparados para a projeção orçamentária são:

- Projeção da Demonstração do Resultado do Exercício Orçamentário;
- Projeção do Demonstrativo dos Fluxos de Caixa do Exercício Orçamentário;
- Projeção do Balanço Patrimonial do Exercício Orçamentário.

Por meio da projeção destes demonstrativos, se verifica o possível resultado que a empresa almeja, implantando e executando o orçamento estudado e elaborado, onde as pessoas que o compuseram são de competência do empreendimento em questão.

### 2.7.2.2.3 Análise dos demonstrativos contábeis

Com a realização das projeções das demonstrações contábeis, é necessário desenvolver-se a análise dos mesmos, para que assim, relatórios sejam elaborados e estudados para meios de possível execução do plano. Os instrumentos utilizados são os de análise financeira. Sanvicente e Santos (2009, p. 167) enfatizam que incluem:

- a) Análise horizontal (comparação com os dados reais dos últimos cinco anos, por exemplo);
- b) Análise vertical (da demonstração de resultado, do balanço, de grupo de contas etc.);
- c) Índices operacionais e financeiros (índices de liquidez, de rentabilidade, de atividade);
- d) Relação de custo, volume e resultado;
- e) Demonstração das origens e aplicação de recursos;
- f) Demonstração percentual das despesas por natureza;
- g) Participação percentual por centro de custo.

Utilizando estes índices, é possível obter uma visão da situação financeira ou econômica da empresa. Conforme Fernandes (2005) o índice realiza uma relação entre contas ou grupos de contas das demonstrações financeiras, propondo evidenciar o determinado aspecto da situação do empreendimento. Estes índices, ao serem levantados, podem disponibilizar ao administrador uma ferramenta para a tomada de decisões.

Uma vez concluída a análise, Passarelli e Bomfim (2003) destacam que esta é registrada em um relatório, que é apreciado pela diretoria, onde conforme é apresentado o desempenho do resultado, destacando se os objetivos podem ser atingidos, este é aprovado pela alta administração, e então distribuído aos diversos segmentos da empresa. Caso contrário, ou seja, os objetivos não apresentam sucesso, os planos não são aceitos, e surge a seguinte questão: o que pode ser feito para melhorar o resultado? Assim, são revisadas algumas decisões, onde até mesmo grande parte do plano orçamentário poderá ser refeito.

### 2.7.2.3 Controle orçamentário

Estabelecidos os padrões, objetivos, metas, estratégias, políticas e projeções, então é acompanhado o processo conforme foi planejado. Logo após, é

efetuado a comparação do realizado com o orçado, chamado de controle orçamentário, o resultado do mesmo pode ser utilizado por vários usuários, desde a alta administração até um funcionário da área produtiva. Passarelli e Bomfim (2003, p. 123) elencam que,

o controle do orçamento consiste, basicamente, na comparação entre os resultados orçados e os resultados reais, com a finalidade de apurar variações, analisá-las e, a partir daí, escolher e adotar medidas complementares, corretivas ou compensatórias das variações controláveis, de forma a assegurar a obtenção de um nível de lucro pelo menos igual àquele definido no orçamento.

As comparações podem apresentar algumas situações. Oliveira (2004) enfatiza que com tudo dentro do esperado, não causando preocupações, pode ocorrer um pequeno desvio, porém as ações devem ser continuadas com alguns ajustes que possibilitem retornar à situação adequada. Ou ainda, ocorrer um desvio muito grande, onde o executivo deverá interromper as ações até que as causas sejam identificadas, analisadas e eliminadas.

Controle orçamentário é um instrumento da contabilidade gerencial que deve permitir à organização identificar quão próximo estão seus resultados em relação ao que planejou para dado período. O gestor deve identificar suas metas, os resultados alcançados, as variações numéricas entre eles, analisar, entender as causas da variação e decidir ações que ajustem as metas no futuro ou que permitam manter aquelas que foram decididas. Deve proporcionar condições de acompanhamento não só de variáveis monetárias, mas também daquelas não monetárias. (FREZATTI, 2009, p. 84).

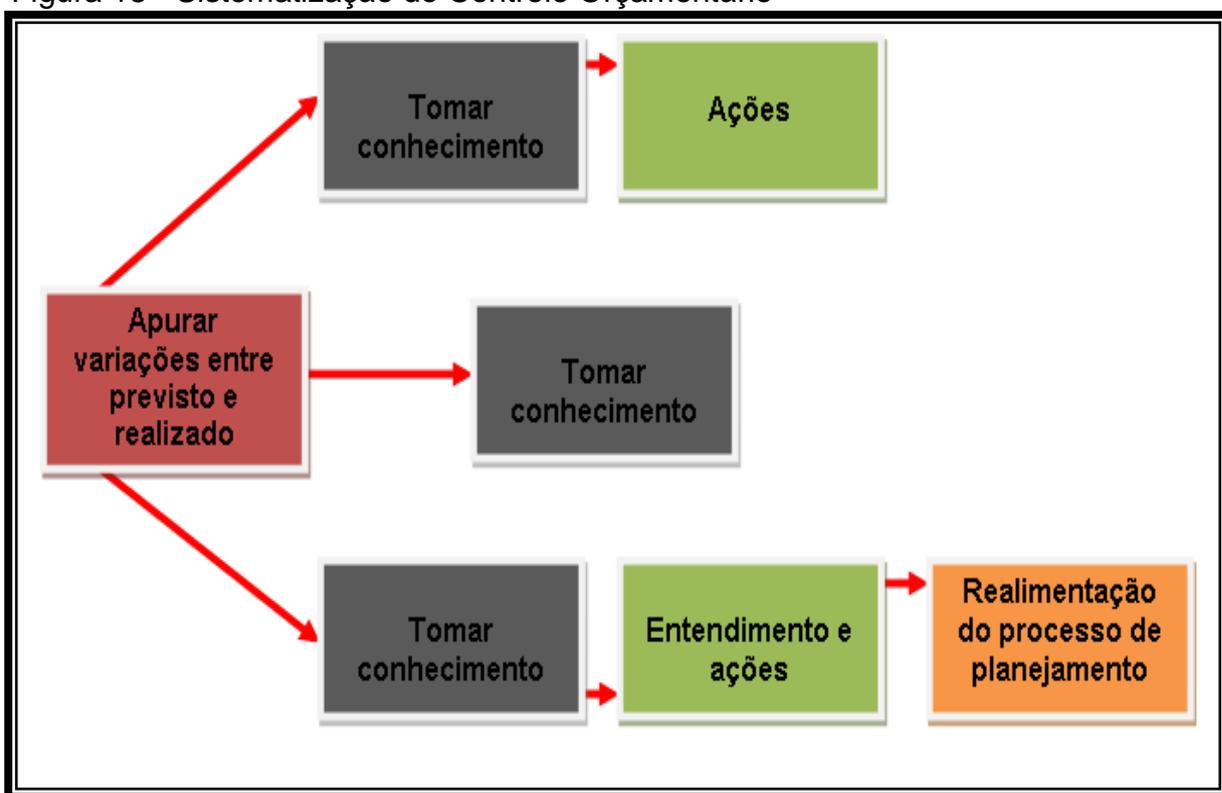
É importante definir e acompanhar todo o processo de controle, assim se faz possível a maior eficácia de alcançar os objetivos traçados. Desta forma, no momento em que os rumos se dispersam, através do acompanhamento é possível verificar este desvio e estudar ações de retorno ao foco. Sanvicente e Santos (2009, p. 22) expõem que a função de controle não acaba no acompanhamento, mas envolvem a “geração de informações para a tomada de decisões de avaliação e eventual correção do desempenho alcançado, proporcionalmente ao seu afastamento em relação do tido como desejável ou satisfatório.” Torna-se ineficiente o procedimento quando apenas este é planejado e atribuído responsabilidades à execução, não ocorrendo a confirmação do devido resultado cumprido.

Passarelli e Bomfim (2003, p. 19) elencam que a administração possui três grandes funções básicas: planejamento, execução e controle; desta forma, afirmam que o controle orçamentário cria condições e instrumentos para,

- determinar e expressar, formalmente e por escrito, as expectativas, os objetivos e os planos da empresa. Através dessa expressão formal, as linhas básicas dos objetivos e estratégias escolhidos pela administração de primeira linha são comunicados com absoluta clareza a todos os demais escalões administrativos, de forma a permitir que cada gerente compreenda e participe da realização dos resultados pretendidos;
- coordenar os diferentes fatores produtivos e administrativos da empresa subordinando-os à consecução do objetivo comum;
- criar padrões de comparação que permitam a correta avaliação do desempenho de cada área da empresa.

As formas de realização do controle orçamentário dependem de vários fatores, tais como disponibilidade de sistema de informações, estrutura organizacional, importância dada pelos principais gestores, entre outros pontos influenciáveis da empresa. A seguir, na Figura 18, observa-se sistematicamente a forma de controle orçamentário organizacional.

Figura 18 - Sistematização do Controle Orçamentário



Fonte: Frezatti (2009, p. 85)

Geralmente, é comum que as organizações utilizem a comparação de resultado, o que faz com que o procedimento possua um acompanhamento e produza efeitos na organização. Sem um instrumento que permita controle com certo nível de detalhe, é impraticável a identificação do desempenho favorável ou desfavorável. Assim, o empreendimento não consegue visualizar seu comportamento em meio ao que foi planejado.

### **2.7.3 Sistematização do custo padrão**

As empresas são constituídas com o objetivo de buscar resultados, mas para que isso ocorra corretamente, torna-se necessário que a organização seja estruturada, assim conseguirá qualidade nos seus resultados, pois terá informações para tomada de decisão em todo o processo empresarial. A área de custos de uma empresa é fundamental para o processo decisório, pois conforme Megliorini (2002, p. 01),

assim, uma empresa apura seus custos para:

- a) Atendimento de exigências legais quanto a apuração de resultados de suas atividades e avaliação de estoques; e
- b) Conhecimento dos seus custos para a tomada correta de decisões e o exercício de controles.

No início, quando surgiu a contabilidade de custos, esta possuía o objetivo de auxiliar e resolver problemas na área de estoques e lucros da empresa, não utilizando todo o seu conteúdo. Mas, observou-se que essas informações poderiam ser utilizadas, assim a gerência da empresa tornar-se-ia mais eficaz em suas decisões. Desta forma, os preços dos produtos empresariais precisam ser rentáveis para a mesma ter sucesso profissional, mas para que isso ocorra, é fundamental termos todas as informações sobre os assuntos que rodeiam os custos das mercadorias. O que de acordo com Martins (2003, p. 21),

a preocupação primeira dos contadores, auditores e fiscais foi a de fazer da contabilidade de custos uma forma de resolver seus problemas de mensuração monetária dos estoques e do resultado, não a de fazer dela um instrumento de administração. Por essa não-utilização de todo o seu potencial no campo gerencial, deixou a contabilidade de custos de ter uma evolução mais acentuada por um longo tempo.

Atualmente, a contabilidade de custos utiliza-se de todo o conteúdo não explorado no início de seu surgimento, desenvolvendo-se como uma ferramenta gerencial. Desta maneira, Martins (2003, p. 22) destaca, “[...], a contabilidade de custos acabou por passar, nessas últimas décadas, de mera auxiliar na avaliação de estoques e lucros globais para importante arma de controle e decisões gerenciais.” Por meio desta, são obtidas informações de excelente precisão do desenvolvimento organizacional.

Dessa forma, o objetivo da contabilidade de custos, conforme Megliorini (2002) compreendem que os custos são formados a fim de obter o lucro, o controle das operações e a tomada de decisão. Mas para que isso ocorra, as empresas devem utilizar métodos de custeio, com o objetivo de obter todas as informações internas da empresa sobre o assunto.

Dubois, Kulpa e Souza (2006, p. 124) afirmam, “os métodos de custeio apresentam um único objetivo, que é a determinação dos custos, mas a sistemática adotada por eles difere de um para outro método.” Assim, os dados devem ser coletados corretamente para que se obtenham resultados com qualidade e eficiência.

Wernke (2005, p. 17) enfatiza que “método é um vocábulo de origem grega e resulta da soma das palavras *meta* (resultado que se deseja atingir) e *hodós* (caminho). É, portanto, o caminho para chegar aos resultados pretendidos.” É importante entender e utilizar um método que auxilie no processo gerencial, tendo em vista a necessidade de aprimorar os custos, ter valores mais precisos, onde se podem tomar decisões com auxílio de informações seguras e confiáveis.

Os métodos de custeio mais conhecidos e utilizados são Absorção, ABC (Custeio baseado em atividades) e Variável. Com essas opções, cada qual com suas características específicas, devem ser analisadas e verificadas, para poder destacar o mais aconselhável para a atividade e necessidade da empresa em questão.

#### 2.7.3.1 Absorção

Este método unifica todo o procedimento de produção, com destaque no custo durante a fabricação do produto, sendo esse fixo ou variável, direto ou indireto, assim “[...] são inclusos no custo dos produtos para fins de valoração dos estoques,

excluindo-se os que não forem gastos fabris.” (DUTRA, 2003, p. 227). Desta maneira, os produtos absorvem gastos que se julgam custos: salários, depreciações de máquinas, aluguéis, entre outros, que participam da elaboração do produto.

De acordo com Wernker (2007), para fins contábeis como avaliação de estoques e aquisição do valor total de custo dos produtos vendidos a ser registrados no demonstrativo de resultado (DRE), este método é o mais adequado. Dubois, Kulpa e Souza (2006, p. 125) elencam,

[...], é o único método válido para fins de obtenção do Quadro Demonstrativo de Resultado dos exercícios fiscais. Talvez resida aí a maior importância deste tipo de custeio, uma vez que este método está de acordo com os princípios contábeis geralmente aceitos e vai de encontro às leis tributárias brasileiras e outras tantas internacionais.

Como desvantagem deste método, Wernke (2005, p. 20-21) destaca que “[...], para adequar-se à legislação vigente deve seguir os princípios contábeis. Decorre daí da obrigatoriedade de usar valores que podem merecer contestações quanto a sua adequação ao aspecto gerencial.” Desta forma, todo processo deve possuir cunho comprobatório, acarretando grande desfecho burocrático. O mesmo autor afirma ainda como desvantagem “[...] a utilização dos rateios para distribuir os custos entre departamentos e/ou produtos. Como nem sempre tais critérios são objetivos ou adequados a todos os fatores de custos, podem distorcer a rentabilidade dos produtos, penalizando alguns e beneficiando outros.” Assim, o critério utilizado pode ser de difícil distribuição coerente, resultando em rateios equivocados.

A legislação brasileira exige este método. Desta maneira, pode-se citar como vantagem à utilização: atende a legislação comercial e fiscal (imposto de renda), adquire apuração dos custos por “centro de custos”, podendo avaliar o desempenho de cada departamento da organização. Com este método, os custos de produção se englobam no custo total do produto, ou seja, os custos diretos e indiretos, os fixos e variáveis, do período devem ser incorporados aos produtos.

#### 2.7.3.2 ABC - Custeio baseado em atividades

A área de produção das empresas é um setor de fundamental importância para o resultado empresarial, pois além de realizar a produção de mercadorias, gera

informações para tomada de decisão, o que faz com que os métodos de custeio auxiliem a qualidade dessas informações. O método de custeio ABC surgiu com o intuito de melhorar e auxiliar as informações para tomada de decisão, conforme Dutra (2003), este método surgiu na década de 60, com a conclusão de uma pesquisa que foi realizada pela General Electric, que tinha como objetivo melhorar as informações para gerenciar os custos indiretos.

O custeio baseado em atividades é um método de custeio em que os custos inicialmente são atribuídos à atividades e depois aos produtos, com base no consumo de atividades pelos produtos. Uma *atividade* é uma tarefa discreta que uma organização realiza para fabricar ou entregar um produto ou serviço. O custeio baseado em atividades, baseia-se no conceito de que produtos consomem atividades e atividades consomem recurso. (MAHER, 2001, p. 280).

Esse método direciona os custos indiretos aos produtos por atividade (não por departamentos ou centros de custos), para cada atividade tem-se um direcionador de custo, diminuindo as distorções causadas pelo rateio arbitrário dos custos indiretos do custeio por absorção. Martins (2003, p. 288) ressalta “[...] o ABC propõe que os custos sejam reportados por atividades, classificando-as em atividades que adicionam ou não valor para o cliente (interno ou externo).” Através da utilização desse método, é possível verificar quais atividades empresariais causam maiores custos para a organização.

Na primeira perspectiva, pode-se pensar que o ABC responderia todos os problemas, porém sua complexidade torna pesada a estrutura administrativa. Dubois, Kulpa e Souza (2006, p. 160) expressam, “o ABC não é para quem simplesmente quer, mas para quem pode e, principalmente, consegue uma positiva relação de custos versus benefícios.” Apesar de ser um sistema mais complexo, demorado e minucioso do que os tradicionais, sua utilização requer uma análise mais detalhada do processo. Este método já recebeu várias críticas interligadas a seu custo benefício.

### 2.7.3.3 Custeio Variável

No método de custeio variável, os custos são divididos em variáveis e fixos, desta forma aos produtos são apropriados os variáveis, e os fixos são classificados como despesas. Assim, os estoques possuem um valor menor, em

relação aos outros tipos de custeio, por agregar somente os custos variáveis em sua produção. Martins (2003, p. 198) afirma que “[...], no Custeio Variável, só são alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado; [...]”. Neste método, o custo da mercadoria tem um valor inferior ao método por absorção, por não se utilizar dos gastos para manter a estrutura produtiva. Assim o mesmo não pode ser utilizado para fins legais, somente gerenciais.

O custeio variável serve apenas como instrumento de gerência, pois fere os princípios contábeis da Realização, Competência e Confrontação. Ocorre que os custos fixos, neste método, são reconhecidos como despesas, ainda que nem todos os produtos fabricados tenham sido vendidos. (DUBOIS; KULPA; SOUZA, 2006, p. 130).

O método de custeio variável, segundo Wernker (2005) possui suas desvantagens tais como não ser aceito pela legislação tributária para fins de avaliação de estoque; não desenvolver rateios e critérios de distribuição de gastos; exige uma estrutura de classificação rigorosa entre os gastos de natureza fixa e os de natureza variável; e a dificuldade dos gestores analisarem o desempenho de cada produto em relação aos gastos totais ao mesmo, referente ao custo do produto.

Já Dubois, Kulpa e Souza (2006) elencam como vantagens, a facilidade de obtenção da margem de contribuição; é uma ferramenta adequada para a tomada de decisão; facilita aos gerentes industriais o entendimento do processo de custeio dos produtos; este proporciona maior clareza no planejamento do lucro e na tomada de decisão; e elimina variações nos resultados oriundos da quantidade produzida e vendida, pois a variação nos inventários não afeta o lucro líquido.

#### **2.7.4 Controle financeiro**

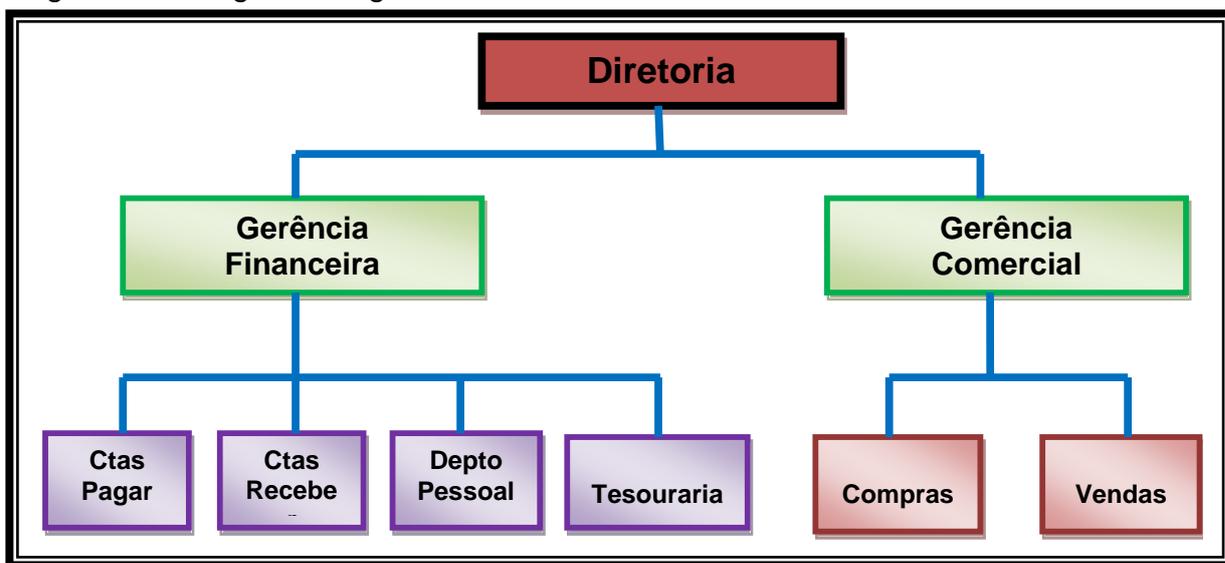
A administração financeira é um fator essencial na orientação operacional das empresas, onde esta deve ser amplamente planejada, executada e controlada em uma organização. Não existe empreendimento que sobreviva sem que utilize uma gestão financeira em seu negócio. Desta forma, Reis e Neto (2001, p. 93) conceituam que “a administração financeira tem como meta principal gerenciar os recursos financeiros da organização, necessários para a realização de suas

atividades, em busca de seus objetivos e de sua missão.” A mesma constitui o grande grupo organizacional que almeja adquirir uma finalidade comum.

Todas as atividades da empresa devem contribuir positivamente para seu resultado. A gestão deve ser voltada para a rentabilidade, o que requer a existência de sistemas de informações que apoiem adequadamente as decisões dos gestores, com informações sobre resultados econômicos das operações, atividades, clientes e segmentos relacionados à área sob sua responsabilidade, permitindo que atuem permanentemente em busca da eficiência e eficácia de suas atividades. (CATELLI, 2001, p. 76).

A utilização da administração financeira possibilita à organização visualizar a real situação que se encontram suas finanças. Em virtude desta necessidade, a empresa deve manter seus dados e controles em constante atualização, para que periodicamente a mesma possa ser avaliada. A Figura 19, apresentada a seguir, demonstra um diagrama organizacional financeiro.

Figura 19 - Diagrama Organizacional Financeiro



Fonte: Adaptado de Sanvicente (1987)

Dependendo do nível que se deseja chegar com a administração financeira, esta pode ser muito complexa. Assim, Junior, Rigo e Cherobim (2010, p. 04) expõem que “a administração financeira pode ser exercida nas mais diversas organizações: indústria, comércio ou serviços; empresas públicas ou privadas; voltadas ou não para lucros; governo; escolas; hospitais; clubes recreativos; ONGs e outras.” A mesma possui a capacidade de ser implantada em qualquer empreendimento desejável. Reis e Neto (2001, p. 95) afirmam,

alguns fatores determinam o tamanho da área financeira: a dimensão da organização, os recursos físicos, financeiros e humanos, o volume e a complexidade dos procedimentos e controles, o grau de descentralização de responsabilidades etc. A área financeira é estruturada em torno de algumas funções básicas: planejamento, orçamento, contabilidade, custos, tesouraria, controle e avaliação, auditoria etc.

Em concordância com Ross, Westerfield e Jordan (2000), a administração financeira objetiva maximizar o capital dos proprietários existentes, ou seja, aumentar o valor da organização que a mesma executa. As principais funções a serem destacadas em meio a esta modalidade administrativa, são análise e planejamento financeiro; uma boa manipulação dos recursos financeiros; desenvolver crédito e cobranças; controlar o caixa e contas a receber e a pagar. Junior, Rigo e Cherobim (2010, p. 05) elencam que,

existem inúmeros enfoques da administração financeira, destacando-se os de retorno, risco, liquidez, endividamento, eficácia operacional, alavancagem, valor, fusões e aquisições, mercado financeiro, mercado de capital, mercados futuros e de opções. A administração financeira pode ser exercida em pequenas, médias e grandes empresas.

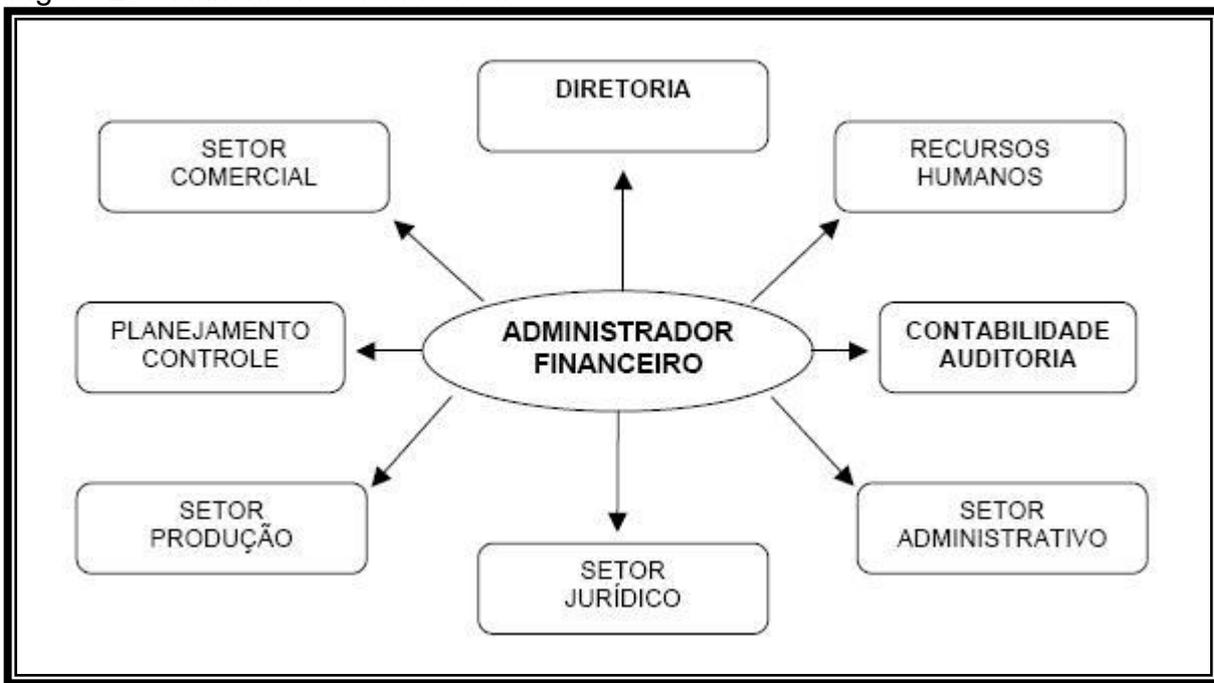
Pelo fato da administração financeira objetivar uma rentabilidade dos investimentos realizados pelo empreendimento, todos os aspectos da empresa estão em meio a sua ótica, ou seja, a administração financeira possui uma visão exclusiva da organização. Desta forma, Santos (2001, p. 26) enfoca que “de posse das conclusões da análise financeira, o gestor financeiro tomará as medidas necessárias de planejamento e controle para eliminar eventuais impropriedades no dimensionamento, estruturação e utilização do capital de giro.” Conforme os fatos ocorrem, as decisões são estudadas e implantadas.

Junior, Rigo e Cherobim (2010) enfatizam que de acordo com as atividades operacionais, decisões financeiras são tomadas. Assim, as relacionadas aos pagamentos e recebimentos do dia-a-dia, são classificadas como decisões de curto prazo, sendo conhecidas como administração de capital de giro. Já as decisões financeiras de longo prazo, são as catalogadas, as pertinentes aos investimentos e financiamentos com prazos superiores a um ano.

Para que se consiga obter informações que auxiliem a organização, controles devem ser gerados. Assim Reis e Neto (2001, p. 97) destacam que “objetivamente, na administração financeira, é utilizado o sistema de controle para os seguintes eventos: Caixa; Contas a receber; Contas a Pagar; Controle de Bancos;

Fluxo de Caixa; e Estrutura de Resultados.” Por meio destes controles, o administrador financeiro deve estar interligado com todos os setores e procedimentos empresariais, assim ilustrados na Figura 20, a seguir:

Figura 20 - Administrador Financeiro



Fonte: Adaptado de Reis e Neto (2001)

As funções financeiras, as quais envolvem as atividades de finanças organizacionais, são executadas por diferentes pessoas, onde a variação é encontrada conforme o porte e as atividades desenvolvidas pela empresa. Nas micro e pequenas empresas, normalmente os proprietários assumem as funções financeiras com as demais funções gerenciais. Já nas grandes empresas, as funções financeiras são separadas das demais funções gerenciais, existindo departamentos diferenciados e um diretor para cada uma das áreas, o qual coordena os colaboradores inseridos nestes setores. (JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2010).

Diante do que foi exposto, é possível reconhecer a importância da administração financeira dentro de uma organização, mas esta relevância é adquirida por meio dos controles estabelecidos pela mesma. Desta maneira, é de grande necessidade e precisão que os mesmos sejam apresentados, de forma sucinta. Demonstra-se a seguir, no Quadro 15, a especificação de cada controle.

Quadro 15 - Controles Financeiros

<b><u>CAIXA E BANCO</u></b>	<b>JUNIOR; RIGO E CHEROBIM (2010, p. 375)</b>
	A gestão do caixa [...] é a atividade da tesouraria da empresa, que acompanha os reflexos das políticas de investimentos, de vendas, de crédito, de compras e de estoques. O gestor do caixa participa das definições dessas políticas orientando-as para que não ofereçam problemas de liquidez para a empresa.
	<b>ROSS; WESTERFIELD E JORDAN (2000, p. 439)</b>
	Como parte da gestão de caixa, a empresa precisa elaborar procedimentos para cobrar de seus clientes, pagar a seus fornecedores e aplicar qualquer excesso de caixa disponível.
	<b>SILVA (2006, p. 22)</b>
	Os principais controles internos de tesouraria são: Saldo de disponibilidade de recursos; Aplicações financeiras e <i>spread</i> bancário; Empréstimos e financiamentos; Custos financeiros e rentabilidade de operações financeiras; Contas a receber (por idade); Contas a pagar (por idade e tipo de compras); Reciprocidade; Inadimplência de clientes; Seguros; Tarifas bancárias; Talões de cheques; Cheques devolvidos; Cheques cancelados; Cheques emitidos e não retirados; Fundos fixo de caixa; Inventários de cofre, custódia etc; Depósitos e cauções; e Cartão de créditos.
<b><u>CONTAS A RECEBER</u></b>	<b>REIS E NETO (2001, p. 99)</b>
	A periodicidade desta verificação é mensal, possibilitando subsidiar o administrador financeiro com as seguintes informações para controle e tomada de decisão: total dos valores a receber; identificação das contas vencidas e a vencer; identificação de clientes em dia com seus compromissos ou não; definição de programação de valores não recebidos (cobrança); e apoio na elaboração do fluxo de caixa.
	<b>ROSS; WESTERFIELD E JORDAN (2000, p. 446)</b>
	Se uma empresa decidir conceder créditos a seus clientes, precisará criar procedimentos de concessão de crédito e cobrança. Em particular, a empresa terá que lidar com os seguintes componentes da política de crédito: condições de venda; análise de crédito e política de cobrança.
<b><u>CONTAS A PAGAR</u></b>	<b>REIS E NETO (2001, p. 100)</b>
	[...] tem controle mensal e mantém o administrador financeiro continuamente informado sobre os seguintes dados: datas de vencimentos dos compromissos; total dos pagamentos a realizar; informações complementares para o fluxo de caixa; e definições de prioridades para pagamentos.
	<b>SILVA (2006, p. 24)</b>
	As funções das contas a pagar são: fixar políticas de pagamentos; controlar adiantamentos a fornecedores; controlar abatimentos e devoluções de mercadorias; controlar e liberar pagamentos a fornecedores.

Fonte: Junior; Rigo e Cherobim (2010, p. 375); Ross; Westerfield e Jordan (2000, p. 439 e 446; Silva (2006, p. 22 e 24); Reis e Neto (2001, p. 99 e 100)

Com a elaboração dos controles financeiros, é viável a utilização destes instrumentos para planejamentos e análises financeiras, existindo uma coerente visualização dos resultados financeiros do empreendimento. Junior, Rigo e Cherobim (2010, p. 465) elencam que,

o planejamento econômico-financeiro contribui para definir objetivos e fixar padrões de avaliação de resultados, transformando-se em ferramentas para estudo e viabilidade do planejamento da empresa, além de se transformar em importante meio de controle com relação aos objetivos a serem atingidos, indicando ou não necessidades de correção de curso.

O estudo das demonstrações financeiras e demais informações que são disponibilizadas aos *stakeholders*, trazem contribuições sobre a avaliação e os potenciais de retorno na empresa, sendo as demonstrações financeiras um canal de comunicação em organização e usuário internos e externos. (SILVA, 2001). Os principais instrumentos de análise e planejamento financeiro das organizações são:

- Demonstrativo dos fluxos de caixa;
- Demonstrativo de resultado do exercício;
- Balanço patrimonial.

Ferreira (2008, p. 673) afirma que “a DFC<sup>11</sup> apresenta informações relevantes para o público interessado em avaliar a capacidade da empresa de gerar disponibilidades.” Elaborar um Demonstrativo dos fluxos de caixa é um trabalho técnico que requer conhecimento das informações necessárias, este indica no mínimo as alterações ocorridas durante o exercício no saldo de caixa e equivalentes de caixa. A geração de lucros não garante a sobrevivência empresarial, se não for concreta com a capacidade de cumprir com as obrigações diárias. Como exemplo, pode-se citar os atrasos nos pagamentos, que causa perda de crédito no mercado. Desta forma, pode-se resumir fluxo de caixa como entradas e saídas de disponibilidade. A seguir, apresenta-se no Quadro 16, um modelo do Demonstrativo dos Fluxos de Caixa.

---

<sup>11</sup> DFC: Demonstrativo dos fluxos de caixa.

Quadro 16 - Modelo de Demonstrativo dos Fluxos de Caixa

FLUXO DE CAIXA - MENSAL	TOTAL	JAN/2012	FEV/2012	MAR/2012	ABR/2012	MAI/2012	JUN/2012	JUL/2012	AGO/2012	SET/2012	OUT/2012	NOV/2012	DEZ/2012
<b>ENTRADAS OPERACIONAIS</b>													
Venda de Produção													
Outras Entradas													
<b>SAÍDAS OPERACIONAIS</b>													
Gastos com Pessoal													
Contas a Pagar													
Compra de produtos para revenda													
Administrativas													
Comerciais													
Tributárias													
Outras Saídas Operacionais													
<b>GERAÇÃO BRUTA DE CAIXA</b>													
<b>ENTRADA/SAÍDA FINANCEIRA</b>													
Entradas Financeiras Operacionais													
Saídas Financeiras Operacionais													
<b>GERAÇÃO LÍQUIDA DE CAIXA</b>													
<b>INVESTIMENTOS PERMANENTES</b>													
Investimentos na Fábrica													
Investimentos na Administração													
Investimentos no Comercial													
<b>EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS</b>													
Entradas de Empréstimos													
Entradas de Financiamentos													
Outras Entradas													
Amortização Empréstimos													
Amortização Financiamentos													
Dividendos Distribuídos													
<b>ENTRADAS/SAÍDAS NÃO-OPERAC.</b>													
Entradas Não-Operacionais													
Saídas Não-Operacionais													
<b>FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO</b>													
<b>SALDO DE CAIXA ANTERIOR</b>													
<b>SALDO DE CAIXA ATUAL</b>													

Fonte: Adaptado de Santos (2005)

O desenvolvimento do Demonstrativo de Resultado do Exercício, ocorre com a finalidade de descrição do resultado gerado no exercício, especificando receitas, custo e despesas, até obter a demonstração do resultado final (lucro ou prejuízo). Segundo Reis (2003, p. 43), o DRE<sup>12</sup> possui como objetivo “apresentar o resultado do período e os fatores determinantes desse resultado.” Sendo assim uma demonstração dinâmica sobre um determinado período, deixando exposto o lucro ou prejuízo líquido à disposição dos proprietários. Junior, Rigo e Cherobim (2010, p. 465) expõem,

as projeções de Demonstração de Resultados são bastante detalhadas em termos de preparação dos diversos orçamentos que irão compor os valores alocados às receitas, aos custos e às despesas, permitindo a projeção do resultado do período do plano financeiro. Utilizando-se das informações preparadas nos orçamentos de capital e na projeção da Demonstração de Resultados, são projetadas as entradas e saídas de caixa, dando origem ao fluxo de caixa do período, indicando necessidades adicionais de recursos ou excedentes de caixa. Essas informações são utilizadas para decisões de busca ou aplicação de recursos no período.

De acordo com Ferreira (2008, p. 559), o conceito de DRE “[...] é a exposição das receitas realizadas e das despesas incorridas no exercício”, devendo estas ser registradas de acordo com o princípio da competência. Após a elaboração do mesmo, é obtido um resultado final. Este, quando lucro, representa o ganho que a empresa obteve, valor que será dividido entre os sócios ou será reinvestido na empresa. Já quando resultar em prejuízo, significa que houve uma perda no patrimônio empresarial, sendo que as receitas do período não foram suficientes para cobrir os custos e despesas necessárias para obtenção das mesmas. A seguir, apresenta-se no Quadro 17, um modelo do Demonstrativo de Resultado do Exercício.

---

<sup>12</sup> DRE: Demonstrativo de Resultado do Exercício.

Quadro 17 - Modelo de Demonstrativo de Resultado do Exercício

<b>DRE - MENSAL</b>	<b>ACUM</b>	<b>JAN/2012</b>	<b>FEV/2012</b>	<b>MAR/2012</b>	<b>ABR/2012</b>	<b>MAI/2012</b>	<b>JUN/2012</b>	<b>JUL/2012</b>	<b>AGO/2012</b>	<b>SET/2012</b>	<b>OUT/2012</b>	<b>NOV/2012</b>	<b>DEZ/2012</b>
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>													
Vendas													
<b>DEDUÇÕES DA RECEITA</b>													
ICMS													
PIS sobre Vendas													
Cofins sobre Vendas													
<b>RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS</b>													
(-) Custo do produto vendido													
<b>LUCRO BRUTO</b>													
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>													
Administrativas													
Comerciais													
<b>RESULTADO FINANCEIRO LÍQUIDO</b>													
Receitas Financeiras													
Despesas Financeiras													
<b>RESULTADO ANTES DO IRPJ E CSSL</b>													
IRPJ													
CSLL													
<b>LUCRO/PREJ. LÍQUIDO DO EXERCÍCIO</b>													

Fonte: Adaptado de Reis (2003)

O Balanço Patrimonial é um dos demonstrativos mais importantes. Alguns autores o comparam com uma balança que visa pesar de um dos lados as aplicações (Ativo), e em outro, as origens dos recursos (Passivo). Cruz, Andrich e Schier (2009, p. 89), conceituam Balanço Patrimonial como “o demonstrativo contábil que evidencia de forma clara e objetiva a situação patrimonial e financeira das organizações.” O Balanço Patrimonial é dividido entre ativo (bens e direitos), passivo (dívidas com terceiros; deveres) e patrimônio líquido que compreende os recursos próprios da entidade, tendo como valor a diferença positiva entre o ativo e o passivo. Quando o passivo for maior que o ativo, o patrimônio líquido passa a ser Passivo Descoberto.

Destaca o art. 178 da Lei nº 6404/76, que no balanço patrimonial as contas devem ser dispostas segundo os elementos do patrimônio. Assim, de acordo com Ferreira (2008), o ativo tem as contas dispostas por ordem decrescente de liquidez dos elementos registrados (circulante, não circulante) e o passivo tem as contas dispostas de acordo com o prazo de exigibilidade (circulante, não circulante e patrimônio líquido). Junior, Rigo e Cherobim (2010, p. 465) ressaltam,

o Balanço Patrimonial projetado é utilizado para a preparação dos índices da análise financeira, os quais darão ao dirigente a informação dos resultados previstos no plano, que comparados aos índices passados e presentes, indicarão melhora ou deterioração nos resultados econômico-financeiros da empresa, com a implantação do plano em estudo.

O balanço patrimonial é essencial para observação da situação da empresa no âmbito patrimonial. O mesmo não possui uma definição concreta de seu formato, somente são especificados por Lei seus grupos e subgrupos, podendo assim ser adequado conforme a necessidade organizacional da maneira que auxilie na sua melhor compreensão. A seguir, apresenta-se no Quadro 18, um modelo do Balanço Patrimonial.

Quadro 18 - Modelo de Balanço Patrimonial

<b>ATIVO</b>	TOTAL 2011	JAN/2012	FEV/2012	MAR/2012	ABR/2012	MAI/2012	JUN/2012	JUL/2012	AGO/2012	SET/2012	OUT/2012	NOV/2012	DEZ/2012
<b>CIRCULANTE</b>													
<b>Disponibilidades</b>													
Caixa e bancos													
Aplicações de liquidez imediata													
<b>Créditos</b>													
Clientes													
Adiantamento a fornecedores													
<b>Estoques</b>													
Mercadoria para Revenda													
Insumos e Embalagens													
Almoxarifado													
<b>NÃO CIRCULANTE</b>													
<b>Realizavel Longo Prazo</b>													
Contas a receber													
Créditos com coligadas													
<b>Investimentos</b>													
Marcas e patentes													
Partic. em outras empresas													
<b>Imobilizado</b>													
Imóveis													
Equipamentos e instal. Industriais													
Veículos													
(-) Depreciação acumulada													
<b>TOTAL DO ATIVO</b>													
<b>PASSIVO</b>	TOTAL 2011	JAN/2012	FEV/2012	MAR/2012	ABR/2012	MAI/2012	JUN/2012	JUL/2012	AGO/2012	SET/2012	OUT/2012	NOV/2012	DEZ/2012
<b>CIRCULANTE</b>													
Fornecedores													
Salários e Encargos													
<b>Tributos</b>													
ICMS a Recolher													
PIS a Recolher													
Cofins a Recolher													
IRPJ a Recolher													
CSSL a Recolher													
Contas a Pagar													
Empréstimos e financiamentos													
<b>NÃO CIRCULANTE</b>													
Empréstimos e financiamentos													
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>													
Capital social													
Reserva de lucros a destinar													
Lucros/Prejuízos acumulados													
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>													

Fonte: Adaptado de Reis (2003)

Para que se obtenha o resultado planejado e oferecido pelos controles, Ferreira (2008) ressalta que deve-se manter organizados os registros de todos os documentos, acompanhar periodicamente as contas a pagar e a receber, possuir conhecimento e domínio das movimentações de caixa e banco, definir retiradas de recursos para sócios, realizar a previsão de vendas no fluxo de caixa, e efetuar o acompanhamento da evolução do patrimônio, conhecendo assim a lucratividade e a rentabilidade da empresa.

Reis (2003) enfatiza que os controles financeiros são úteis e com excelente eficácia organizacional, os quais auxiliam na constante operação empresarial. Estes controles não demonstram complexidade quando realizados assiduamente e de maneira organizada. Os mesmos possibilitam ajudar na otimização e no conhecimento de maiores informações interligadas às finanças do empreendimento.

### 3 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo, serão expostas informações da organização focada como objeto de estudo, a qual será desenvolvida uma relação entre o referencial teórico apresentado e a prática empresarial. O objetivo da elaboração do estudo de caso é confirmar a utilidade da Contabilidade Gerencial em meio as suas ferramentas, para o empreendimento em questão.

O desenvolvimento deste capítulo tem o intuito de abordar uma sugestão de planejamento estratégico e uma proposta de sistema orçamentário, organizando estas ferramentas gerenciais, para a real aplicação da Contabilidade Gerencial na empresa em evidencia. Este estudo será acoplado às atividades da organização, buscando assim o método mais adequado e eficaz para emprego covalente no empreendimento.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÕES DA EMPRESA

A Merceria Caravaggio Ltda-Me é uma empresa do ramo comercial – supermercadista, de caráter familiar, que foi constituída a 19 anos em Nova Veneza, onde está estabelecida até os dias atuais. A mesma possui uma ampla variedade de produtos, segmentada nos setores alimentícios, varejo, bebidas, açougue, padaria e produtos de limpeza.

Figura 21 - Organização Estudo de Caso



Fonte: Empresa Objeto de Pesquisa

### 3.1.1 Histórico empresarial

A Mercearia Caravaggio Ltda-Me, está localizada na Rua Frei Elizeu nº 291 em Caravaggio, no município de Nova Veneza. Essa foi fundada por Dalmo de Oliveira e sua esposa Maria das Graças Alves de Oliveira, os quais hoje constituem uma empresa de âmbito familiar.

No ano de 1983, o casal foi morar em Caravaggio, sem opção de emprego. Assim, para garantir o sustento familiar, marido e mulher começaram a produzir salgados em um quarto da residência que moravam. Porém, para conseguir uma boa renda precisavam de um carro, assim poderiam distribuir seus produtos. Os mesmos não possuíam condições para adquirir o automóvel e desta forma, o cunhado de Dalmo resolveu presenteá-lo com uma "Brasília", dando-lhes a possibilidade de ampliar o negócio.

Dalmo e Maria produziam salgados para bares, lanchonetes e coquetéis. Com o passar dos anos, conseguiram adquirir a confiança dos clientes e assim a demanda começou a aumentar. Dois anos depois do início de tudo, tiveram que transferir sua pequena fábrica para o porão da casa, pois onde trabalhavam o espaço estava ficando reduzido para a quantidade da produção; neste mesmo período, começaram a fazer torta por encomenda. Crescendo cada vez mais suas vendas, conseguiram trocar a "Brasília" por um carro maior, uma "Panorama".

Após muitas economias, resolveram ampliar o negócio desenvolvido, compraram dois lotes ao lado da casa e construíram uma sala comercial. Em 1992, transferiram seus negócios para o novo local de trabalho, onde constituíram uma mercearia com produtos de necessidades básicas e padaria, pois Dalmo já possuía experiência como padeiro.

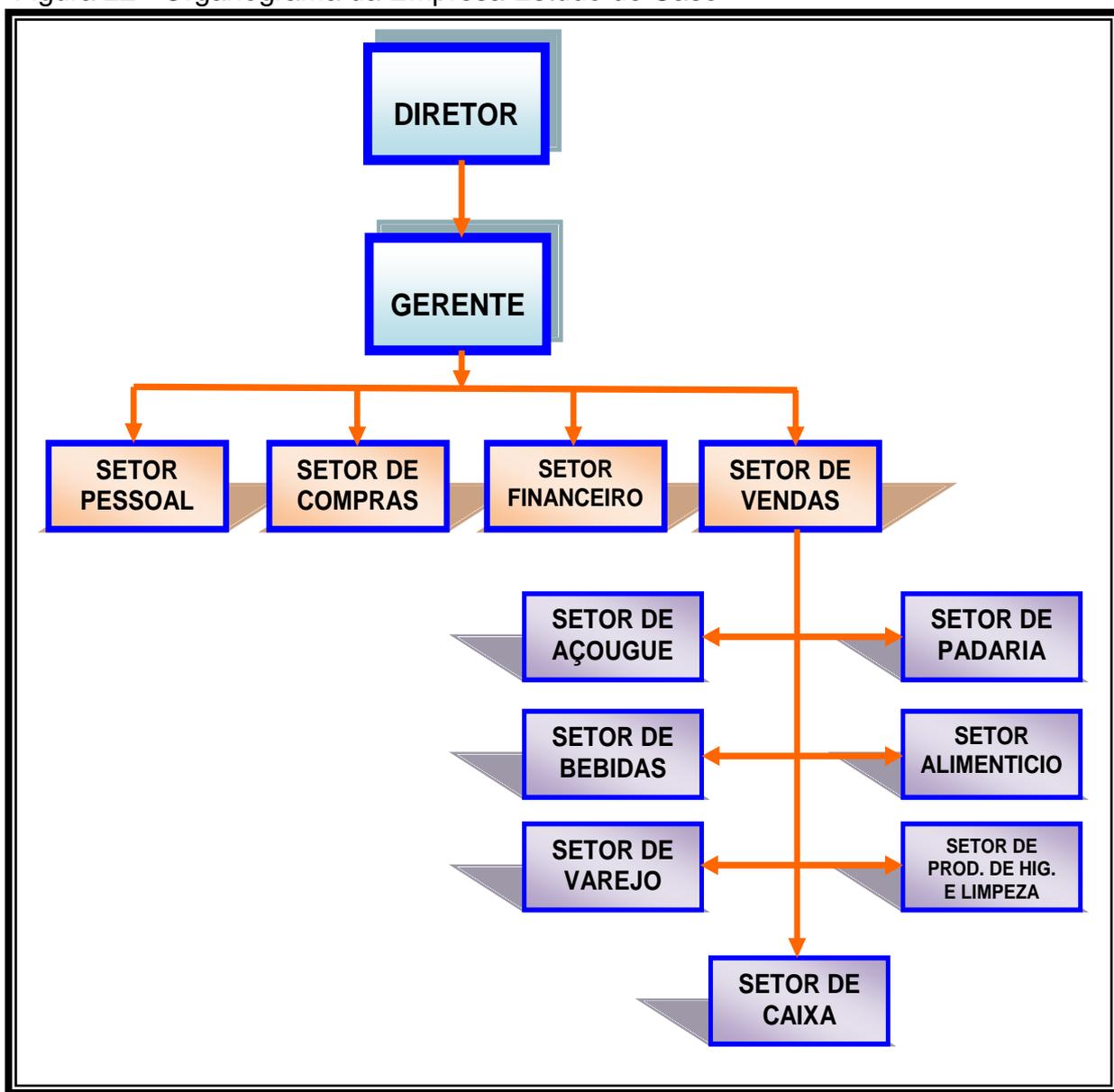
Tempos depois, os três filhos começaram a trabalhar no empreendimento. Observando a necessidade da população, os sócios instalaram um açougue no estabelecimento, e cada vez que fosse preciso e possuíam condições, eles expandiam seu negócio. Assim, a Mercearia Caravaggio começou a ganhar clientes das regiões vizinhas, tendo como referencial a qualidade nos pães e salgados.

Atuando a 19 anos na comunidade, a organização constitui uma empresa do ramo comercial, contendo hoje 11 funcionários (4 filhos) e mais os 2 sócios, oferecendo maior variedade de produtos alimentícios, de limpeza e varejo. Com o desenvolver, os sócios e o gerente buscaram diferenciais para se manter no

mercado, tais como: preços reduzidos no setor da padaria, produção de cestas básicas e de natal para empresas da região, organização na parte das bebidas e coquetéis para festas empresariais, tele-entrega de produtos, entre outros.

Pode-se observar a seguir o organograma da empresa. Neste consta, no topo o Diretor, em seguida o Gerente e logo após os setores que compõem a organização, sendo que a empresa no momento possui 13 pessoas (11 funcionários e 2 sócios) que trabalham em prol do seu crescimento.

Figura 22 - Organograma da Empresa Estudo de Caso



Fonte: Empresa Objeto de Pesquisa

## 3.2 SUGESTÕES PARA IMPLANTAÇÃO DA UTILIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS GERENCIAIS

Foi apresentado, no decorrer do referencial teórico, o conhecimento necessário para subsidiar a elaboração de um modelo sugestivo das ferramentas gerenciais, abordadas anteriormente, focado na empresa estudo de caso. Assim, destaca-se que o empreendimento em questão não usufrui de nenhuma ferramenta gerencial aqui abordada. Desta maneira, será realizado um estudo que desenvolverá uma proposta de utilização das mesmas, com intuito de implantar a contabilidade gerencial. Enfatiza-se que o método de implantação não será elencado neste estudo, o qual almeja a apresentação sugestiva das ferramentas a seguir especificadas.

### 3.2.1 Planejamento estratégico

A empresa estudo de caso, em nenhum momento do seu período de atuação, realizou de maneira sistemática e formal um planejamento estratégico, onde o mesmo é desenvolvido de maneira informal e vagamente disperso. Com a execução de um planejamento, esta organização poderá sintetizar seus objetivos e delimita metas almejadas dentro de um período pré-determinado, tendo assim um rumo específico para ser seguido.

Para aperfeiçoar o objetivo deste estudo, a seguir será desenvolvido de maneira prática, uma sugestão de estruturação de um consistente planejamento estratégico, focado na empresa estudo de caso, com período de atuação anual.

Como o planejamento estratégico se trata de uma ferramenta gerencial, este utiliza estratégias de negócios. Assim, no desenvolver deste trabalho, busca-se a sugestão do mesmo, não sendo aprofundados os métodos para implantação. Com a exposição deste trabalho, a organização pesquisada conseguirá visualizar a importância de possuir suas estratégias de maneira elaborada e sistematizada.

#### 3.2.1.1 Missão

Conforme apresentado no referencial teórico, a missão da empresa é desenvolvida com o propósito de demonstrar a intenção e a razão de ser do

empreendimento, orientando para o comportamento que será seguido pela organização. Desta forma, para a empresa estudo caso apresenta-se a seguinte missão:

#### Quadro 19 – Missão da Empresa Pesquisada

**“Garantir a melhor experiência de compra para todos os nossos clientes.”**

Fonte: Elaborado Pela Autora

Destaca-se assim, que a empresa compromete-se em comercializar seus produtos com qualidade e de maneira ágil, porém de forma eficiente, agradando seus clientes a cada compra, o que a faz crescer gradativamente.

#### 3.2.1.2 Visão

Por meio da visão, a organização desenvolve a imagem de seu futuro almejado, de acordo com o referencial teórico disposto, determina um compromisso de desenvolvimento para a realização da mesma. Assim, objetiva-se para a empresa pesquisada:

#### Quadro 20 – Visão da Empresa Pesquisada

**“Ser uma empresa de alta lucratividade, ampliando sua participação no mercado varejista regional, até 2018, reconhecida por sua qualidade, competitividade, e inovação em produtos e serviços.”**

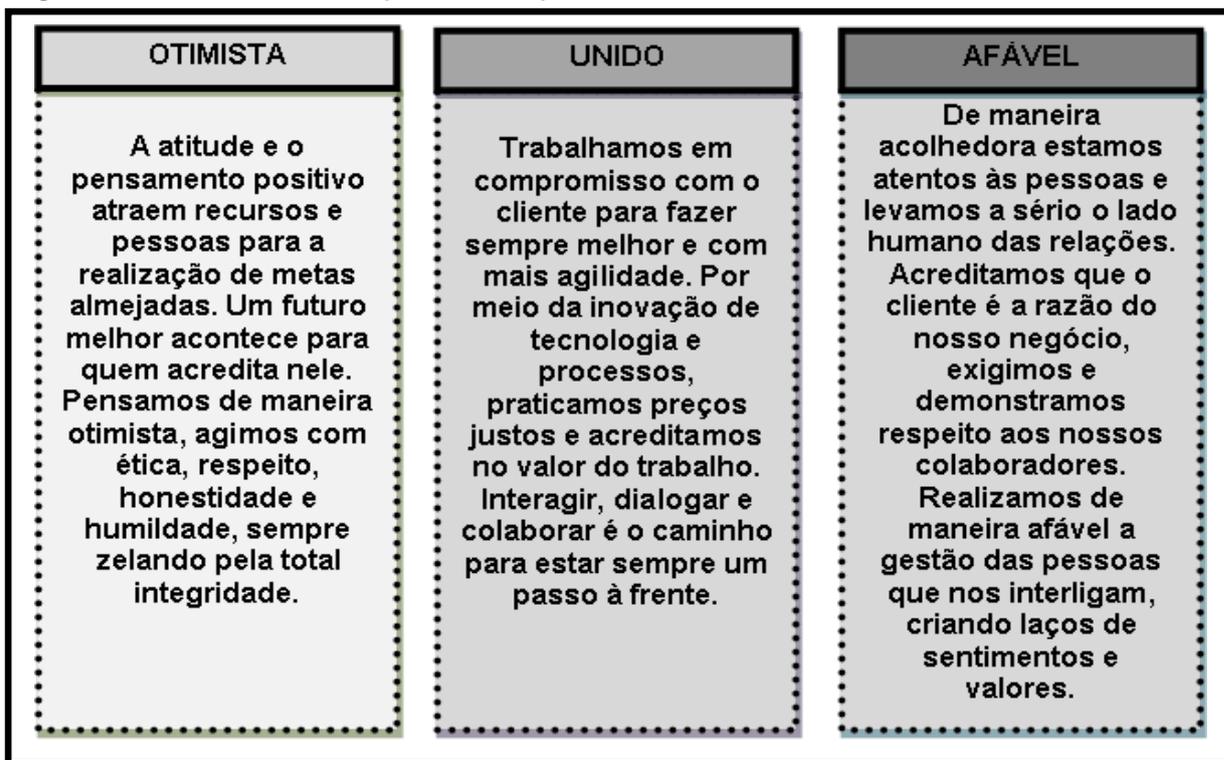
Fonte: Elaborado Pela Autora

Observa-se que a organização estudo de caso, pretende expandir-se com o aumento de faturamento e investir em novas lojas, implantando um inovador sistema de vendas em relação ao ramo supermercadista; assim sendo reconhecida regionalmente e trabalhando sempre com qualidade e satisfação dos clientes.

### 3.2.1.3 Valores

Os valores do empreendimento, conforme referencial teórico, representa os princípios e crenças organizacionais, os quais devem refletir o comportamento da empresa. Destaca-se como valores para a organização estudo caso os seguintes:

Figura 23 - Valores da Empresa Pesquisada



Fonte: Elaborado Pela Autora

Os valores são utilizados como um instrumento que direciona as atitudes dentro da organização, pois através destes, a empresa é conduzida e cumprirá os mesmos, em meio a relação com seus clientes e colaboradores.

### 3.2.1.4 Análise interna

Os pontos fortes são considerados fatores internos de âmbito favorável para o empreendimento. Por meio destes pode-se realizar melhorias de resultados e buscar a excelência organizacional. Destaca-se como pontos fortes, para a organização estudo de caso, os apresentados no Quadro 21, a seguir:

Quadro 21 - Pontos Fortes da Empresa Pesquisada

QUALIDADE DOS PRODUTOS DA PADARIA
ATENDIMENTO DE PEDIDOS POR TELEFONE
ORGANIZAÇÃO DE BEBIDAS PARA FESTAS
ENTREGA DAS COMPRAS GRATUITAMENTE AO CLIENTE
PREÇO DOS PRODUTOS ATRATIVOS
DISPONIBILIDADES DE PRODUTOS
BOA IMAGEM JUNTO AOS COMPRADORES E CLIENTES
RÁPIDA OBTENÇÃO DE PRODUTOS SOLICITADOS PELO CLIENTE

Fonte: Elaborado Pela Autora

Em contrapartida, os pontos fracos, são os fatores de característica desfavorável para a otimização do resultado, pontos estes que podem influenciar, direta ou indiretamente, no desempenho empresarial, rumo ao êxito objetivado. Os pontos fracos encontrados na organização estudo de caso, os quais necessitam de atenção, são os seguintes, elencados no Quadro 22.

Quadro 22 - Pontos Fracos da Empresa Pesquisada

LOCALIZAÇÃO DESFAVORÁVEL
ESPAÇO FÍSICO LIMITADO PARA EXPOSIÇÃO DOS PRODUTOS
FALTA DE PAVIMENTAÇÃO NA RUA ONDE ESTÁ ESTABELECIDO
FALTA DE AGILIDADE NAS ENTREGAS DAS COMPRAS AOS CLIENTES
APARÊNCIA ESTÉTICA PREJUDICADA
FALTA DE ESTACIONAMENTO AMPLO
DESPREPARO NO DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES
SEM UMA DIREÇÃO ESTRATÉGICA DEFINIDA
FALTA DE DESENVOLVIMENTO DOS CONTROLES GERENCIAIS
IMAGEM FÍSICA POBRE PERANTE O MERCADO CONSUMIDOR
FALTA DE INVESTIMENTO EM MARKETING
FALTA DE VISÃO INOVADORA E CRIATIVA

Fonte: Elaborado Pela Autora

### 3.2.1.5 Análise externa

Oportunidades são situações de fatores externos que quando aproveitados pelo empreendimento, podem trazer benefícios interligados com a melhoria do negócio. Podem ser apresentadas como oportunidades da organização estudo de caso, as seguintes, demonstradas no Quadro 23:

Quadro 23 - Oportunidades da Empresa Pesquisada

AUMENTO DA GAMA DE PRODUTOS
INOVAÇÃO NO ATENDIMENTO
ESTRATÉGIAS ENFATIZANDO A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES
MAIOR FACILIDADE DE NEGOCIAÇÃO
MENORES BARREIRAS NA COMERCIALIZAÇÃO REGIONAL
IMPLANTAÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS
INTEGRAÇÃO ENTRE EMPRESAS CONCORRENTES
CAPACIDADE DE CRESCIMENTO EM RAZÃO DO RAMO ATUANTE

Fonte: Elaborado Pela Autora

As ameaças são o oposto das oportunidades, estas são situações externas desfavoráveis para o empreendimento, as quais podem prejudicar o negócio, porém não devem ser ignoradas e assim precisa-se estudar medidas para as suas neutralizações. Encontra-se como ameaças para a empresa em questão, as seguintes, apresentadas no Quadro 24:

Quadro 24 - Ameaças Para a Empresa Pesquisada

INADIMPLÊNCIA DOS CLIENTES
NOVOS CONCORRENTES INOVADORES E PREÇOS MAIS ATRATIVOS
FALTA DE MÃO-DE-OBRA QUALIFICADA
ELEVAÇÃO DOS IMPOSTOS
SAZONALIDADES DE PRODUTOS OFERECIDOS
DIMINUIÇÃO DAS DEMANDAS DE MERCADO

Fonte: Elaborado Pela Autora

### 3.2.1.6 Definição dos objetivos

A partir do momento em que a missão, visão, e os valores estão definidos, em complemento realizadas as análises internas e externas, o próximo ponto a ser definido são os objetivos empresariais. Os mesmos englobam os principais setores da organização, e estão relacionados aos alvos almejados pela empresa. Desta forma, os objetivos buscam a concretização da visão empresarial desenvolvida. Conforme apresentado no referencial teórico deste trabalho, o planejamento estratégico enfatiza a divisão dos objetivos em quatro sessões, estas são expostas por meio da Figura 13. Assim, a seguir, elencam-se os objetivos que podem ser trabalhados na empresa estudo de caso:

1. **Objetivo estratégico para a perspectiva financeira:** torna-se uma empresa referência em rentabilidade, a qual obtenha crescimento e desempenho qualificado em suas finanças, suprimindo de maneira eficaz suas necessidades organizacionais e de investimentos. Conseqüentemente, objetiva o aumento de sua receita de venda.

2. **Objetivo estratégico para a perspectiva do cliente:** qualificar a relação entre empresa e clientes, com o intuito de melhorar o atendimento, conhecer a necessidade e buscar constantemente a satisfação da clientela em geral. Objetiva-se ainda alcançar novos públicos compradores.

3. **Objetivo estratégico para a perspectiva interna:** executar técnicas operacionais que tragam otimização na qualidade, agilidade e minimização de erros nos processos internos da organização.

4. **Objetivo estratégico para a perspectiva de aprendizado e crescimento:** desenvolver uma reestruturação funcional, de ampla visão relacionada à gestão, focada no desenvolvimento contínuo e qualificado da organização, a qual busca empreender novas instalações e conhecimentos operacionais.

Elaborados previamente os objetivos empresariais, como os descritos acima, são necessárias as preparações das iniciativas estratégicas. Estas iniciativas são definidas como o percurso organizacional para alcançar os objetivos almejados.

### 3.2.1.6.1 Definição das iniciativas estratégicas

Estabelecidos os objetivos, deve-se elaborar as iniciativas estratégicas. Estas definem a maneira que a organização deve proceder para atingir suas metas traçadas. Por base nos objetivos descritos anteriormente, a seguir demonstra-se uma sugestão de iniciativas estratégicas para a empresa estudo de caso, ressaltando que os planos de ação não serão desenvolvido, em virtude de este trabalho não visar tal procedimento.

#### **Estratégia para a perspectiva financeira:**

- Elevar o faturamento em 35% até 2018;
- Aumentar lucratividade proporcional ao faturamento até 2018;
- Estudar princípios para a redução do custo das compras para revenda;
- Expandir capacidade de atuação.

#### **Estratégia para a perspectiva do cliente:**

- Melhorar a imagem da organização perante aos clientes;
- Elevar a satisfação dos clientes;
- Captar novos clientes;

#### **Estratégia para a perspectiva interna:**

- Atender com maior eficiência;
- Reduzir tempo de entrega de compras;
- Melhorar a eficiência da gestão dos processos internos do empreendimento;
- Agilizar a reposição dos produtos em exposição;
- Beneficiar o processo de gestão de compras;
- Otimizar o processo de gestão de estoques;
- Aumentar o *mix* de produtos para atingir maior público;
- Adquirir portfólio de produtos a um custo competitivo.

**Estratégia para a perspectiva de aprendizado e crescimento:**

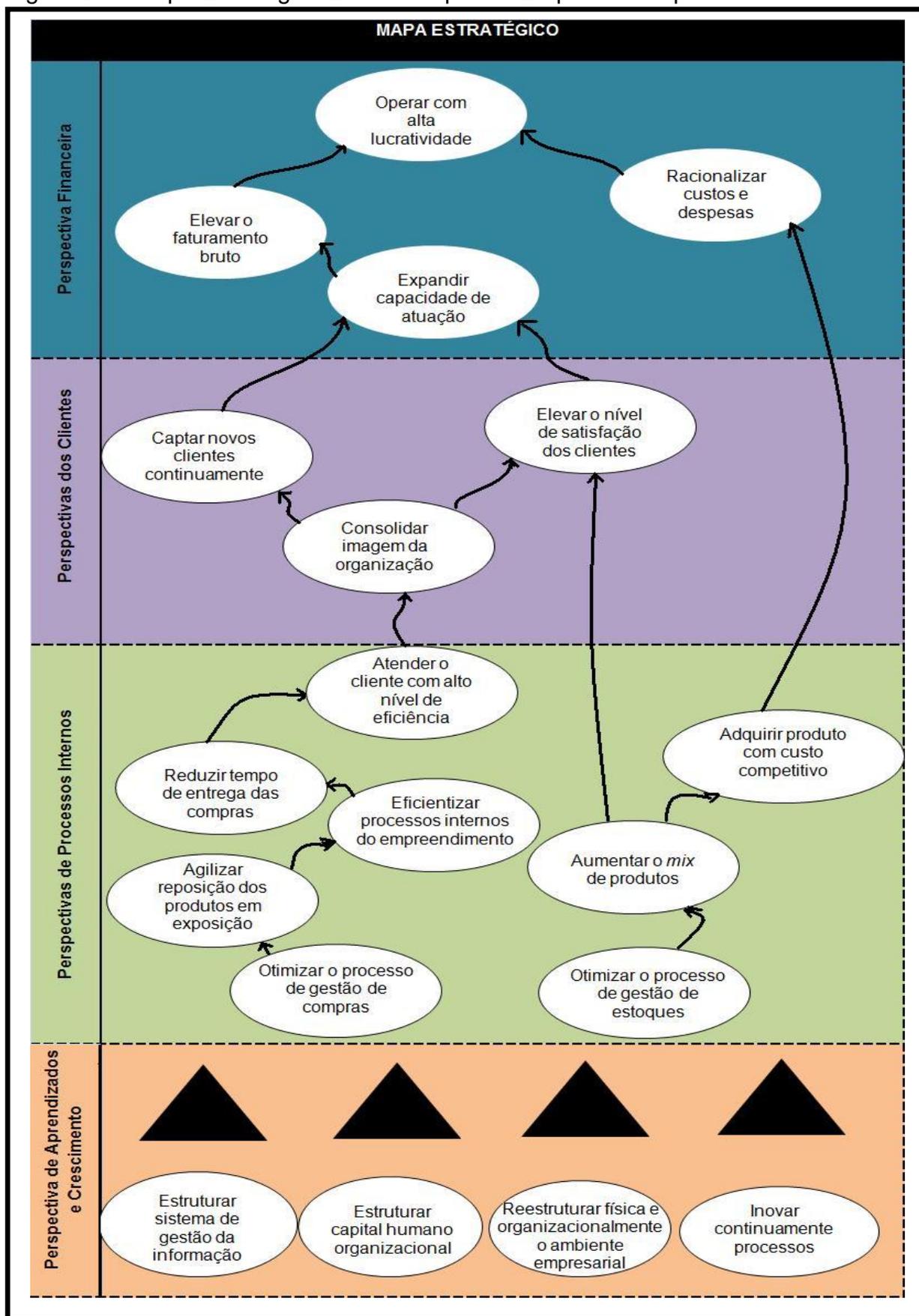
- Estruturar o sistema de gestão da informação;
- Estruturar capital humano organizacional;
- Reestruturar física e organizacionalmente o ambiente empresarial;
- Inovar nas atividades do ramo.

Após definir as iniciativas estratégicas que levam o empreendimento ao rumo dos objetivos, é interessante que estas iniciativas sejam dispostas de maneira visualmente gráfica, ou seja, elaborar com as mesmas um mapa estratégico dos procedimentos. No mapa estratégico, é possível conhecer melhor os caminhos que a empresa pretende percorrer em busca do que é almejado.

**3.2.1.7 Mapa estratégico**

Elaborados os objetivos estratégicos e definidas as iniciativas, é possível realizar uma visualização sistemática das mesmas, por meio da estruturação do mapa estratégico, disposto em quatro perspectivas: financeira, dos clientes, de processos internos, e de aprendizado e crescimento. A seguir, na Figura 24, é apresentado um mapa estratégico, embasado na Figura 14 do referencial teórico, elaborado por meio das definições de iniciativas estratégicas elencadas para a empresa estudo de caso.

Figura 24 – Mapa Estratégico Elaborado para a Empresa Pesquisada



Fonte: Elaborado Pela Autora

### 3.2.2 Planejamento tributário

Para que um planejamento de contabilidade gerencial seja completo, é interessante abordar o estudo da melhor forma de tributação para a empresa em questão, ou seja, realizar planejamento tributário. Pelo fato da amplitude do planejamento tributário, neste trabalho será elencada uma análise sucinta da tributação que a empresa estudo de caso optou, e será apresentado um modelo que poderá ser seguido para o desenvolvimento deste planejamento, assim verificando a escolha mais coerente de tributação.

Constatou-se que a empresa pesquisada, realiza sua apuração de tributos através do Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, ou seja, o Simples Nacional, onde a mesma enquadra-se legalmente sobre as exigências da Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, a qual regulamenta as micro e pequenas empresas. Durante todo o período que a organização estudo de caso é constituída, está não apresentou a utilização de outra forma de tributação.

Analisando em termos legislativos e burocráticos, o regime do Simples Nacional possui algumas vantagens para seus contribuintes, tais como: possibilidades de menor tributação em relação a outros regimes tributários; maior facilidade de cumprimento das exigências legais; pagamento de maneira simplificada, mediante a guia única; entre outros benefícios expressos em lei. Esta é uma forma de tributação mais prática. Desta forma, sugere-se que enquanto a organização enquadrar-se neste sistema e estiver garantindo vantagens e redução de impostos a pagar, deve manter-se no mesmo.

Por meio da tributação correta, os empreendimentos conseguem ser mais competitivos, visto que ocorre a redução de custos em âmbito legal. Assim, será proposto um modelo a ser utilizado para a elaboração do planejamento tributário. A seguir serão expostos alguns passos e quadros que auxiliaram na desenvoltura deste planejamento.

O primeiro passo é a verificação das expectativas de faturamento, quais produtos irão ser comercializados, para onde e para quem se pretende faturar, previsão das despesas operacionais, previsão de compras, localização dos fornecedores, previsão de despesas com empregados e a margem de lucro almejada.

Quadro 25 - Primeiro Passo da Elaboração do Planejamento Tributário

<b>MERCEARIA CARAVAGGIO - PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO</b>	
EXPECTATIVA DE FATURAMENTO	Dados da organização
PRODUTOS COMERCIALIZADOS	Dados da organização
DESTINO DO PRODUTO	Dados da organização
QUEM SÃO MEUS CONSUMIDORES	Dados da organização
DESPESAS OPERACIONAIS	Dados da organização
NECESSIDADE DE COMPRA	Dados da organização
LOCALIZAÇÃO DOS FORNECEDORES	Dados da organização
DESPESAS COM EMPREGADOS	Dados da organização
MARGEM DE LUCRO OBJETIVADA	Dados da organização

Fonte: Elaborado Pela Autora

Após o levantamento dos dados para a elaboração do primeiro passo, segue-se para uma segunda etapa. Nesta, é importante conhecer as características dos regimes tributários existentes no Brasil, em questão: Lucro Presumido; Lucro Real e Simples Nacional. No referencial teórico deste trabalho, especificamente na Figura 15, é possível encontrar uma síntese dos três regimes, porém, a seguir, demonstra-se o Quadro 26 como sugestão para sintetizar as características dos regimes.

Quadro 26 - Segundo Passo da Elaboração do Planejamento Tributário

<b>MERCEARIA CARAVAGGIO - PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO</b>			
<b>REGIME DE TRIBUTAÇÃO</b>	<b>LUCRO PRESUMIDO</b>	<b>LUCRO REAL</b>	<b>SIMPLES NACIONAL</b>
PERÍODOS DE APURAÇÃO DEFINITIVA			
PERÍODOS DE PAGAMENTO			
FORMAS MENSAS DE APURAÇÃO			

Continua...

Conclusão.

TRIBUTOS NÃO CUMULATIVIDADES			
TRIBUTOS CUMULATIVOS			

Fonte: Elaborado Pela Autora

Conhecendo as especificações dos regimes, é importante elencar como terceiro passo, o destaque das vantagens e desvantagens pertinentes entre os três regimes tributários existentes, sendo estas destacadas pela ótica da empresa em questão. Por meio deste conhecimento, é possível que a organização escolha a forma de apuração de tributos que mais possa agregar benefícios para mesma. Utilizando o Quadro 27, pode-se aplicar o terceiro passo.

Quadro 27 - Terceiro Passo da Elaboração do Planejamento Tributário

<b>MERCEARIA CARAVAGGIO - PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO</b>			
<b>REGIME DE TRIBUTAÇÃO</b>	<b>LUCRO PRESUMIDO</b>	<b>LUCRO REAL</b>	<b>SIMPLES NACIONAL</b>
VANTAGENS DESCRITAS NA LEGISLAÇÃO			
DESVANTAGENS PERTINENTES À APLICAÇÃO			

Fonte: Elaborado Pela Autora

Elencando as vantagens e desvantagens existentes, é necessária a realização de uma simulação comparativa dos três regimes tributários, onde será ressaltado o regime tributário menos oneroso, e qual dos mesmos poderá proporcionar maiores benefícios em termos financeiros. Desta forma, desenvolve-se o Quadro 28, com a simulação comparativa dos tributos, utilizando valores dos sistemas tributários, sendo o quarto passo.

Quadro 28 - Quarto Passo da Elaboração do Planejamento Tributário

<b>MERCEARIA CARAVAGGIO - PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO</b>			
<b>TRIBUTOS</b>	<b>LUCRO PRESUMIDO</b>	<b>LUCRO REAL</b>	<b>SIMPLES NACIONAL</b>
SIMPLES			
PIS			
COFINS			
IRPJ			
CSLL			
INSS – FOLHA			
INSS – PRÓ-LABORE			
TOTAL			
% S/ RESULTADO			

Fonte: Elaborado Pela Autora

Realizando a simulação comparativa dos tributos, visualiza-se o total a ser pago em cada regime tributário, apresentando o percentual de tributos sobre o resultado obtido pela organização. Assim, é necessário que a empresa desenvolva um demonstrativo do resultado do exercício de maneira comparativa dos sistemas. Desta forma, a seguir, no Quadro 29, destaca-se o quinto passo do planejamento tributário, a Demonstração do Resultado do Exercício comparativo.

Quadro 29 - Quinto Passo da Elaboração do Planejamento Tributário

<b>MERCEARIA CARAVAGGIO - PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO</b>			
<b>DRE</b>	<b>LUCRO PRESUMIDO</b>	<b>LUCRO REAL</b>	<b>SIMPLES NACIONAL</b>
Vendas Brutas			
(-) PRESUMIDO			
(-) SIMPLES			
(-) REAL			
= Receita Líquida			
(-) Custo das mercadorias			
= Lucro Bruto			
(-) Despesas Operacionais			
= Lucro antes do Imp. Renda e CSLL			
(-) Provisão de IRPJ e CSLL			
= Lucro Líquido do Exercício			

Fonte: Elaborado Pela Autora

Destacada a diferença financeira entre os sistemas tributários, precisa-se averiguar com base nas informações reunidas, qual o melhor sistema tributário para a empresa estudo de caso. Verificando qual opção trará maiores benefícios para a organização, deve-se conhecer os requisitos básicos para optar por cada regime tributário. Assim, elabora-se por meio do Quadro 30, o sexto passo do planejamento tributário, requisitos básicos para opção e verificação de enquadramento.

Quadro 30 - Sexto Passo da Elaboração do Planejamento Tributário

<b>MERCEARIA CARAVAGGIO - PLANEJAMENTO TRIBUTÁRIO</b>			
<b>REGIME DE TRIBUTAÇÃO</b>	<b>LUCRO PRESUMIDO</b>	<b>LUCRO REAL</b>	<b>SIMPLES NACIONAL</b>
<b>REQUISITO BÁSICO PARA OPÇÃO</b>			

Fonte: Elaborado Pela Autora

Conhecendo os requisitos para opção, a empresa vai orientar-se quanto à possibilidade que a mesma possui para optar pelo regime de tributação mais vantajoso perante sua análise. Obtendo uma opção tributária correta e coerente, a organização desenvolverá um resultado adequado para seu âmbito operacional, ocasionando um justo desembolso referente aos impostos, beneficiando-se quando previsto em lei, diminuindo seus custos, podendo assim repassar aos seus clientes e colaboradores maiores benfeitorias, tornando-se um empreendimento mais competitivo.

### 3.2.3 Sistema orçamentário

O sistema orçamentário, como destacado no referencial teórico deste trabalho, é um complemento do planejamento estratégico, que busca projetar para um determinado período, receitas e despesas, da organização em questão. O planejamento estratégico almeja objetivos a longo prazo; já o orçamento possui seu foco no âmbito administrativo e financeiro a curto prazo, onde as estratégias são implementadas de maneira financeira.

O orçamento é organizado por meio de um compromisso de gestão, baseado em metas a serem alcançadas. Assim, será desenvolvido um modelo de sistema orçamentário, com o propósito de implantação do mesmo na organização

estudo de caso. Esta proposta será elaborada no decorrer deste trabalho, seguindo como base o material apresentado no referencial teórico, obedecendo a dinâmica de preparação enfatizada.

#### 3.2.3.1 Premissas orçamentárias

O primeiro passo a ser realizado antes da elaboração do orçamento é definir o tipo de orçamento que a organização utilizará; desta forma, esta escolha é realizada conforme características e preferências da mesma. Em seguida, desenvolve-se uma pesquisa do cenário que a empresa está inserida, verificando possíveis influências de mercado na organização em questão.

Após a pesquisa do cenário realizada, se desenvolvem as premissas orçamentárias, estas são fundamentais para a elaboração do orçamento em geral. Nas premissas são apresentados dados que contribuirão para o detalhamento de cada peça orçamentária. Assim, a seguir, serão apresentados quadros de premissas, sugestivos para a organização estudo de caso.

Quadro 31 – Premissas Para Elaboração do Orçamento de Vendas

<b>ORÇAMENTO DE VENDAS:</b>						
<b>VENDAS PROJETADO EM REIAS</b>						
<b>REGIÕES DE VENDAS - 2011</b>	<b>%</b>	<b>R\$</b>				
Santa Catarina						
<b>TOTAL</b>						
<i>Obs. 100% de vendas a contribuintes.</i>						
<b>PREÇOS PRATICADOS</b>	<b>2012</b>	<b>1º Sem/13</b>	<b>2º Sem/13</b>			
Santa Catarina						
<b>SAZONALIDADE DAS VENDAS</b>	<b>JAN/2013</b>	<b>FEV/2013</b>	<b>MAR/2013</b>	<b>ABR/2013</b>	<b>MAI/2013</b>	<b>JUN/2013</b>
	<b>JUL/2013</b>	<b>AGO/2013</b>	<b>SET/2013</b>	<b>OUT/2013</b>	<b>NOV/2013</b>	<b>DEZ/2013</b>

Fonte: Adaptado de Relatório de Estágio IV do Curso de Ciências Contábeis da UNESC (2011)

Nas premissas para a elaboração do orçamento de vendas, são elencados os dados sobre a região que a organização efetua suas vendas, os preços, e a sazonalidade de venda do produto, para durante todo o ano. Com estes dados, informações podem ser geradas, definindo assim previsões para as receitas de vendas mensalmente, conforme demanda, e destaque do preço no período.

Quadro 32 - Premissas Para Elaboração do Orçamento de Compra para Revenda

<b>ORÇAMENTO DE COMPRA PARA REVENDA</b>													
<b>COMPRAS PARA REVENDA PROJETADA EM REAIS</b>													
<b>REGIÕES DE COMPRAS - 2012</b>	<b>%</b>	<b>R\$</b>											
Compras Revenda Total	0%	-											
Compras Revenda - SC	0%	-											
Compras Revenda - Fora	0%	-											
<b>PREÇOS DE COMPRA PARA REVENDA</b>													
	<b>2012</b>	<b>1º Sem/13</b>	<b>2º Sem/13</b>										
Santa Catarina													
Fora - SC													
<b>PROGRAMAÇÃO DE COMPRAS PARA REVENDA</b>	<b>ACUM</b>	<b>JAN/2013</b>	<b>FEV/2013</b>	<b>MAR/2013</b>	<b>ABR/2013</b>	<b>MAI/2013</b>	<b>JUN/2013</b>	<b>JUL/2013</b>	<b>AGO/2013</b>	<b>SET/2013</b>	<b>OUT/2013</b>	<b>NOV/2013</b>	<b>DEZ/2013</b>
Estoque inicial (em unidades)			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) Vendas projetadas 2013	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(+) COMPRA PARA REVENDA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(=) Estoque final	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Adaptado de Relatório de Estágio IV do Curso de Ciências Contábeis da UNESC (2011)

Nas premissas de orçamento de compra para revenda, destaca-se o valor e a percentagem de compras realizadas dentro e fora do Estado de Santa Catarina durante o período anterior. Assim, realiza-se uma previsão de compras para o período em questão, baseado nestas informações. Nesta premissa, é apresentada ainda uma programação para a realização de compras, através das vendas projetadas e das unidades existentes em estoque. Por meio destes dados, é possível a elaboração do orçamento de compras, e com os valores das mesmas, realiza-se o orçamento de custo dos produtos para revenda.

Quadro 33 - Premissas Para Elaboração do Orçamento de Salários

<b>ORÇAMENTO DE SALÁRIOS:</b>			
<b>SETORES</b>	<b>Nº FUNCIONARIOS</b>	<b>SALÁRIO/MÉDIO</b>	<b>FOLHA DE PAGAMENTO</b>
ADMINISTRATIVO		R\$ 0,00	R\$ 0,00
COMERCIAL		R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ 0,00</b>

**Obs:**

a) *Projetar a contratação de funcionários para cada setor conforme necessidade.*

b) *Salientar o mês de aumento de salários referente ao dissídio coletivo.*

c) *Conforme tributação elucidar encargos sobre a folha de pagamento: FGTS e INSS patronal.*  
*(Na situação atual, Simples Nacional, o INSS é adicionado na alíquota do Simples.)*

Fonte: Adaptado de Relatório de Estágio IV do Curso de Ciências Contábeis da UNESC (2011)

Os dados apresentados na premissa de orçamento de salários são os números de funcionários da organização, o valor médio salarial por setor empresarial, e assim podendo conhecer o valor total da folha de pagamento. É nesta premissa que se elenca ainda informações sobre possíveis aumentos salariais, necessidades de contratações ou demissões, e possuir o conhecimento de encargos agregados à folha de pagamento da organização. Por meio destas informações, desenvolve-se um plano de salários da empresa estudo de caso.

Quadro 34 - Premissas Para Elaboração do Orçamento de Despesas

<b>ORÇAMENTO DE DESPESAS:</b>			
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>2012</b>	<b>VARIAÇÃO %</b>	<b>VALOR EM R\$ (2013)</b>
<b>ADMINISTRATIVAS</b>			
Salários e encargos			-
Manutenções			-
Energia			-
Telefone			-
Combustíveis			-
Outras despesas			-
<b>COMERCIAIS</b>			
Salários e encargos			-
Depreciação			
Outras despesas			-
<b>RESULTADO FINANCEIRO</b>			-
Receitas Financeiras			-
Despesas Financeiras			-
Desp. financeira s/ financiamento			

Fonte: Adaptado de Relatório de Estágio IV do Curso de Ciências Contábeis da UNESC (2011)

Nas premissas de orçamento de despesas, são detalhadas as despesas normalmente realizadas pelo empreendimento. Os valores auferidos no ano anterior e uma previsão de variação para o ano seguinte também são destacados. Ainda nesta base informacional, são reconhecidas juntamente com as despesas, as receitas financeiras. Com estes dados, é elaborado o orçamento de despesas da organização estudo de caso.

Quadro 35 - Premissas Para Elaboração do Orçamento de Investimentos

<b>ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS:</b>					
<b>INVESTIR</b>	<b>MÊS PREVISTO</b>	<b>VALOR</b>	<b>FORMA DE PAGAMENTO</b>	<b>JUROS %</b>	<b>SISTEMA DE AMORTIZAÇÃO</b>
AQUISIÇÃO DE XXXXX					
AQUISIÇÃO DE XXXXX					
<b>TOTAL</b>					

Fonte: Adaptado de Relatório de Estágio IV do Curso de Ciências Contábeis da UNESC (2011)

As premissas do orçamento de investimento contribuem com informações sobre projetos de investimentos e financiamentos que a organização objetiva. Estas esclarecem em o que será investido, o valor previsto para o mesmo, a forma de quitação, a ocorrência ou não de juros, e por qual sistema ocorrerá a amortização. Por meia destas informações, é elaborado o orçamento de investimento.

Quadro 36 – Sistema de Custeio

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>MÉTODOS</b>		
	<b>ABSORÇÃO</b>	<b>ABC</b>	<b>VARIÁVEL</b>
VANTAGENS			
DESVANTAGENS			
BENEFÍCIOS EMPRESARIAIS			
ATENDIMENTO AO FISCO			
GRAU DE COMPLEXIDADE			
ATENDE AS NECESSIDADES DA EMPRESA			
PRECISÃO DAS ALOCAÇÕES			

Fonte: Adaptado de Relatório de Estágio IV do Curso de Ciências Contábeis da UNESC (2011)

Como premissa, pode-se destacar também a averiguação do melhor método de custeio que a organização pode adotar. Assim, apresentou-se um quadro sugestivo para o auxílio da precisa escolha. O método de custeio influencia em vários pontos do orçamento, desenvolvendo reflexo no valor de estoque e na apuração de custos e despesas.

A forma de tributação traz grandes consequências durante o processo de elaboração do orçamento, o fato da necessidade do conhecimento da mesma, é para a previsão de tributos a serem creditados e pagos. Desta forma, anteriormente, no ponto que foi abortado o planejamento estratégico, desenvolveu-se juntamente, um modelo de planejamento tributário.

### 3.2.3.2 Peças orçamentárias

Delimitadas as premissas orçamentárias, então se torna possível o desenvolvimento de cada peça orçamentária da organização. Estas peças orçamentárias são baseadas nas premissas apresentadas e, principalmente nas estratégias elaboradas durante o planejamento estratégico.

A seguir, serão elencados a este trabalho, quadros sugestivos para a empresa estudo de caso, com o intuito de auxiliar a mesma na implantação desta ferramenta chamada sistema orçamentário. Será apresentado modelo das seguintes peças orçamentárias:

- Orçamento de Vendas;
- Orçamento de Estoque;
- Orçamento de Compra Para Revenda;
- Orçamento de Custo de Mercadoria Vendida;
- Orçamento de Salários;
- Orçamento de Despesas;
- Orçamento de Investimento.

No orçamento de vendas, a organização irá realizar uma previsão de vendas de seu produto, destacando para qual Estado este se destinará. Na situação da empresa estudo de caso, todas as vendas são para consumidores finais, realizadas no Estado de Santa Catarina, onde se localiza.

Neste orçamento, é destacado o volume de produtos vendidos, o preço unitário dos mesmos, obtendo o faturamento da venda realizada, ponderando sempre os valores da sazonalidade existente ao produto em questão. Na política de preços, deve-se atentar ao mês que o mesmo sofrerá alteração, conforme destacado nas premissas.

De acordo com a forma de tributação escolhida, após o planejamento tributário da organização, neste orçamento é calculado o valor do imposto a recolher. Este montante possui a variação conforme previsão do valor das vendas a serem realizadas. No Quadro 37, apresenta-se uma proposta de orçamento de vendas.

Quadro 37 - Orçamento de Vendas

<b>ORÇAMENTO DE VENDAS</b>													
<b>VOLUME DE VENDAS (UND)</b>	<b>ACUM</b>	<b>JAN/2013</b>	<b>FEV/2013</b>	<b>MAR/2013</b>	<b>ABR/2013</b>	<b>MAI/2013</b>	<b>JUN/2013</b>	<b>JUL/2013</b>	<b>AGO/2013</b>	<b>SET/2013</b>	<b>OUT/2013</b>	<b>NOV/2013</b>	<b>DEZ/2013</b>
<b>LINHA SAZONALIDADE %</b>													
Santa Catarina													
<b>TOTAL</b>													
<b>POLÍTICA DE PREÇOS (R\$)</b>	<b>2012</b>	<b>JAN/2013</b>	<b>FEV/2013</b>	<b>MAR/2013</b>	<b>ABR/2013</b>	<b>MAI/2013</b>	<b>JUN/2013</b>	<b>JUL/2013</b>	<b>AGO/2013</b>	<b>SET/2013</b>	<b>OUT/2013</b>	<b>NOV/2013</b>	<b>DEZ/2013</b>
Santa Catarina													
<b>FATURAMENTO (VOLUME X PREÇO)</b>	<b>ACUM</b>	<b>JAN/2013</b>	<b>FEV/2013</b>	<b>MAR/2013</b>	<b>ABR/2013</b>	<b>MAI/2013</b>	<b>JUN/2013</b>	<b>JUL/2013</b>	<b>AGO/2013</b>	<b>SET/2013</b>	<b>OUT/2013</b>	<b>NOV/2013</b>	<b>DEZ/2013</b>
Santa Catarina													
<b>TOTAL</b>													
<b>IMPOSTOS S/ VENDAS</b>	<b>ACUM</b>	<b>JAN/2013</b>	<b>FEV/2013</b>	<b>MAR/2013</b>	<b>ABR/2013</b>	<b>MAI/2013</b>	<b>JUN/2013</b>	<b>JUL/2013</b>	<b>AGO/2013</b>	<b>SET/2013</b>	<b>OUT/2013</b>	<b>NOV/2013</b>	<b>DEZ/2013</b>
ICMS													
PIS													
COFINS													
<b>OU</b>	<b>CONFORME OPÇÃO TRIBUTÁRIA</b>												
SIMPLES NACIONAL													
<b>TOTAL</b>													

Fonte: Adaptado de Relatório de Estágio IV do Curso de Ciências Contábeis da UNESC (2011)

No orçamento de estoque, é desenvolvido um prévio controle do mesmo, através das informações de venda do produto, é verificada a necessidade de compra do mesmo pelo número de disponibilidades no estoque. É neste orçamento que a precisão de estabelecer um método de custeio começa a tornar-se evidente. Conforme o sistema de custeio, alguns valores são agregados às mercadorias que ficam em estoque. Assim, é preciso conhecer a forma de apurar o custo da mercadoria, para realizar uma previsão de controle o mais confiável possível.

Quadro 38 - Orçamento de Estoque

<b>ORÇAMENTO DO ESTOQUE DE PRODUTOS PARA REVENDA</b>																		
ITENS	JANEIRO			FEVEREIRO			MARÇO			ABRIL			MAIO			JUNHO		
	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL
ESTOQUE INICIAL																		
(+) COMPRA P/ REVENDA																		
(-) VENDA																		
ESTOQUE FINAL																		
ITENS	JULHO			AGOSTO			SETEMBRO			OUTUBRO			NOVEMBRO			DEZEMBRO		
	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL	QTDE	R\$UNIT	R\$ TOTAL
ESTOQUE INICIAL																		
(+) COMPRA P/ REVENDA																		
(-) VENDA																		
ESTOQUE FINAL																		

Fonte: Adaptado de Relatório de Estágio IV do Curso de Ciências Contábeis da UNESC (2011)

No orçamento de compras para revenda, é previsto o volume de mercadorias necessárias para suprimir a necessidade de demanda do produto. É neste orçamento que é verificado o preço a ser pago, destacado sua alteração em determinado período do ano, e onde é pré-estabelecido o Estado de origem desta mercadoria. De acordo com a forma de tributação escolhida, a organização terá direito ao crédito de impostos. Estes créditos devem ser elencados ao orçamento de compras, assim previstos e calculados conforme o valor das compras planejadas.

Quadro 39 – Orçamento de Compras Para Revenda

<b>ORÇAMENTO DE COMPRAS PARA REVENDA</b>													
<b>COMPRAS PARA REVENDA (UND)</b>	<b>ACUM</b>	<b>JAN/2013</b>	<b>FEV/2013</b>	<b>MAR/2013</b>	<b>ABR/2013</b>	<b>MAI/2013</b>	<b>JUN/2013</b>	<b>JUL/2013</b>	<b>AGO/2013</b>	<b>SET/2013</b>	<b>OUT/2013</b>	<b>NOV/2013</b>	<b>DEZ/2013</b>
<b>PROGRAMA DE COMPRAS</b>													
Santa Catarina													
Fora - SC													
<b>TOTAL</b>													
<b>POLÍTICA DE PREÇOS (R\$)</b>	<b>2012</b>	<b>JAN/2013</b>	<b>FEV/2013</b>	<b>MAR/2013</b>	<b>ABR/2013</b>	<b>MAI/2013</b>	<b>JUN/2013</b>	<b>JUL/2013</b>	<b>AGO/2013</b>	<b>SET/2013</b>	<b>OUT/2013</b>	<b>NOV/2013</b>	<b>DEZ/2013</b>
Santa Catarina													
Fora - SC													
<b>VALOR DAS COMPRAS (QUANT COMPRA X PREÇO)</b>	<b>ACUM</b>	<b>JAN/2013</b>	<b>FEV/2013</b>	<b>MAR/2013</b>	<b>ABR/2013</b>	<b>MAI/2013</b>	<b>JUN/2013</b>	<b>JUL/2013</b>	<b>AGO/2013</b>	<b>SET/2013</b>	<b>OUT/2013</b>	<b>NOV/2013</b>	<b>DEZ/2013</b>
Santa Catarina													
Fora - SC													
<b>TOTAL</b>													
<b>CRÉDITO DE IMPOSTOS</b>	<b>ACUM</b>	<b>JAN/2013</b>	<b>FEV/2013</b>	<b>MAR/2013</b>	<b>ABR/2013</b>	<b>MAI/2013</b>	<b>JUN/2013</b>	<b>JUL/2013</b>	<b>AGO/2013</b>	<b>SET/2013</b>	<b>OUT/2013</b>	<b>NOV/2013</b>	<b>DEZ/2013</b>
<b>ICMS</b>													
Santa Catarina													
FORA de SC													
<b>PIS</b>													
<b>COFINS</b>													
<b>OU</b>													
<b>SIMPLES NACIONAL</b>													
<b>TOTAL</b>													

Fonte: Adaptado de Relatório de Estágio IV do Curso de Ciências Contábeis da UNESC (2011)

Realizado o orçamento de venda e de compra de mercadorias para revenda, a organização deve apurar seus impostos. Conforme escolha tributária, o valor devido dos tributos, de acordo com as vendas projetadas, é reduzido com o abatimento do crédito adquirido com a compra de mercadorias. Assim, como cada opção tributária possui suas particularidades, a organização deve atentar-se às mesmas nestes três momentos do orçamento: venda; compra e apuração dos tributos. Apresenta-se no Quadro 40, uma proposta de apuração de impostos a pagar.

Quadro 40 – Apuração de Impostos a Pagar

<b>APURAÇÃO DOS IMPOSTOS A PAGAR</b>													
<b>IMPOSTOS S/ VENDAS</b>	<b>ACUM</b>	<b>JAN/2013</b>	<b>FEV/2013</b>	<b>MAR/2013</b>	<b>ABR/2013</b>	<b>MAI/2013</b>	<b>JUN/2013</b>	<b>JUL/2013</b>	<b>AGO/2013</b>	<b>SET/2013</b>	<b>OUT/2013</b>	<b>NOV/2013</b>	<b>DEZ/2013</b>
ICMS													
PIS													
COFINS													
<b>OU</b>	<b>CONFORME OPÇÃO TRIBUTÁRIA</b>												
SIMPLES NACIONAL													
<b>TOTAL</b>													
<b>CRÉDITO DE IMPOSTOS</b>	<b>ACUM</b>	<b>JAN/2013</b>	<b>FEV/2013</b>	<b>MAR/2013</b>	<b>ABR/2013</b>	<b>MAI/2013</b>	<b>JUN/2013</b>	<b>JUL/2013</b>	<b>AGO/2013</b>	<b>SET/2013</b>	<b>OUT/2013</b>	<b>NOV/2013</b>	<b>DEZ/2013</b>
ICMS													
PIS	<b>NA EXISTÊNCIA DE CRÉDITO TRIBUTÁRIO - CONFORME OPÇÃO TRIBUTÁRIA</b>												
COFINS													
<b>OU</b>	<b>NO CASO DE PRODUTO COM ICMS - SUBSTITUIÇÃO TRIBUTÁRIA</b>												
SIMPLES NACIONAL													
<b>TOTAL</b>													
<b>APURAÇÃO (S/ VENDA - CRÉDITOS OU SUBS TRIB.)</b>	<b>ACUM</b>	<b>JAN/2013</b>	<b>FEV/2013</b>	<b>MAR/2013</b>	<b>ABR/2013</b>	<b>MAI/2013</b>	<b>JUN/2013</b>	<b>JUL/2013</b>	<b>AGO/2013</b>	<b>SET/2013</b>	<b>OUT/2013</b>	<b>NOV/2013</b>	<b>DEZ/2013</b>
ICMS													
PIS													
COFINS													
<b>OU</b>	<b>CONFORME OPÇÃO TRIBUTÁRIA</b>												
SIMPLES NACIONAL													
<b>TOTAL</b>													

Fonte: Adaptado de Relatório de Estágio IV do Curso de Ciências Contábeis da UNESC (2011)

Já no orçamento do custo do produto vendido, é averiguada a quantidade vendida e o valor total das mesmas, sendo possível a verificação do custo unitário. Assim, neste orçamento, a apresentação do sistema de custeio é de suma importância. Como o empreendimento estudo de caso possui a atividade de revenda de mercadorias, seu custo envolve os gastos para obtenção do produto, ou seja, gastos auferidos na compra do produto. Assim, no Quadros 41, é apresentada a proposta para o respectivo orçamento de custo da mercadoria vendida.

Quadro 41 – Orçamento de Custo de Mercadoria Vendida

ORÇAMENTO DO CUSTO DA MERCADORIA VENDIDA													
	ACUM	JAN/2013	FEV/2013	MAR/2013	ABR/2013	MAI/2013	JUN/2013	JUL/2013	AGO/2013	SET/2013	OUT/2013	NOV/2013	DEZ/2013
QUANTIDADE VENDIDA													
<b>(=) CUSTO DO PRODUTO VENDIDO</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>(=) CUSTO DO PRODUTO VENDIDO UNITÁRIO</b>		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Adaptado de Relatório de Estágio IV do Curso de Ciências Contábeis da UNESC (2011)

No orçamento de salários, é elencado o número de funcionários por setor, destacando o valor dos salários de cada seção apresentada. Com este orçamento, a empresa consegue estimar a necessidade de recursos humanos para que seu processo funcione de maneira eficaz. No orçamento de salário, são aplicadas as premissas estabelecidas e, é possível obter uma visualização dos reflexos referentes a aumentos salariais previstos (dissídio) e contratações ou admissões quando necessárias.

Em mais um processo do orçamento a opção tributária se demonstra importante. Assim, no orçamento de salários, conforme escolhida a tributação, a organização deverá, ou não, prever os valores das contribuições patronais. Em todas as opções tributárias o FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço), que é um encargo sobre a folha de salário, é calculado da mesma maneira. Desta forma, no Quadro 42, observa-se uma proposta de orçamento de salário para a empresa estudo de caso, o qual apresenta desde a quantidade de funcionários até o custo total das folhas de pagamento.

Quadro 42 – Orçamento de Salários

ORÇAMENTO DE SALÁRIOS													
NUMERO DE FUNC. POR SETORES	ACUM	JAN/2013	FEV/2013	MAR/2013	ABR/2013	MAI/2013	JUN/2013	JUL/2013	AGO/2013	SET/2013	OUT/2013	NOV/2013	DEZ/2013
Administrativo													
Comercial													
<b>TOTAL</b>													
SALÁRIOS POR SETORES	ACUM	JAN/2013	FEV/2013	MAR/2013	ABR/2013	MAI/2013	JUN/2013	JUL/2013	AGO/2013	SET/2013	OUT/2013	NOV/2013	DEZ/2013
Administrativo													
Comercial													
<b>TOTAL</b>													
ENCARGOS S/ FOLHA	ACUM	JAN/2013	FEV/2013	MAR/2013	ABR/2013	MAI/2013	JUN/2013	JUL/2013	AGO/2013	SET/2013	OUT/2013	NOV/2013	DEZ/2013
<b>INSS</b> 20%													
Administrativo	<i>CONFORME OPÇÃO TRIBUTÁRIA</i>												
Comercial													
<b>FGTS</b> 8%													
Administrativo													
Comercial													
<b>TOTAL</b>													
CUSTO TOTAL FOLHA PAGAMENTO	ACUM	JAN/2013	FEV/2013	MAR/2013	ABR/2013	MAI/2013	JUN/2013	JUL/2013	AGO/2013	SET/2013	OUT/2013	NOV/2013	DEZ/2013
Administrativo													
Comercial													
<b>TOTAL</b>													

Fonte: Adaptado de Relatório de Estágio IV do Curso de Ciências Contábeis da UNESC (2011)

Por meio do orçamento de despesas, a organização consegue elencar suas despesas administrativas, comerciais e financeiras, incluindo quando existentes, salários e encargos dos mesmos setores. Na elaboração deste orçamento, a organização deve estudar a melhor forma de rateio para as suas despesas, e assim elencar o critério definido no mesmo. Desta forma, por meio do Quadro 43, é exposta uma proposta para utilização no desenvolvimento do orçamento de despesas.

Quadro 43 – Orçamento de Despesas

<b>ORÇAMENTO DE DESPESAS</b>													
<b>DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>ACUM</b>	<b>JAN/2013</b>	<b>FEV/2013</b>	<b>MAR/2013</b>	<b>ABR/2013</b>	<b>MAI/2013</b>	<b>JUN/2013</b>	<b>JUL/2013</b>	<b>AGO/2013</b>	<b>SET/2013</b>	<b>OUT/2013</b>	<b>NOV/2013</b>	<b>DEZ/2013</b>
<b><u>ADMINISTRATIVAS</u></b>													
Salários e encargos													
Manutenções													
Energia													
Telefone													
Combustíveis													
Outras despesas													
<b><u>COMERCIAIS</u></b>													
Salários e encargos													
Marketing													
Outras despesas													
<b><u>FINANCEIRAS</u></b>													
Despesas financeiras													
S/ Financiamento													
<b>Obs: INFORMAÇÕES SOBRE A FORMA DE RATEIO</b>													

Fonte: Adaptado de Relatório de Estágio IV do Curso de Ciências Contábeis da UNESC (2011)

No orçamento de investimento, a organização estuda maneiras e formas de investir montantes de seus recursos em prol de seu constante crescimento; isso é realizado com o intuito da permanência competitiva no mercado. É por meio deste orçamento que algumas metas orçamentárias podem ser concretizadas.

No orçamento de investimento, enfatiza-se a necessidade da existência dos controles financeiros, pois por meio deles é possível a verificação de recursos em posse da organização, viabilizando ou impedindo a implantação de aquisições e modernizações. No Quadro 44, é demonstrada uma proposta de controle das amortizações realizadas para quitação dos investimentos.

Quadro 44 – Orçamento de Investimento

<b>ORÇAMENTO DE INVESTIMENTO</b>					
<b>TABELA PRICE</b>					
<b>PV - VALOR PRESENTE</b>					
<b>N - NÚMERO DE PERÍODOS</b>					
<b>I = TAXA APLICADA</b>					
<b>PARCELAS</b>	<b>SALDO</b>	<b>JUROS</b>	<b>AMORTIZAÇÃO</b>	<b>PRESTAÇÃO</b>	<b>SALDO PASSIVO</b>
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
<b>TOTAL</b>					

Fonte: Adaptado de Relatório de Estágio IV do Curso de Ciências Contábeis da UNESC (2011)

### 3.2.3.3 Projeção das demonstrações contábeis

Quando todas as peças orçamentárias estiverem devidamente preparadas, pode-se elaborar o orçamento geral, desenvolvendo uma projeção do resultado do período. As receitas, despesas e custos estão ordenadamente elencados, nas peças orçamentárias, para a projeção que será organizada. Por intermédio da análise destas projeções é que a empresa verificará a viabilidade de implantação do planejamento orçamentário elaborado para a mesma.

Os demonstrativos contábeis projetados no sistema orçamentário, para análise e avaliação do resultado são o Fluxo de Caixa, Demonstração de Resultado do Exercício e Balanço Patrimonial. Os três demonstrativos foram abordados no referencial teórico, no tópico de controles financeiros, como demonstrativos que elucidam a situação empresarial para seus *stakeholders*. Desta forma, é mantido como proposta de uso para empresa estudo de caso, os modelos expostos no referencial teórico, no Quadro 16 (Fluxo de Caixa); Quadro 17 (Demonstração de Resultado do Exercício) e Quadro 18 (Balanço Patrimonial).

Para a geração dos demonstrativos acima citados, premissas devem ser apresentadas, porém as mesmas são adquiridas nas peças orçamentárias. Somente o fluxo de caixa que necessita de maiores informações para a sua elaboração, onde se ressalta a forma que serão desempenhados os pagamentos em geral de responsabilidade da empresa e os recebimentos que são de direito.

Desta forma, a seguir nos Quadros 45 e 46, apresentam-se uma proposta de premissas para o fluxo de caixa orçamentário à empresa estudo de caso. Nestas, encontram-se as definições para os prazos de recebimentos e pagamentos, elencando previsões dos montantes que a organização receberá ou desembolsará a cada mês projetado do período orçado, sempre levando em consideração as informações proporcionadas nos orçamentos de vendas e de compras do mesmo período.

Quadro 45 – Premissas do Fluxo de Caixa Projetado / Recebimento das Vendas

PREMISSAS DO FLUXO DE CAIXA PROJETADO																		
RECEBIMENTO DAS VENDAS																		
	FATURAMENTO	JAN/2013	FEV/2013	MAR/2013	ABR/2013	MAI/2013	JUN/2013	JUL/2013	AGO/2013	SET/2013	OUT/2013	NOV/2013	DEZ/2013	JAN/2014	FEV/2014	MAR/2014	ABR/2014	TOTAL
Saldo Clientes																		-
jan/13																		-
fev/13																		-
mar/13																		-
abr/13																		-
mai/13																		-
jun/13																		-
jul/13																		-
ago/13																		-
set/13																		-
out/13																		-
nov/13																		-
dez/13																		-
jan/14																		-
fev/14																		-
mar/14																		-
abr/14																		-
																		-

PERCENTUAIS DE RECEBIMENTO	Saldo Clientes	%	%	%	%	%	%	%											0%	
	jan/13	%	%	%	%															0%
	fev/13		%	%	%	%														0%
	mar/13			%	%	%	%													0%
	abr/13				%	%	%	%												0%
	mai/13					%	%	%	%											0%
	jun/13						%	%	%	%										0%
	jul/13							%	%	%	%									0%
	ago/13								%	%	%	%								0%
	set/13									%	%	%	%							0%
	out/13										%	%	%	%						0%
	nov/13											%	%	%	%					0%
	dez/13												%	%	%	%				0%
	jan/14																			0%
	fev/14																			0%
	mar/14																			0%
abr/14																			0%	

Fonte: Adaptado de Relatório de Estágio IV do Curso de Ciências Contábeis da UNESC (2011)

Quadro 46 - Premissas do Fluxo de Caixa Projetado / Pagamento de Compras Para Revenda

PREMISSAS DO FLUXO DE CAIXA PROJETADO																		
PAGAMENTO DAS COMPRAS PARA REVENDA																		
	COMPRAS	JAN/2013	FEV/2013	MAR/2013	ABR/2013	MAI/2013	JUN/2013	JUL/2013	AGO/2013	SET/2013	OUT/2013	NOV/2013	DEZ/2013	JAN/2014	FEV/2014	MAR/2014	ABR/2014	TOTAL
Saldo Fornecedor																		-
jan/13																		-
fev/13																		-
mar/13																		-
abr/13																		-
mai/13																		-
jun/13																		-
jul/13																		-
ago/13																		-
set/13																		-
out/13																		-
nov/13																		-
dez/13																		-
jan/14																		-
fev/14																		-
mar/14																		-
abr/14																		-
																		-

PERCENTUAIS DE PAGAMENTO	Saldo Fornecedor	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	0%	
	jan/13	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	0%
	fev/13		%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	0%
	mar/13			%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	0%
	abr/13				%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	0%
	mai/13					%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	0%
	jun/13						%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	0%
	jul/13							%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	0%
	ago/13								%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	0%
	set/13									%	%	%	%	%	%	%	%	%	0%
	out/13										%	%	%	%	%	%	%	%	0%
	nov/13											%	%	%	%	%	%	%	0%
	dez/13												%	%	%	%	%	%	0%
	jan/14													%	%	%	%	%	0%
	fev/14														%	%	%	%	0%
	mar/14															%	%	%	0%
	abr/14																%	%	0%

Fonte: Adaptado de Relatório de Estágio IV do Curso de Ciências Contábeis da UNESC (2011)

Verificadas as projeções desenvolvidas, a organização deve analisar se os objetivos e resultados foram orçados de maneira correta e desejável. Aprovado o orçamento, chega o momento de colocar em prática as estratégias traçadas e trabalhar em prol dos escopos almejados.

Neste trabalho, não será elencado formas de execução do planejamento, assim foram somente sugeridos e propostos modelos que poderão ser utilizados pela empresa em questão, organização estudo de caso. Como pode ser observado, os modelos foram trabalhados sobre somente um produto, porém o ramo de atuação da empresa estudo de caso, comercializa uma diversidade de gêneros. Diante disso, enfatiza-se que a organização deve estudar a possibilidade de aquisição de um sistema informatizado com amplitude informacional. Assim, de forma automatizada, a organização apresentará maiores facilidades de implantação e grande perspicácia em meio a sua utilização, pelo fato da transcrição de dados e da geração de informações ocorrerem de modo mais ágil.

Durante e após a execução dos planejamentos estratégicos e orçamentários, a organização deve manter um constante acompanhamento e controle comparativos das informações planejadas com as reais apresentadas. Com isso, quando ocorrer algum desvio de foco, a empresa, por meio de seus gerentes, estará conectada aos acontecimentos e poderá redimensionar-se ao rumo projetado.

## 4 CONCLUSÃO

Constantes turbulências ocorrem no mercado empresarial, onde a permanência das organizações está delimitada as suas potencialidades de obter-se vantagem competitiva entre as demais. Diante disso, as empresas devem buscar uma gestão que supra suas necessidades operacionais e complete a mesma gerando um diferencial de mercado para os requisitos de competitividade e alta eficiência.

No desenvolvimento deste trabalho foram delimitados objetivos que evidenciem a importância da estruturação da contabilidade gerencial em um empreendimento, destacando-se neste estudo a gestão da informação como aspecto fundamental para as organizações. Assim, a busca por uma gestão de qualidade é uma característica da organização que enfoca crescimento contínuo e sustentável.

O enfoque principal deste estudo é compreender os benefícios da contabilidade gerencial em uma organização familiar de pequeno porte do ramo supermercadista. Organização esta, que possui peculiaridades, que elencam vantagens e desvantagens como todo empreendimento. Entretanto, por ser uma empresa que possui um ramo com grande diversificação de produtos, existe maior complexidade no desenvolvimento do processo inicial de estruturação da contabilidade gerencial.

A contabilidade, em sua ramificação gerencial, abrange amplamente toda a empresa. Esta possibilita a elaboração de controles, resultando em informações gerenciais que permitam a constatação do real processo organizacional. A contabilidade gerencial desenvolve seu trabalho por meio de ferramentas gerenciais, onde estas buscam elucidar o resultado refletido pelo empreendimento.

Com o estudo realizado, foi possível observar que as junções das ferramentas gerenciais com o planejamento elaborado pela empresa, comportam a delimitação dos objetivos e estratégias almejadas, fazendo com que o empreendimento direcione seu empenho na busca de um rumo determinado. Diante disso, é possível enfatizar que a administração empresarial deve munir-se de informações corretas e seguras para garantir o melhor desempenho organizacional. Assim, estas informações podem ser absorvidas e utilizadas por meio das ferramentas disponibilizadas pela contabilidade gerencial.

O objetivo do presente trabalho foi alcançado, onde uma detalhada proposta de planejamento estratégico e uma completa sugestão de processo de elaboração de sistema orçamentário foram apresentadas à empresa estudo de caso. Por meio da sugestão elencada neste estudo, a organização possuirá subsídios para a real estruturação das eficientes ferramentas gerenciais disponibilizadas pela contabilidade gerencial.

É notável que o sucesso empresarial envolva diversos fatores, da mesma forma que o mercado exige amplas determinações em diferentes pontos; com isso, uma gestão de qualidade e de coerência, atribuída para a organização extensos benefícios, onde é possível a utilização de precisos controles e a obtenção de vantagens que refletem diretamente na relação com os clientes.

Enfim, conclui-se que as ferramentas gerenciais contribuem substancialmente para o alcance da visão organizacional, e auxiliam a empresa a estabelecer metas e objetivos com o propósito de que toda a organização possua o mesmo foco. Desta forma, uma empresa bem administrada conhece seus preceitos, o que a torna segura de suas capacidades e competências, possibilitando-a aproveitar as oportunidades e tomar decisões eficazes.

## REFERÊNCIAS

ADACHI, Pedro Podboi. **Família S.A.:** gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas, 2006.

ANTÓNIO, Nelson dos Santos; RODRIGUES, Jorge José Martins. **Balanced scorecard e mapas estratégicos.** Estefanilha, 2006. Disponível em: <<http://ee.dcg.eg.iscte.pt/bsc.pdf>> Acesso em 30 abr. 2012.

ALVARES, Elismar. **Governando a empresa familiar.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

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

\_\_\_\_\_. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Atlas, 2008.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva:** casos brasileiros. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

BARRUECO, Fernando Mauro; PERROTTI, Paulo Salvador Ribeiro; LERNER, Walter. **Empresas familiares:** aspectos jurídicos e estratégias para uma boa gestão. São Paulo: IOB Thomson, 2007.

BEDÊ, Marco Aurélio. SEBRAE. **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil.** São Paulo: SEBRAE, 2006.

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações contábeis:** estrutura, análise e interpretação. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. **Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil:** promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constitui%C3%A7ao.htm)> Acesso em 05 abr. 2012.

BRASIL. **Lei Complementar 123 de 14 de dezembro de 2006.** Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <[www.receita.fazenda.gov.br/legislação/leiscomplementares/2006/leicp123.htm](http://www.receita.fazenda.gov.br/legislação/leiscomplementares/2006/leicp123.htm)> Acesso em 04 abr. 2012.

BRASIL. **Lei Das Sociedades por Ações.** Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L6404consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404consol.htm)> Acesso em 10 mai. 2012.

CARDOSO, Ricardo Lopes; MARIO, Pueri do Carmo; AQUINO, André Carlos Busanelli de. **Contabilidade gerencial:** mensuração, monitoramento e incentivos. São Paulo: Atlas, 2007.

CARLIN, Everson Luiz Breda. **Auditoria, planejamento e gestão tributária:** uma abordagem simples e prática. Curitiba: Juruá, 2008.

CASILLAS BUENO, José Carlos; DÍAZ F., Carmen; VÁZQUEZ SÁNCHEZ, Adolfo. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções.** São Paulo: Thomson, 2007.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica, gecon.** 2.ed São Paulo: Atlas, 2001.

CHÉR, Rogério. **A gerencia das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las,** 2ed. Ver. E ampl. São Paulo: Maltese, 1991.

CINQUENTA anos de supermercados no Brasil. São Paulo: Informe comunicação, 2002.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO (BRASIL). **As micro e pequenas empresas no Brasil.** Rio de Janeiro: Confederação Nacional do Comércio, 2000.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 1998.

CRUZ, June Alisson Westarb; ANDRICH, Emir Guimarães; SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Contabilidade introdutória descomplicada.** Curitiba: Juruá, 2009.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DUTRA, René Gomes. **Custos: uma abordagem prática.** 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2003.

DUBOIS, Alexy; KULPA, Luciana; SOUZA, Luiz Eurico de. **Gestão de custos e formação de preços: conceitos, modelos e instrumentos: abordagem do capital de giro e da margem de competitividade.** São Paulo: Atlas, 2006.

FABRETTI, Láudio Camargo. **Simples nacional: Estatuto Nacional das Microempresas - ME e das Empresas de Pequeno Porte - EPP, Regime Tributário Simplificado, Lei Complementar n. 123, de 14 de d.** São Paulo: Atlas, 2007.

FERNANDES, Rogério Mário. **Orçamento empresarial: uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador.** Belo Horizonte: UFMG, 2005.

FERREIRA, Marco Aurélio Marques; VENÂNCIO, Michele Moutinho; ABRANTES, Luiz Antônio. . Análise da eficiência do setor de supermercados no Brasil. **Economia Aplicada**, São Paulo , v.13, n.2 , p.333-347, jun. 2009.

FERREIRA, Ricardo J. **Contabilidade básica: finalmente você vai aprender contabilidade.** 6. ed. Rio de Janeiro: Ferreira, 2008.

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

FLORIANI, Oldoni Pedro. **Empresa familiar ou... inferno familiar?**. 2.ed. ver. E atual Curitiba, PR: Juruá, 2008.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**: planejamento e controle gerencial. 5.ed. rev. e atual São Paulo: Atlas, 2009.

GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid; REIS NETO, Mário Teixeira. **Estratégia empresarial**: o desafio nas organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

HARTMANN, Luiz Fernando Piazzeta. **Planejamento estratégico**: para o gerenciamento total da - inovação : uma nova abordagem. 9. ed São Leopoldo, RS: Rotermond, 2005.

HEILBRONER, Robert L. **A formação da sociedade econômica**. 5. Ed. Guanabara, 1987.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. . **Metodologia de pesquisa**. 3. 167d São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

HOOG, Wilson Alberto Zappa. **Contabilidade**: um instrumento de gestão: com uma abordagem transdisciplinar: especialmente para magistrados, promotores advogados, administradores, consultores empresariais, contadores e economistas. Curitiba: Juruá, 2008.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar**: o caminho para uma execução bem-sucedida. Porto Alegre: Bookman, 2006.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 4 ed. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.

\_\_\_\_\_. **Teoria da contabilidade**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 5. ed Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KLUYVER, Corneli A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia**: uma visão executiva. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAURENTINO, Anderson J.; LESTENSKY, Douglas L.; NOGARA, João G.; PRIA, Thiago D. **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.

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo. **Administração financeira**: princípios, fundamentos e práticas brasileiras : aplicações e casos nacionais. 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

LEONE, Nilda Guerra. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LONGENECKER, Justin Gooderl.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William.,. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1998.

LOPES, Alexsandro Broedel; MARTINS, Eliseu. **Teoria da contabilidade**: uma nova abordagem. São Paulo: Atlas, 2005.

LUNKES, Rogério João. **Contabilidade gerencial**: um enfoque na tomada de decisão. Florianópolis: Visualbooks, 2007.

\_\_\_\_\_. **Manual de Orçamento**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAHER, Michael. **Contabilidade de custos**: criando valor para a administração. São Paulo: Atlas, 2001.

MALUCHE, Maria A. **Modelo de controle da produção para pequenas empresas como garantia da qualidade**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

MANUAL de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas. 5.ed. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2002.

MARINS, James; BERTOLDI, Marcelo M. **Simples nacional**: estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte comentado : LC 123, DE 14.12.2006; LC 127, de 14.08.2007.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. 168d. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Rosilda Baron. . **Metodologia científica**: como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos. Curitiba, PR: Juruá, 2004.

MEGLIORINI, Evandir. **Custos**. São Paulo: Makron Books, 2002.

MICRO e pequenas empresas: manual de procedimentos contábeis. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 1998.

MIRANDA, Maria Bernadete. **As sociedades empresárias no código civil**. Direito Brasil Publicações, 2007, 1: 1-6. Disponível em: <http://www.direitobrasil.adv.br/artigos/se.pdf>. Acessado em 01 de fev. de 2012.

MOSCOVE, Stephen A.; SIMKIN, Mark G.; BAGRANOFF, Nancy A. **Sistemas de informações contábeis**. São Paulo: Atlas, 2002.

NETO, Luiz Pedro Medeiros. **Empresa familiar**. Instituição: FA7, 2005. Disponível em: <<http://amigonerd.net/trabalho/26289-a-empresa-familiar.>> Acessado em 19 de out. de 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática.** 17ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 20 ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de informações gerenciais: estratégias, táticas, operacionais..** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório.** 2. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnologico.** São Paulo: Érica, 2000.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de informações contábeis: fundamentos e análise.** 3.ed São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura e aplicação.** São Paulo: Thomson, 2003.

\_\_\_\_\_. **Contabilidade gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil: conforme as leis n. 11.638/07 e 11.941/09.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PARISI, Cláudio; MEGLIORINI, Evandir. **Contabilidade gerencial.** São Paulo: Atlas, 2011.

PEREIRA, Elias. **Fundamentos da contabilidade.** São Paulo: Prentice Hall, 2005.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, empresa, gestão e eficiência. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PASSARELLI, João; BOMFIM, Eunir de Amorim. **Orçamento empresarial: como elaborar e analisar.** São Paulo: IOB – Thomson, 2003.

PETRENCO, Solange Aparecida. . **Contabilidade e seu valor probante.** Curitiba, PR: Juruá, 2004.

POLESE, Clóvis. **Manual do gerente de supermercado.** Porto Alegre: Ed. Pallotti, 2010.

PREVIDELLI, José J.; MEURER, Vilma. **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional.** Maringá, PR: UNICORPORE, 2005.

REIS, Arnaldo Carlos de Rezende. **Demonstrações contábeis: estrutura e análise.** São Paulo: Ed. Saraiva, 2003.

REIS, Carlos Donato; VITTORATO NETO, José. **Manual de gestão e programação financeira de pagamentos** (incluindo abordagem de organização, sistemas e métodos). São Paulo: edicta, 2001.

RELATÓRIO DE ESTÁGIO IV do Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma, 2º Semestre do ano de 2011.

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

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph; JORDAN, Bradford D. **Princípios da administração financeira.** São Paulo: Ed. Atlas, 2000.

SANTOS, Cosme dos. **Guia prático para elaboração do demonstrativo dos fluxos de caixa - DFC: conforme padrões de contabilidade: americano, internacional e brasileiro.** Curitiba: Juruá, 2005.

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

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração financeira.** 3. ed São Paulo: Atlas, 1987.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle.** São Paulo: Atlas, 2009.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de gestão.** 1. ed. Curitiba: Juruá, 2008.

SCHMIDT, Paulo; SANTOS, Jose Luiz dos. **História do pensamento contábil.** São Paulo: Atlas, 2006.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos.** 1. ed Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Como administrar o fluxo de caixa das empresas: guia prático e objetivo de apoio aos executivos.** 2. ed. rev. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da; MARTINS, Wilson Thomé Sardinha. **História do pensamento contábil: com ênfase na história da contabilidade brasileira.** 1. ed Curitiba: Juruá, 2009.

SILVA, José Pereira. **Análise financeira das empresas.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Controladoria aplicada aos pequenos negócios**. Curitiba: Juruá, 2009.

UGALDE, Marise. O supermercado no Brasil= The supermarket sector in Brazil. **Think: Caderno de Artigos e Casos Espm-rs**, Porto Alegre , v. 3, n. 1 , p. 51-58, jan./jun. 2005.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas: técnicas para a sua elaboração passo a passo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

YOUNG, Lúcia Helena Briski. Planejamento tributário: fusão, cisão e incorporação. Curitiba, PR: Juruá, 2005.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS, Philip E. **Contabilidade gerencial**. Austrália: Pioneira, 2001.

WERNKE, Rodney. . **Análise de custos e preços de venda: (ênfase em aplicações e casos nacionais)**. São Paulo: Saraiva, 2005.